

# Revenue management

или как максимизировать доход  
от продаж в отеле

**TravelExpo**

**11 апреля 2018 г.**

Управление доходностью  
или  
Управление доходом?

## План работы:

- \* Управление доходом: ключевые составляющие с точки зрения отельера, общая проблематика;
- \* Управленческий учет и основные операционные метрики;
- \* Ценообразование (динамика, статика);
- \* Операционная работа с тарифами;
- \* Оценка продаж;
- \* Инструментарий отельера и путаница в использовании;



## Сергей Данильченко

Директор по управлению  
доходом Rossi Boutique Hotel &  
SPA

Управляющий партнер  
компании Hotel Advisors

CRME (Certified Revenue  
Manager Executive by HSMAI)

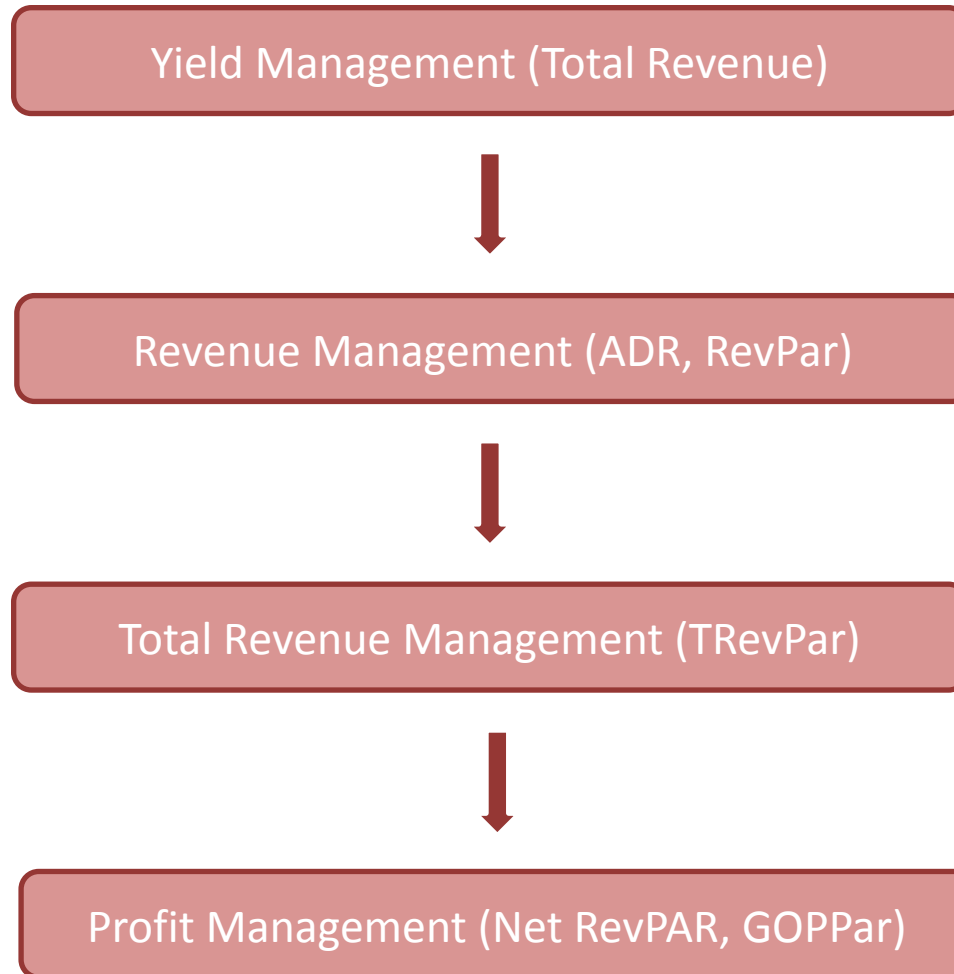


# Revenue management: проблематика, реалии и предрассудки, задачи и место в управленческой структуре

**Revenue management** - selling the right room to the right client at the right moment at the right price on the right distribution channel with the best commission efficiency to maximize revenue.

Revenue management (RM) helps to predict consumer demand to optimize inventory and price availability in order to maximize revenue growth. **Revenue Management means not selling a room today at a low price to sell it tomorrow at a higher price. RM also means selling a room at low price today if you do not expect higher demand (Patrick Landman, Xotels)**

# Эволюция revenue management



# Основные задачи управления доходом

- \* Анализ данных;
- \* Прогнозирование;
- \* Ценообразование;
- \* Оценка результатов и оптимизация;

# Управленческий учет и ключевые операционные метрики

**Управленческий учёт** - упорядоченная система выявления, измерения, сбора, регистрации, интерпретации, обобщения, подготовки и предоставления важной для принятия решений по деятельности организации информации и показателей для управленческого звена организации (внутренних пользователей - руководителей).



**Основная задача** – дать ответ на вопрос, в каком состоянии находится организация, как необходимо распределить имеющиеся ресурсы, чтобы повысить эффективность деятельности.

**Цель бухгалтерского учета** - запись фактов хозяйственной деятельности для контроля над жизнью предприятия.

**Цель управленческого учета** - оперативный анализ и планирование деятельности.

# Основные определения, показатели, метрики, сокращения, определения

**USALI (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry)** – единая система счетов для гостиничных предприятий.

Главная функция - предоставление операционной отчетности для гостиничных предприятий, структурированной таким образом, чтобы собственники, операторы и другие заинтересованные стороны обладали необходимой информацией и данными, соответствующим уникальной операционной среде гостиничной индустрии

## Основные показатели (на основе USALI)

### (1) Номера в наличии

общее количество номеров в гостинице, доступных и не доступных для продажи. Включает в себя: Номера, исключенные из продажи (5), Занятые номера (13) и Свободные номера (14) .

### (2) Номера, закрытые на сезон

если операционная деятельность гостиницы последовательно из года в год полностью или частично прерывается на срок более 30 дней из-за сезонных колебаний спроса, то количество номеров в течение этого периода времени должно быть исключено из общего количества номеров, доступных для продажи.

### (3) Номера, закрытые на длительный срок

номера, исключенные из продаж на период 6 и более последовательных месяцев. Пример: номера, поврежденные в результате стихийных бедствий или вандализма гостей, номера на ремонте.

### (4) Номера для внутреннего использования

номера, исключенные из продаж на период 6 и более последовательных месяцев, которые используются для проживания гостиничных сотрудников (апартаменты генерального директора).

### (5) Общее количество номеров, исключенных из продаж

общее количество = (2) + (3) + (4)

### (6) Доступные номера

доступные номера = (1) – (5)

### (7) Индивидуальные номера (transient)

общее количество номеров, проданных гостям на индивидуальной основе. Включают в себя все номера, проданные на регулярной основе, а также номера, проданные без оплаты в рамках определенных программ продвижения или специальных контрактов

### (8) Групповые номера (group)

общее количество номеров, проданных гостям в составе группы (10 и более ночей). Включают в себя все номера, проданные на регулярной основе, а также номера, проданные без оплаты в рамках определенных программ продвижения или специальных контрактов.

### (9) Контрактные номера (contract)

общее количество номеров, проданных гостям в рамках специальных долгосрочных договоров (несколько недель или месяцев). Включают в себя все номера, проданные на регулярной основе, а также номера, проданные без оплаты в рамках определенных программ продвижения или специальных контрактов.

### (10) Проданные номера

Проданные номера = (7) + (8) + (9)

### (12) Бесплатные номера

общее количество номеров, предоставленных любым гостям на бесплатной основе, не связанными особыми договорными отношениями с гостиницей (собственники, сотрудники, участники ознакомительных поездок (familiarization tours), друзья, члены семей и т.п.).

**NB** Номера, предоставляемые в рамках специальных договоров, связанных с продвижением гостиницы (например: «Купи 2 ночи, получи третью бесплатно») или в рамках групповых договоров (например: «Забронируйте 50 номеров, получите 1 номер бесплатно») не классифицируются как бесплатные. Они должны учитываться в соответствующей категории дохода (индивидуальный, групповой или контрактный).

### (13) Занятые номера

Занятые номера = (7) + (8) + (9) + (12)



## Основные определения (на основе USALI)

### (14) Свободные номера

Свободные номера = (6) – (13). Они могут разделяться на следующие категории:

- Вышедшие из строя (out-of-order) - номера, выведенные из продаж на период менее 6 месяцев в связи с ремонтными работами, временными неисправностями или иными проблемами, делающими их непригодными для поселения гостей.
- Временно закрытые (temporary closed или out of service) – номера, выведенные из продаж на период менее 6 месяцев по произвольной причине, отличной от причин в категории «Вышедшие из строя».
- Не занятые номера (unoccupied) – номера, доступные для продажи, но не проданные.

### (19, 20, 21, 22) Количество гостей (transient, group, contract, complimentary)

количество индивидуальных гостей, групповых, контрактных и бесплатных.

### (23) Общее количество гостей

общее количество гостей = (19) + (20) + (21) + (22)

### (24) Заезды

общее количество регистраций проживания (check-in), включая бесплатные и оплачиваемые

## Основные определения (на основе USALI)

	Показатель	Формула
1	Номерной фонд (номера в наличии)	(5+13+14)
2	Номера закрытые на сезон	
3	Номера закрытые на длительный срок	
4	Номера для внутреннего использования	
5	Общее количество номеров, исключенных из продаж	(2+3+4)
6	Доступные номера	(1-5)
7	Индивидуальные номера	
8	Групповые номера	
9	Контрактные номера	
10	Проданные номера	(7+8+9)
12	Бесплатные номера	
13	Занятые номера	(7+8+9+12)
14	Свободные номера	(6-13)
19	Количество индивидуальных гостей	
20	Количество групповых гостей	
21	Количество контрактных гостей	
22	Количество бесплатных гостей	
23	Общее количество гостей	(19+20+21+22)
24	Количество заездов	
25	Выручка номерного фонда	

## Ключевые показатели

**KPI** – key performance indicators, ключевые показатели эффективности работы; традиционно к ним относятся загрузка, средний тариф продажи номера, доход на номер. Ряд других - в зависимости от учетной политики отеля.

**Выручка номерного фонда** – сумма всех начислений/ тарифов, по которым были проданы номера. Ранний заезд, поздний выезд, повышение категории номера, стоимость размещения дополнительного человека, дополнительная кровать входят в показатель выручки номерного фонда.

Штрафы за отмену номера или незаезд гостей не входят в показатель выручки номерного фонда.

$$\text{Загрузка (ОСС)} = \frac{\text{Количество проданных номеров (10)}}{\text{Количество доступных номеров (6)}} * 100\%$$

1. Учет занятости номера несколько раз в течение дня;
2. Учет бесплатных номеров;
3. Учет доступных номеров;
4. Средний показатель загрузки за период.

## Задание

	Отель 1	Отель 2	Отель 3	Отель 4	Отель 5
1 Номерной фонд	100	60	80	120	90
2 Номера на ремонте	5	0	0	10	10
3 Номера для внутреннего использования	0	1	0	2	0
12 Бесплатные номера	2	0	1	0	0
13 Занятые номера	54	40	65	88	70
25 Выручка номерной фонд	220 000	160 000	220 000	220 000	220 000
24 Количество заездов	13	10	25	30	15
23 Количество гостей	65	70	100	95	100

	Отель 1	Отель 2	Отель 3	Отель 4	Отель 5
Загрузка	54,74%	67,80%	80,00%	81,48%	87,50%

Формула

$$\text{Загрузка} = (13-12) / (1-2-3)$$

$$\text{ADR (средний тариф продажи номера)} = \frac{\text{Выручка номерного фонда (25)}}{\text{Количество проданных номеров}}$$

## Задание

	Отель 1	Отель 2	Отель 3	Отель 4	Отель 5
1 Номерной фонд	100	60	80	120	90
2 Номера на ремонте	5	0	0	10	10
3 Номера для внутреннего использования	0	1	0	2	0
12 Бесплатные номера	2	0	1	0	0
13 Занятые номера	54	40	65	88	70
25 Выручка номерной фонд	220 000	160 000	220 000	220 000	220 000
24 Количество заездов	13	10	25	30	15
23 Количество гостей	65	70	100	95	100

	Отель 1	Отель 2	Отель 3	Отель 4	Отель 5
ADR	4 230,77	4 000,00	3 437,50	2 500,00	3 142,86

Формула

$$ADR = 25 / (13-12)$$



$$\text{RevPar (доход на имеющийся номер)} = \frac{\text{Выручка номерного фонда (25)}}{\text{Количество доступных номеров}}$$

## Задание

	Отель 1	Отель 2	Отель 3	Отель 4	Отель 5
1 Номерной фонд	100	60	80	120	90
2 Номера на ремонте	5	0	0	10	10
3 Номера для внутреннего использования	0	1	0	2	0
12 Бесплатные номера	2	0	1	0	0
13 Занятые номера	54	40	65	88	70
25 Выручка номерной фонд	220 000	160 000	220 000	220 000	220 000
24 Количество заездов	13	10	25	30	15
23 Количество гостей	65	70	100	95	100

	Отель 1	Отель 2	Отель 3	Отель 4	Отель 5
RevPar	2 315,79	2 711,86	2 750,00	2 037,04	2 750,00

Формула

$$\text{RevPAR} = 25 / (1-2-3)$$

$$\text{TRevPAR} = \frac{\text{Общая выручка отеля}}{\text{Количество доступных номеров}}$$

$$\text{LOS (средний период пребывания)} = \frac{\text{Количество проданных номеров}}{\text{Количество заездов}}$$

## Задание

	Отель 1	Отель 2	Отель 3	Отель 4	Отель 5
24 Количество заездов	685	550	467	740	650
12 Бесплатные номера	15	10	4	0	22
13 Занятые номера	1788	1643	1580	1777	1700
LOS	2,59	2,97	3,37	2,40	2,58

Формула  $LOS = (13-12)/ 24$

$$\text{Double Occupancy (двухместное размещение)} = \frac{\text{Количество гостей (23)}}{\text{Количество проданных номеров}}$$

## Задание

	Отель 1	Отель 2	Отель 3	Отель 4	Отель 5
1 Номерной фонд	100	60	80	120	90
2 Номера на ремонте	5	0	0	10	10
3 Номера для внутреннего использования	0	1	0	2	0
12 Бесплатные номера	2	0	1	0	0
13 Занятые номера	54	40	65	88	70
25 Выручка номерной фонд	220 000	160 000	220 000	220 000	220 000
24 Количество заездов	13	10	25	30	15
23 Количество гостей	65	70	100	95	100

	Отель 1	Отель 2	Отель 3	Отель 4	Отель 5
Double Occupancy	1,25	1,75	1,56	1,08	1,43

Формула

$$\text{Double Occupancy} = 23 / (13 - 12)$$

# Основной инструмент ручного сбора статистической информации для управленческого учета



# Календарь спроса (demand calendar)

# Что такое календарь спроса и как с ним работать?

- инструмент для сбора основной статистической информации по ключевым операционным показателям и индикаторам отеля

## Базовая версия

Месяц															
Дата	День недели	Занятых комнат	Доступно	На ремонте	Загрузка, %	Тип спроса	К-во заездов	К-во отмен	К-во сокращений	Незаезды	Выручка номерной фонд	ADR	RevPar	Доп. доход	Общая выручка
1	Чт	47	60		78,33%	M	11	2	0	0	303 455,00	6 456,49	5 057,58	5 500,00	308 955,00
2	Пт	43	60		71,67%	M	14	1	0	0	284 170,50	6 608,62	4 736,18	9 000,00	293 170,50
3	Сб	53	60		88,33%	H	16	4	0	0	362 121,00	6 832,47	6 035,35	18 100,00	380 221,00
4	Вс	22	60		36,67%	L	14	6	3	3	347 433,60	15 792,44	5 790,56	20 180,00	367 613,60
5	Пн	53	55	5	96,36%	H	20	0	0	2	382 694,30	7 220,65	6 958,08	9 270,00	391 964,30
6	Вт	53	55	5	96,36%	H	17	3	2	1	349 802,70	6 600,05	6 360,05	16 530,00	366 332,70
7	Ср	55	55	5	100,00%	H	14	3	1	0	364 435,90	6 626,11	6 626,11	22 580,00	387 015,90
<b>ИТОГО</b>		326	405	15	80,49%		106	19	6	6	2 394 113,00	7 343,90	5 911,39	101 160,00	2 495 273,00

### Типы спроса:

D	<36%
L	36%-64%
M	65%-87%
H	>87%

## Расширенная версия

Месяц															
Дата	День недели	Занятых комнат	Доступно	На ремонте	Загрузка, %	Тип спроса	К-во заедлов	К-во отмен	К-во сокращений	Незаезды	Название группы	Тип группы	К-во номеров	Выручка номерной фонд группы	Групповой ADR
1	Чт	47	60		78,33%	M	11	2	0	0					
2	Пт	43	60		71,67%	M	14	1	0	0					
3	Сб	53	60		88,33%	H	16	4	0	0					
4	Вс	22	60		36,67%	L	14	6	3	3					
5	Пн	53	55	5	96,36%	H	20	0	0	2	Pepsi	M	15	93 000,00	6 200,00
6	Вт	53	55	5	96,36%	H	17	3	2	1	Pepsi	M	15	93 000,00	6 200,00
7	Ср	55	55	5	100,00%	H	14	3	1	0					
<b>ИТОГО</b>		326	405	15	80,49%		106	19	6	6			30	186 000,00	6 200,00

Типы спроса:

D	<36%
L	36%-64%
M	65%-87%
H	>87%

Тип группы

B	деловая
M	встреча
L	отдых
O	другое

Выручка номерной фонд	ADR	RevPar	Микс сегменты ИТ, %	Рестораны	Конференц-залы	СПА	Доп. доход	Общая выручка
303 455,00	6 456,49	5 057,58		17 000,00		8 500,00	5 500,00	334 455,00
284 170,50	6 608,62	4 736,18		15 000,00		27 000,00	9 000,00	335 170,50
362 121,00	6 832,47	6 035,35		34 500,00		33 000,00	18 100,00	447 721,00
347 433,60	15 792,44	5 790,56		9 720,00		19 000,00	20 180,00	396 333,60
382 694,30	7 220,65	6 958,08	76%/ 24%	48 000,00	20 000,00	5 000,00	9 270,00	464 964,30
349 802,70	6 600,05	6 360,05	76%/ 24%	48 000,00	20 000,00	7 300,00	16 530,00	441 632,70
364 435,90	6 626,11	6 626,11		12 300,00		12 000,00	22 580,00	411 315,90
<b>2 394 113,00</b>	<b>7 343,90</b>	<b>5 911,39</b>	<b>92%/ 8%</b>	<b>184 520,00</b>	<b>40 000,00</b>	<b>111 800,00</b>	<b>101 160,00</b>	<b>2 495 273,00</b>

## Календарь спроса: данные?

Отчет Менеджера 25.11.2016

Страница 1 из 1

Напечатано 26/11/2017 - 12:40 / Данилыченко, Сергей

Описание	Этот Год (2016)			Пр. Год (2015)		
	День	Месяц	Год	День	Месяц	Год
Презирующие	98	1786	25572	53	1704	24879
Взрослых	96	1781	25481	53	1689	24650
Детей/Доп. мест	2	5	91	0	15	229
Всего Комнат в Гост	58	1450	19140	58	1 450	19082
Всего - На Рем.	58	1449	19084	58	1448	19066
Своб. На Рем.	0	275	2895	20	301	3041
Зан. Комн.	58	1174	16189	38	1 147	16025
% Occ. Rooms excl. OOO	100,00	81,02	84,83	65,52	79,21	84,05
Беспл Комн.	0	0	0	0	0	0
Служ.	0	0	0	0	0	0
На Рем.	0	1	56	0	2	16
Не Обсл.	0	0	0	0	0	0
Заезд Комн.	22	469	6146	23	470	6277
Выезд Комн	15	463	6140	21	479	6294
Заезд Чел.	39	700	9459	31	686	9518
Выезд Чел.	20	688	9477	31	718	9591
VIP Гости	0	0	0	0	0	0
Бесп Гости	0	0	0	0	0	0
Комн. частых Гост.	11	156	2 021	6	142	1 822
Брони сдел. сегодня	38	872	10487	36	806	10506
От Стойки	0	0	0	0	0	3
Отмены на сегодня	5	98	1 826	8	104	1391
Отмены сдел. сегодня	1	128	1 854	12	109	1338
Незаезды	0	10	132	1	11	112
Дневн. прож.	0	3	49	0	1	36
Доход снал Гост Дох	430 617,99			233 877,74		
Сплаты	336 333,02			429 590,04		

## Типы спроса

- \* Высокий (H) -  $>90\%$
- \* Средний (M) - 65-90%
- \* Низкий (L) – 35-65%
- \* Отсутствие спроса (D) -  $<35\%$

## Типы дня

- \* Обычные дни (ORD)
- \* Событие/городское событие (FAI)
- \* Выходные/праздничные дни (HOL)
- \* Событие в рамках отеля (HEV)



## Календарь спроса

Расширенная версия

Месяц	1	2	3	4	5	ИТОГО
День недели	Чт	Пт	Сб	Вс	Пн	
Занятых компнат	47	43	53	22	53	218
Доступно	60	60	60	60	55	295
Загрузка	78,33%	71,67%	88,33%	36,67%	96,36%	73,90%
...						
<b>Сегмент 1</b>						
К-во заездов	2	5	3	5	0	15
К/Н	4	13	10	10	4	41
Выручка номера	18 000	82 000	72 170	60 500	19 820	252 490
ADR	4 500	6 308	7 217	6 050	4 955	6 158
Доп. доход	1 200	10 400	10 200	9 370	150	31 320
<b>Стандарт</b>						
К-во заездов	2		1	5		8
К/Н	4	4	2	6	3	19
Выручка номера	18 000	18 000	7 800	27 500	10 720	82 020
ADR	4 500	4 500	3 900	4 583	3 573	4 317
Доп. доход	1 200	3 000	1 500	4 550	150	10 400
<b>Улучшенный</b>						
К-во заездов		3	1			4
К/Н		5	3	1		9
Выручка номера		29 000	16 370	5 500		50 870
ADR		5 800	5 457	5 500		5 652
Доп. доход		2 400	2 700	1 120		6 220
<b>Люкс</b>						
К-во заездов		2	1			3
К/Н		4	5	3	1	13
Выручка номера		35 000	48 000	27 500	9 100	119 600
ADR		8 750	9 600	9 167	9 100	9 200
Доп. доход		5000	6000	3700		14 700
<b>Сегмент 2</b>						
К-во заездов	0	4	0	0	3	7
К/Н	0	4	3	0	3	10
Выручка номера	0	15 000	11 000	0	14 000	40 000
ADR	0	3 750	3 667	0	4 667	4 000
Доп. доход	0	4 000	1 200	0	0	5 200
<b>Стандарт</b>						
К-во заездов		4			3	7
К/Н		4	3		3	10
Выручка номера		15 000	11 000		14 000	40 000
ADR		3 750	3 667		4 667	4 000
Доп. доход		4 000	1 200			5 200

Какую информацию мы можем  
получить, работая с ЭТИМ  
инструментом?



2014	Янв	Фев	Мар	Апр	Май	Июнь	Июль	Авг	Сент	Окт	Нояб	Дек
1	80,43%	91,30%	82,61%	100,00%	86,96%	100,00%	97,83%	86,96%	97,83%	84,78%	80,43%	97,62%
2	80,43%	97,83%	95,65%	97,83%	69,57%	97,83%	100,00%	93,48%	97,83%	60,87%	63,04%	85,71%
3	97,83%	100,00%	97,83%	76,09%	80,43%	95,65%	89,13%	97,83%	95,65%	54,35%	80,43%	78,57%
4	89,13%	95,65%	91,30%	91,30%	82,61%	93,48%	93,48%	93,48%	91,30%	69,57%	80,43%	61,90%
5	95,65%	67,39%	82,61%	100,00%	95,65%	86,96%	86,96%	86,96%	89,13%	73,91%	80,43%	92,86%
6	91,30%	52,17%	95,65%	97,83%	89,13%	97,83%	78,26%	93,48%	95,65%	78,26%	45,65%	95,24%
7	84,78%	52,17%	80,43%	97,83%	86,96%	100,00%	91,30%	89,13%	97,83%	67,39%	63,04%	95,24%
8	69,57%	76,09%	67,39%	97,83%	73,91%	100,00%	93,48%	84,78%	97,83%	71,74%	65,22%	95,24%
9	50,00%	95,65%	86,96%	86,96%	50,00%	91,30%	89,13%	86,96%	93,48%	69,57%	80,43%	88,37%
10	23,91%	82,61%	80,43%	84,78%	45,65%	95,65%	65,22%	84,78%	89,13%	69,57%	73,91%	88,37%
11	36,96%	63,04%	86,96%	89,13%	71,74%	100,00%	76,09%	95,65%	52,17%	69,57%	80,43%	76,74%
12	43,48%	54,35%	78,26%	95,65%	78,26%	100,00%	89,13%	73,91%	89,13%	69,57%	69,57%	83,72%
13	58,70%	50,00%	80,43%	91,30%	91,30%	93,48%	84,78%	95,65%	97,83%	69,57%	71,74%	95,35%
14	43,48%	100,00%	95,65%	97,83%	76,09%	100,00%	100,00%	93,48%	91,30%	73,91%	69,57%	93,18%
15	56,52%	80,43%	100,00%	93,48%	56,52%	95,65%	78,26%	73,91%	95,65%	69,57%	76,09%	75,00%
16	39,13%	91,30%	100,00%	95,65%	100,00%	100,00%	86,96%	76,09%	76,09%	76,09%	80,43%	81,82%
17	78,26%	100,00%	100,00%	67,39%	100,00%	97,83%	80,43%	97,83%	84,78%	76,09%	84,78%	79,55%
18	80,43%	97,83%	73,91%	89,13%	100,00%	95,65%	95,65%	97,83%	84,78%	71,74%	80,43%	75,00%
19	69,57%	80,43%	100,00%	97,83%	97,83%	89,13%	91,30%	93,48%	89,13%	73,91%	73,91%	70,45%
20	76,09%	69,57%	60,87%	91,30%	93,48%	89,13%	86,96%	97,83%	93,48%	73,91%	52,17%	86,36%
21	95,65%	97,83%	100,00%	95,65%	97,83%	95,65%	100,00%	84,78%	100,00%	76,09%	76,09%	79,55%
22	63,04%	80,43%	97,83%	95,65%	67,39%	100,00%	97,83%	95,65%	100,00%	78,26%	84,78%	68,18%
23	56,52%	80,43%	91,30%	95,65%	97,83%	100,00%	95,65%	95,65%	78,26%	65,22%	86,96%	79,55%
24	78,26%	82,61%	97,83%	95,65%	100,00%	86,96%	91,30%	97,83%	97,83%	73,91%	78,26%	70,45%
25	82,61%	80,43%	97,83%	93,48%	100,00%	100,00%	95,65%	97,83%	80,43%	80,43%	78,26%	63,64%
26	89,13%	86,96%	95,65%	93,48%	97,83%	84,78%	91,30%	97,83%	84,78%	80,43%	80,43%	81,82%
27	97,83%	56,52%	97,83%	91,30%	95,65%	97,83%	86,96%	91,30%	97,83%	80,43%	60,87%	93,18%
28	67,39%	71,74%	100,00%	76,09%	95,65%	100,00%	84,78%	80,43%	97,83%	78,26%	76,09%	70,45%
29	73,91%		93,48%	78,26%	82,61%	100,00%	80,43%	93,48%	100,00%	71,74%	86,96%	79,55%
30	54,35%		97,83%	86,96%	91,30%	97,83%	89,13%	89,13%	97,83%	69,57%	82,61%	84,09%
31	78,26%		95,65%		100,00%		78,26%	89,13%		71,74%		91,11%

## Годовой Комнаты с 01.01.2016 по 31.12.2016

Room occupancy (без не гар.), rooms and percentage

Напечатано 31/10/2016

	январь-16	февраль-16	март-16	апрель-16	май-16	июнь-16	июль-16	август-16	сентябрь-16	октябрь-16	ноябрь-16
1	51 87.9%	39 67.2%	39 67.2%	52 89.7%	52 89.7%	53 91.4%	58 100.0%	55 94.8%	44 75.9%	47 81.0%	47 81.0%
2	53 91.4%	41 70.7%	38 65.5%	57 98.3%	54 93.1%	58 100.0%	58 100.0%	58 100.0%	55 94.8%	50 86.2%	50 86.2%
3	45 77.6%	43 74.1%	39 66.7%	51 87.9%	44 75.9%	52 89.7%	55 94.8%	57 98.3%	52 89.1%	55 94.8%	55 94.8%
4	53 91.4%	47 81.0%	39 67.2%	46 79.3%	58 100.0%	54 93.1%	55 94.8%	56 96.6%	47 81.0%	58 100.0%	58 100.0%
5	53 91.4%	44 75.9%	55 94.8%	52 89.7%	55 94.8%	56 96.6%	57 98.3%	52 89.7%	51 87.9%	56 96.6%	56 96.6%
6	45 77.6%	49 84.5%	56 96.6%	48 82.8%	57 98.3%	48 82.8%	54 93.1%	55 94.3%	57 98.3%	56 96.6%	56 96.6%
7	51 87.9%	35 60.3%	52 89.7%	55 94.8%	51 87.9%	57 98.3%	58 100.0%	55 94.8%	56 96.6%	53 91.4%	53 91.4%
8	48 82.8%	43 74.1%	35 60.3%	56 96.6%	43 74.1%	58 100.0%	54 93.1%	56 96.6%	56 96.6%	51 87.9%	51 87.9%
9	42 72.4%	46 79.3%	47 81.0%	54 93.1%	31 53.4%	53 91.4%	54 93.1%	57 98.3%	55 94.8%	35 60.3%	35 60.3%
10	25 43.1%	45 77.6%	53 91.4%	31 53.4%	34 58.6%	57 97.8%	49 84.5%	58 100.0%	57 98.3%	48 82.8%	48 82.8%
11	15 25.9%	52 89.7%	52 89.7%	40 69.0%	32 55.2%	57 98.3%	51 87.9%	57 98.3%	51 87.9%	45 77.6%	45 77.6%
12	29 50.0%	58 100.0%	51 87.9%	49 84.5%	41 70.7%	54 92.5%	49 84.5%	52 89.7%	56 96.6%	52 89.7%	52 89.7%
13	35 60.3%	57 98.3%	41 70.7%	47 81.0%	39 67.2%	43 74.1%	58 100.0%	58 99.7%	56 96.6%	51 87.9%	51 87.9%
14	34 58.6%	51 87.9%	45 77.6%	57 98.3%	47 81.0%	34 58.6%	55 94.8%	52 89.7%	55 94.8%	50 86.2%	50 86.2%
15	44 75.9%	37 63.8%	44 75.9%	54 93.1%	35 60.3%	58 100.0%	56 96.6%	46 79.3%	58 100.0%	47 81.0%	47 81.0%
16	47	39	51	53	44	58	55	53	52	30	30



## Календарь спроса

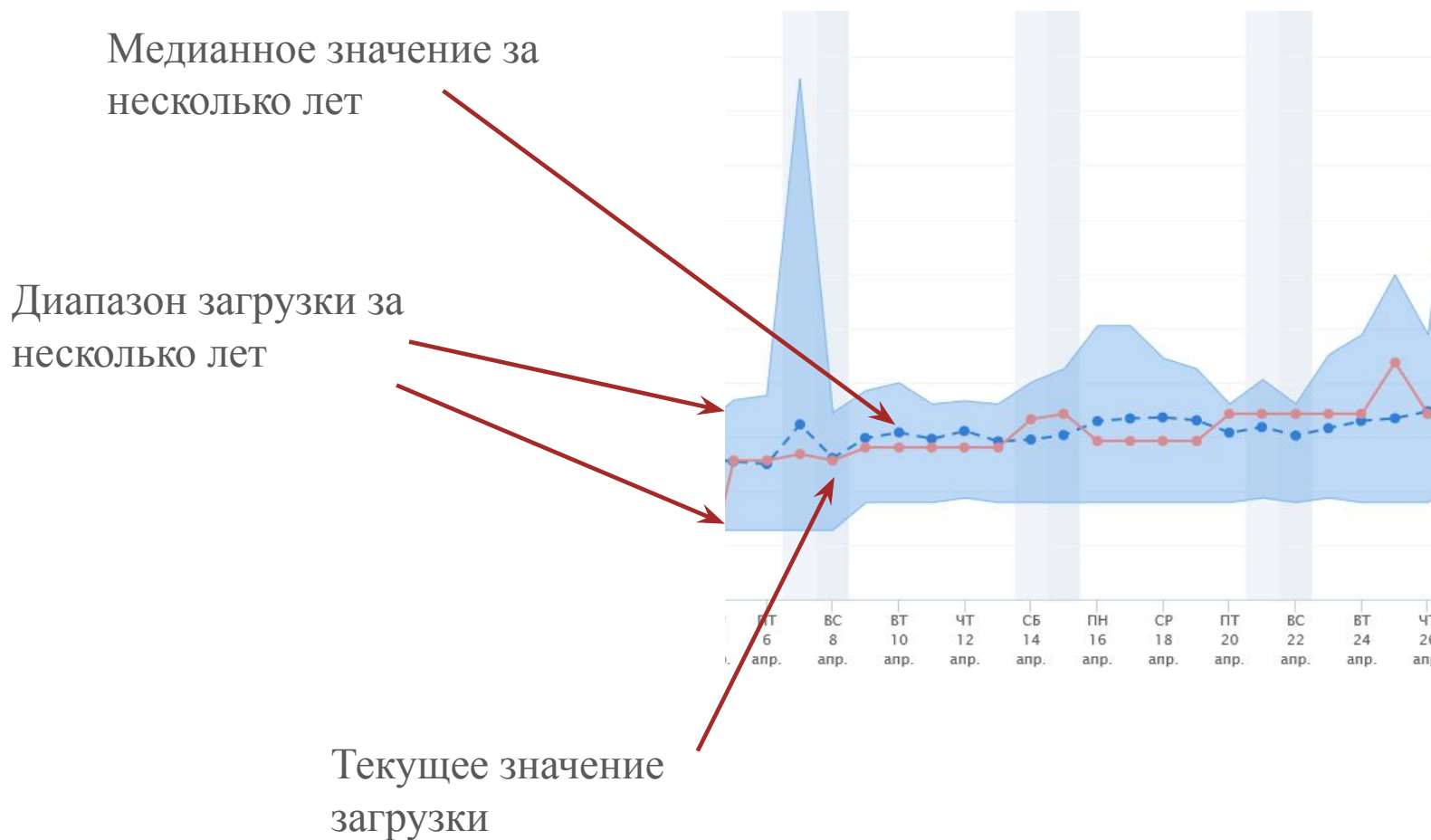
Загрузка %	>95%	<40%	18 апр	19 апр	20 апр	21 апр	22 апр	23 апр	24 апр	25 апр
2017	84	4	79%	93%	95%	95%	97%	70%	89%	89%
2016	92	2	72%	69%	81%	100%	91%	91%	57%	57%
2015	104	8	88%	55%	69%	67%	98%	95%	97%	97%
2014	52	5	78%	76%	68%	80%	88%	94%	90%	90%
Анализ			78%	72%	75%	88%	94%	93%	89%	89%

Загрузка % дни недели	Неделя 16							
	Вс	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
2017	82%	72%	79%	93%	95%	95%	97%	70%
2016	53%	72%	69%	81%	100%	91%	91%	57%
2015	55%	69%	67%	98%	95%	97%	90%	48%
2014	68%	80%	88%	94%	90%	80%	86%	84%
Анализ	62%	72%	74%	94%	95%	93%	91%	64%

## Динамика спроса и закономерности



Пример для визуализации, как может выглядеть модель спроса за несколько лет



## Общая модель спроса по дням недели за период

2014	Week 6	Week 7	Week 8	Week 9	Week 10
Пн		24	46	45	33
Вт	42	35	37	37	
Ср	45	44	42	37	
Чт	46	38	46	38	
Пт	44	29	45	37	
Сб	31	25	37	40	
Вс	24	23	32	26	

2015	Week 6	Week 7	Week 8	Week 9	Week 10
Пн		24	35	47	39
Вт		27	40	32	37
Ср	46	32	46	34	40
Чт	47	32	46	30	
Пт	45	34	43	35	
Сб	41	30	36	38	
Вс	32	29	34	30	

	2014	2015
Пн	37	36
Вт	38	34
Ср	42	40
Чт	42	39
Пт	39	39
Сб	33	36
Вс	26	31

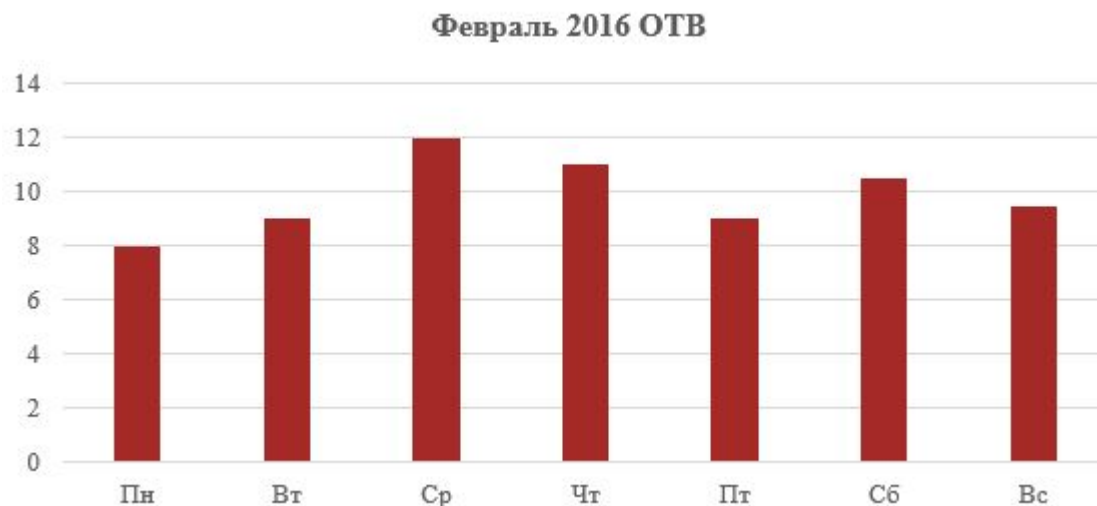


## Как модель спроса можно использовать в операционной работе

История за 2 года,  
общая модель за  
февраль



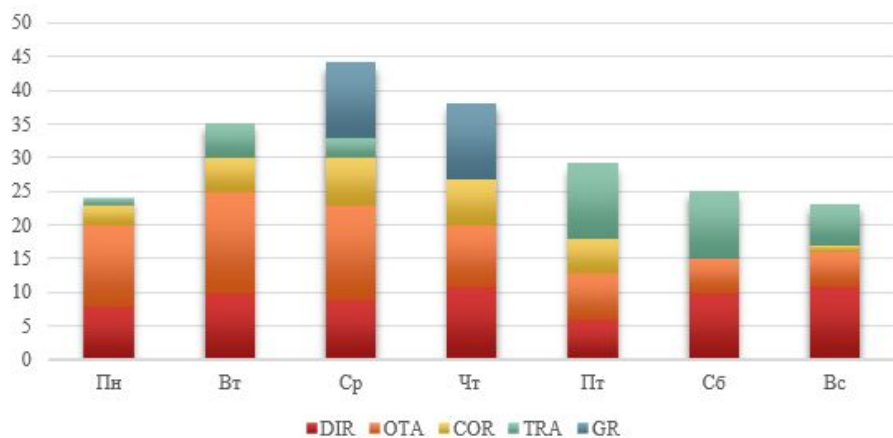
Текущее количество  
забронированных  
номеров, модель на  
февраль 2018



## Бизнес-микс

W7, 2014	DIR	OTA	COR	TRA	GR	Итого
Пн	8	12	3	1		24
Вт	10	15	5	5		35
Ср	9	14	7	3	11	44
Чт	11	9	7		11	38
Пт	6	7	5	11		29
Сб	10	5		10		25
Вс	11	5	1	6		23

Бизнес-микс неделя 7, 2014 год



Бизнес-микс неделя 7, 2014 год





**Бизнес-микс, ADR**

Фев	DIR	OTA	COR	TRA	GR
2014	6 492,56	6 759,19	6 330,51	7 020,83	4 813,16
2015	6 026,59	5 771,37	5 746,74	6 049,40	5 301,25



## Количество заездов по отелю

2014	W6	W7	W8	W9	W10	W11	Среднее
Пн		22	9	18	26	24	20
Вт		19	11	8	20	16	15
Ср		9	4	14	19		12
Чт		18	11	15	13		14
Пт		9	18	14	17		15
Сб		17	10	10	11		12
Вс	5	11	13	21	12		12



## Модели по заездам по сегментам



Фев, 2014	DIR	OTA	COR	TRA	GR
Пн	5	7	6	4	
Вт	4	5	6	4	
Ср	3	2	2	2	
Чт	6	6	2	4	
Пт	2	2	1	4	
Сб	5	6		6	
Вс	3	2	2	4	

## Статистика по категориям номеров

### Комнато-ночи

Месяц	DIR	OTA	COR	TRA	GR
Стандарт	350	444	312	376	120
Улучшенный	270	221	289	244	100
Люкс	48	22	15	22	2

Будни	DIR	OTA	COR	TRA	GR
Стандарт	225	267	211	167	84
Улучшенный	145	177	259	201	74
Люкс	21	17	15	18	0

Среда	DIR	OTA	COR	TRA	GR
Стандарт	4	5	3	5	
Улучшенный	3	4	2	4	
Люкс	1	0	2	0	

### ADR

Месяц	DIR	OTA	COR	TRA	GR
Стандарт	4 520	4 370	3 990	3 680	3 500
Улучшенный	5 890	5 910	5 250	5 010	4 700
Люкс	8 600	8 540	7 100	6 950	

Будни	DIR	OTA	COR	TRA	GR
Стандарт	4 670	4 800	4 320	3 800	3 600
Улучшенный	5 950	5 900	5 500	5 200	4 800
Люкс	8 960	8 600	8 200	7 340	0

Среда	DIR	OTA	COR	TRA	GR
Стандарт	4 780	4 850	4 420	4 100	0
Улучшенный	6 100	5 990	6 050	5 400	0
Люкс	9 000	9 170	8 500	8 100	0

## Данные и модели по отменам

Отмены на день по средам, 2014					
Дата	К-во отмен	Дата	К-во отмен	Дата	К-во отмен
Фев, 4	15	Апр, 15	32	Июнь, 24	25
Фев, 11	20	Апр, 22	37	Июль, 1	20
Фев, 18	35	Апр, 29	44	Июль, 8	17
Фев, 25	33	Май, 6	46	Июль, 15	19
Мар, 4	40	Май, 13	41	Июль, 22	25
Мар, 11	28	Май, 20	32	Июль, 29	28
Мар, 18	29	Май, 27	37	Авг, 5	15
Мар, 25	18	Июнь, 3	27	Авг, 12	18
Апр, 1	13	Июнь, 10	24	Авг, 19	12
Апр, 8	17	Июнь, 17	21	Авг, 26	9

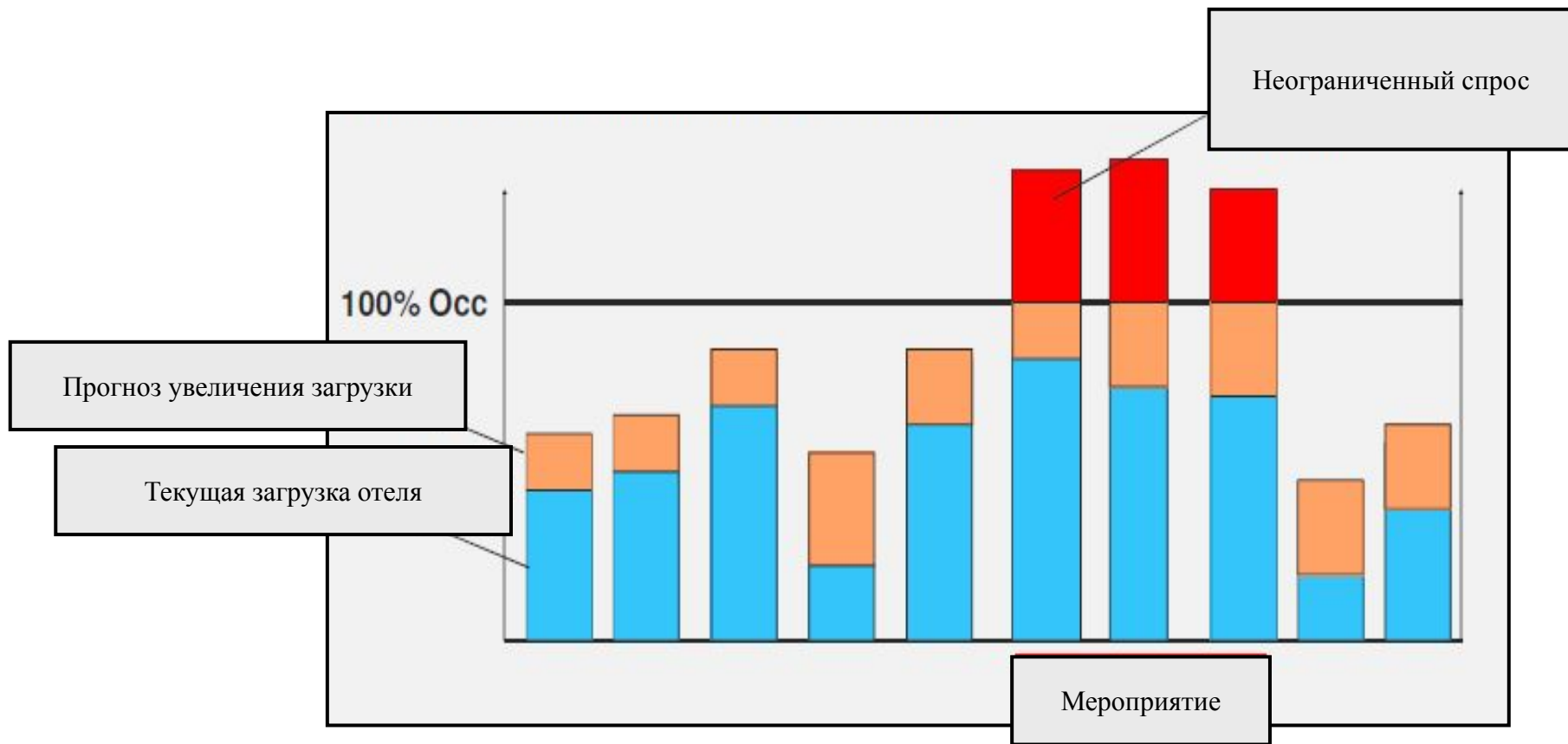
Среднее количество отмен на среду, 2014																	
Дата	90	80	70	60	50	40	30	25	20	15	10	5	3	2	1	День заезда	Итого
Фев, 4	0	0	0	0	2	0	1	2	0	0	2	4	0	2	1	1	15
Фев, 11	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	2	4	4	3	2	1	20
Фев, 18	0	0	0	0	0	0	0	3	4	5	4	3	5	4	4	3	35
Фев, 25	0	0	0	0	0	1	0	3	3	4	4	5	6	2	3	2	33
Мар, 4	0	0	0	0	2	3	3	3	2	3	4	5	6	4	3	2	40
Мар, 11	0	0	0	0	1	1	2	2	1	2	3	3	3	3	4	3	28
Мар, 18	0	1	0	1	0	2	2	1	2	3	2	2	3	4	3	3	29
Мар, 25	0	0	1	0	0	1	0	3	0	2	2	3	4	2	0	0	18
Апр, 1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	2	3	2	3	13
Апр, 8	0	0	0	0	1	0	1	0	2	2	3	2	2	2	1	1	17

Среднее	0,00	0,10	0,10	0,10	0,80	0,80	0,90	1,80	1,50	2,40	2,60	3,10	3,50	2,90	2,30	1,90
---------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

## Данные и модели по отменам



## Что такое неограниченный спрос?



## Как подсчитать общий объем спроса?

Учет всех отказов по запросам, которые приходили в отель на любую из дат (regrets and denials):

а) индивидуалы

б) группы



**Regrets** – вынужденные отказы ввиду отсутствия возможности предоставить размещение, отсутствие доступных номеров или невозможностью гостей принять предложение (нет мест, нет номеров нужной категории, дорого).

**Denials** – отказы в предоставлении размещения ввиду наличия тех или иных ограничений продаж, например, минимальный период размещения, минимальный тариф продажи номера и т.п.

## Пример из практики

Данные по неограниченному спросу по сегментам (фактические бронирования + дополнительный спрос)

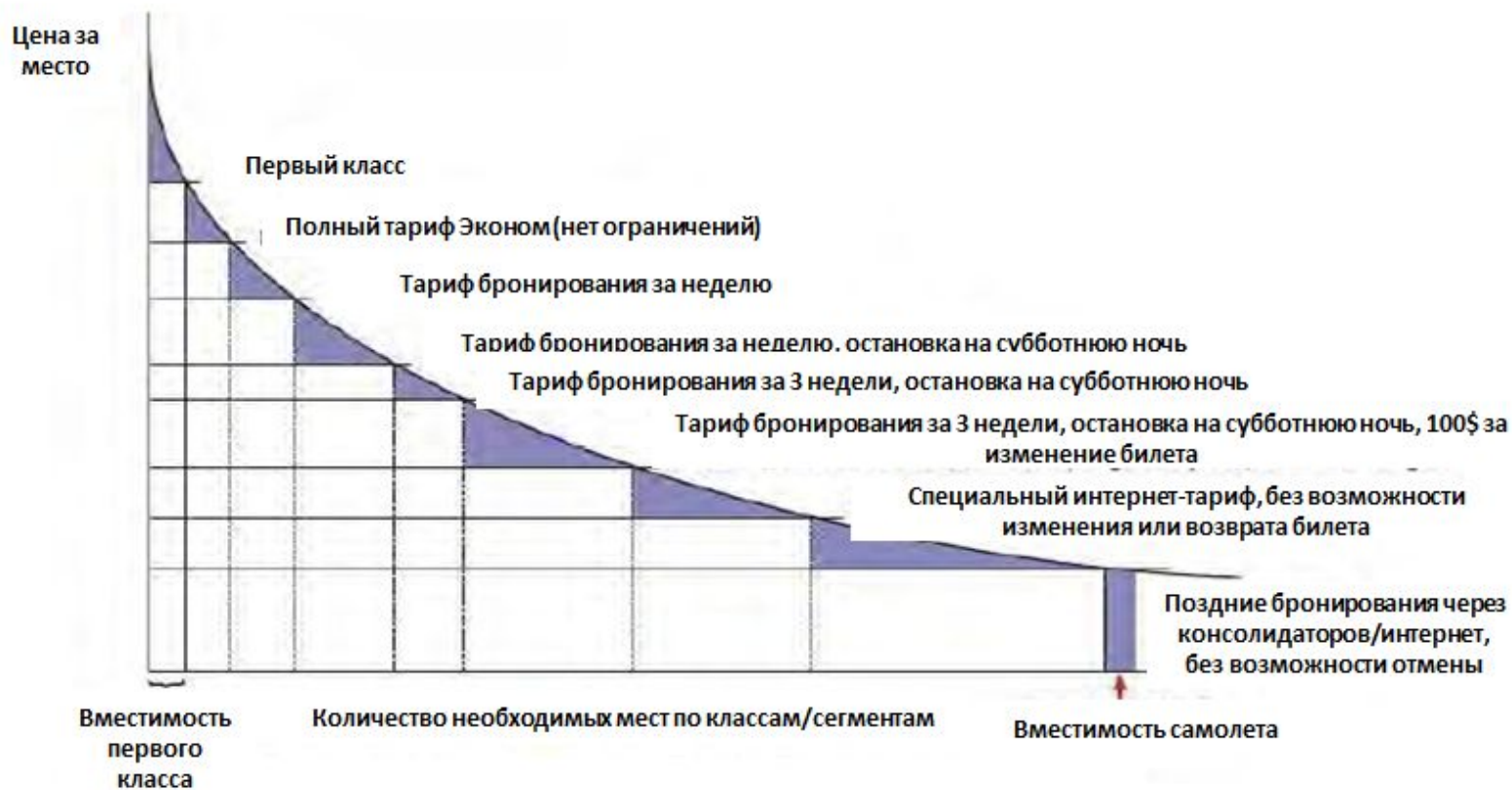
Индивидуалы, спрос	01.03.2015	02.03.2015	03.03.2015	04.03.2015	05.03.2015	06.03.2015	07.03.2015
Сегмент 1	5	10	10	8	14	5	7
Сегмент 2	8	0	5	10	15	15	15
Сегмент 3	15	25	5	10	15	17	20
Сегмент 4	45	35	30	32	25	28	30
<b>Итого индивидуалы</b>	73	70	50	60	69	65	72
Группы, спрос	01.03.2015	02.03.2015	03.03.2015	04.03.2015	05.03.2015	06.03.2015	07.03.2015
Групповой сегмент 1	0	40	40	40	0	0	0
Групповой сегмент 2	20	50	45	30	0	15	20
Групповой сегмент 3	0	0	0	0	0	0	25
<b>Итого группы</b>	20	90	85	70	0	15	45
<b>Отель</b>	<b>93</b>	<b>160</b>	<b>135</b>	<b>130</b>	<b>69</b>	<b>80</b>	<b>117</b>
Вместимость отеля	100	100	100	100	100	100	100
<b>Неограниченный спрос</b>	<b>-7</b>	<b>60</b>	<b>35</b>	<b>30</b>	<b>-31</b>	<b>-20</b>	<b>17</b>

# Ценообразование: как правильно формировать тарифы и тарифную структуру

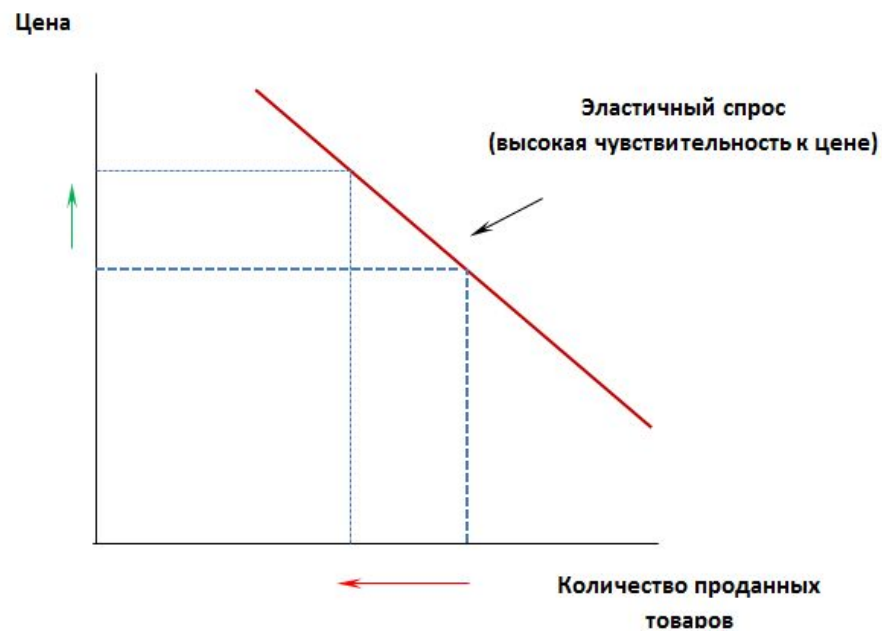
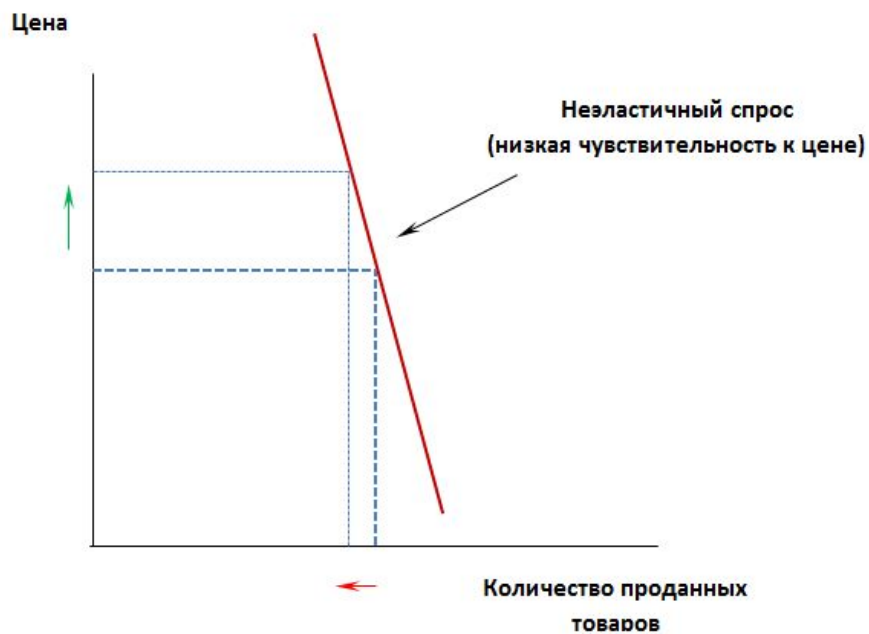
# Динамичное ценообразование в структуре управления ДОХОДОМ

**Динамические цены, или цены, основанные на спросе - популярные техники, используемые в управлении доходом, в основе которых лежит установление различных тарифов на одни и те же номера на основе ожидаемого спроса.**

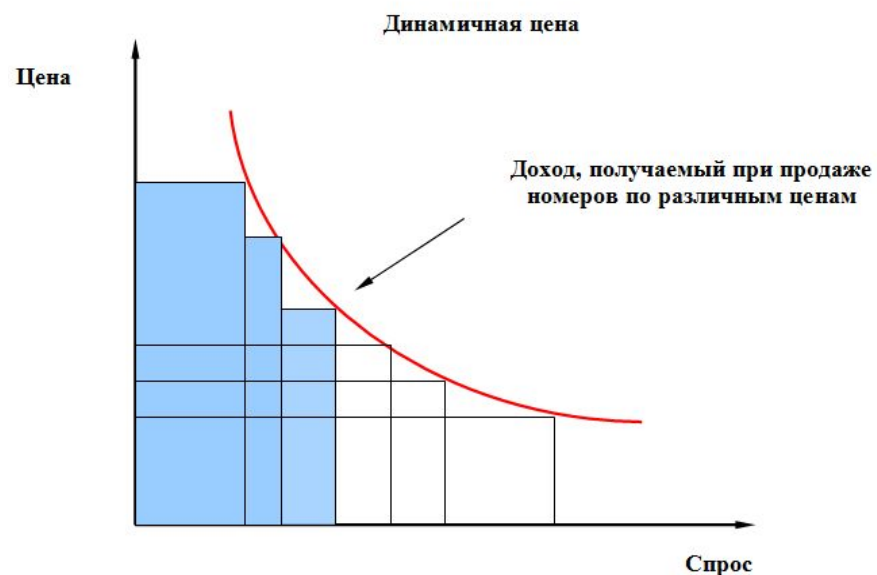
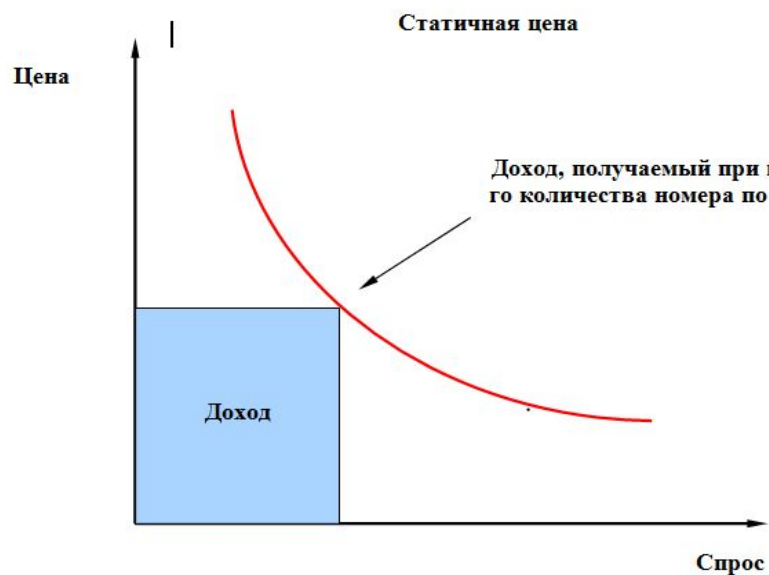
## Модель авиакомпаний



## Эластичность спроса



## Эластичность спроса





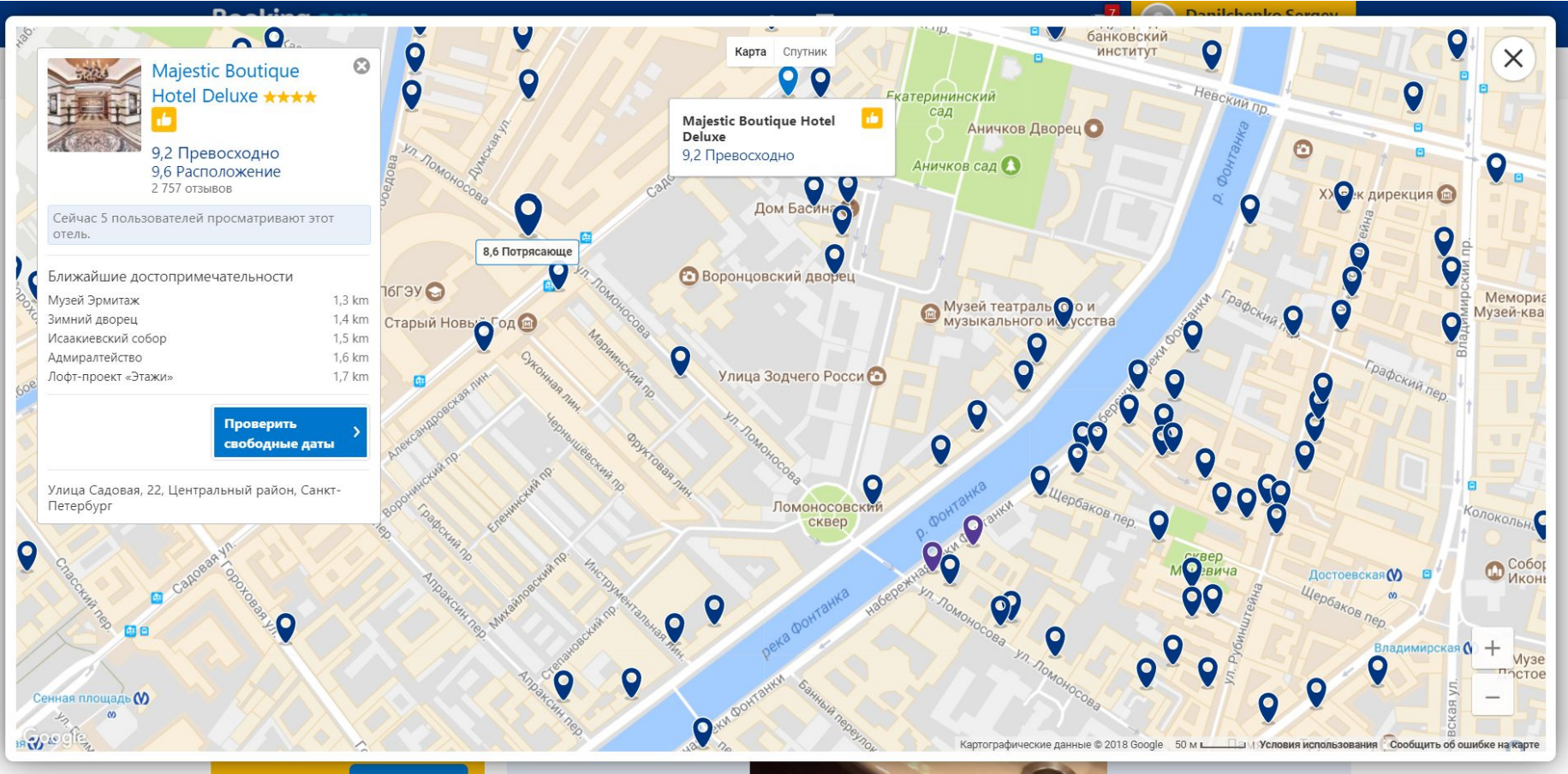
### Условные этапы формирования/корректировки тарифной структуры:

1. определение сезонов и периодов спроса
2. оценка конкурентного окружения
3. формирование структуры тарифов и взаимосвязи между категориями номеров
4. ввод тарифных планов, с которыми отель будет работать
5. введение уровней цен/тарифных уровней
6. составление общей структуры цен

1. НОВЫЙ ОТЕЛЬ

2. ОТЕЛЬ С ИСТОРИЕЙ

## Конкурентное окружение



## Конкурентное окружение

Оценка отелей для включения в основную конкурентную группу

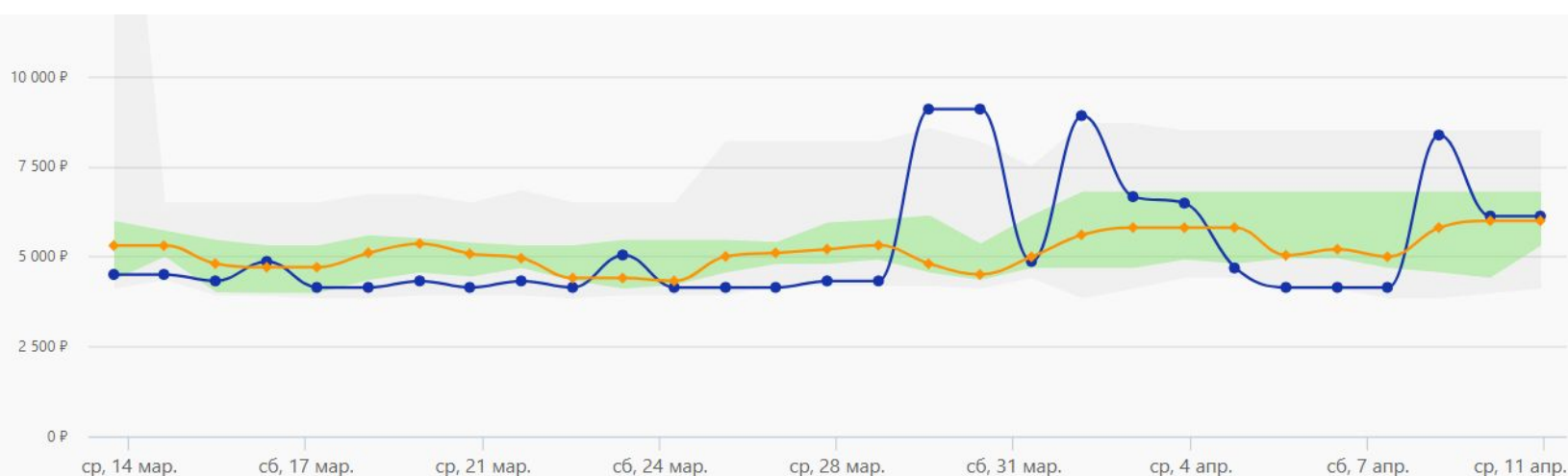
Критерии	Отель 1	Отель 2	Отель 3	Отель 4	Отель 5	Отель 6	Отель 7	Отель 8	Отель 9	Отель 10
1 Позиционирование на рынке, тематика отеля										
2 Классификация										
3 Расположение отеля										
4 Размер номерного фонда										
5 Оснащенность номеров										
6 Ориентация на одинаковые сегменты гостей										
7 Схожая ценовая политика										
8 Дополнительные услуги										
9 Онлайн репутация										
Итого	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

## Конкурентное окружение: репутация

	Ломоносов 3+		WYNWOOD 3+		Атлантика 3+		Новая История 3+		РА на Невском 44 3+	
	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-
<b>Кол-во отзывов В</b>	<b>629</b>		<b>382</b>		<b>695</b>		<b>348</b>		<b>563</b>	
<b>Общая отметка</b>	<b>8,6</b>		<b>9,6</b>		<b>8,7</b>		<b>8,6</b>		<b>8</b>	
Месторасположение	9,1		9,9		9,5		9,7		9,3	
Персонал	8,6		9,7		8,9		8,9		8,6	
Чистота	8,8		9,7		8,8		9		7,8	
Соотношение цена/качество	8,4		9,3		8,6		8		7,7	
Комфорт	8,5		9,5		8,3		7,8		7,1	
Удобства	8,1		9,4		8,3		8		7,4	
Завтрак			8,3		8,2					
Бесплатный Wi-Fi	8,6		9,6		8,6		8,4		7,5	
<b>Кол-во отзывов IA</b>	<b>100</b>		<b>26</b>		<b>98</b>		<b>11</b>		<b>61</b>	
<b>Общая оценка</b>	<b>4</b>		<b>5</b>		<b>4,5</b>		<b>4</b>		<b>3,5</b>	
чистота	4,5		5		4,5		4,5		3,5	
номера	4,5		5		4		4		3	
обслуживание	4,5		5		4,5		4		3,5	
цена/качество	4		4,5		4,5		3,5		3,5	



## Ценовая политика (rate shopper)



март 2018 г.

	ср 14	чт 15	пт 16	сб 17	вс 18	пн 19	вт 20	ср 21	чт 22	пт 23	сб 24	вс 25	пн 26	вт 27
<b>Booking.com</b>	4 <sup>th</sup>	2 <sup>nd</sup> ↑	4 <sup>th</sup>	6 <sup>th</sup>	5 <sup>th</sup>	3 <sup>rd</sup>	3 <sup>rd</sup>	3 <sup>rd</sup>	3 <sup>rd</sup>	3 <sup>rd</sup>	6 <sup>th</sup>	3 <sup>rd</sup>	2 <sup>nd</sup>	1 <sup>st</sup>
Rossi Boutique Hot...	4 500 Р	4 500 Р <sup>-1800</sup>	4 320 Р	4 860 Р	4 140 Р	4 140 Р	4 320 Р	4 140 Р	4 320 Р	4 140 Р	5 040 Р	4 140 Р	4 140 Р	4 140 Р
Ambassador	4 350 Р	4 350 Р <sup>+435</sup>	3 915 Р	3 915 Р	3 915 Р	3 915 Р	3 915 Р	3 915 Р	3 915 Р	3 915 Р	3 915 Р	3 915 Р	3 915 Р	4 185 Р
Nevsky Forum Hotel	4 110 Р	5 250 Р <sup>+680</sup>	4 570 Р	4 570 Р	3 830 Р	3 830 Р	4 210 Р	4 110 Р	4 210 Р	3 830 Р	4 110 Р	4 210 Р	4 210 Р	4 570 Р
Novotel St Petersburg	4 350 Р	4 790 Р	3 990 Р	3 990 Р	3 990 Р	4 350 Р	4 550 Р	4 550 Р	4 790 Р	4 350 Р	3 990 Р	3 990 Р	4 550 Р	4 790 Р
Demetra Art Hotel	5 980 Р	5 720 Р	5 460 Р	4 940 Р	5 200 Р	5 590 Р	5 460 Р	5 460 Р	4 680 Р	4 940 Р	5 460 Р	5 460 Р	5 460 Р	4 940 Р <sup>+494</sup>
Park Inn by Radisson	5 300 Р	5 300 Р	4 800 Р	4 700 Р	4 700 Р	5 000 Р	5 500 Р <sup>+550</sup>	4 950 Р	4 950 Р	4 320 Р	4 320 Р	4 320 Р	4 680 Р	5 400 Р
Radisson Sonya Hotel	5 100 Р	5 000 Р	4 000 Р	3 900 Р	4 000 Р	5 100 Р	5 200 Р	5 200 Р	5 100 Р	4 400 Р	4 400 Р	4 300 Р	5 000 Р	5 100 Р



## Определение сезонов и периодом спроса

- 1.Собрать предложения (открытые цены выбранных отелей-конкурентов, rack rates)
- 2.Информация по событиям на рынке (календарь событий)



## Календарь событий на 2018 год

Дата	День недели	Праздники/выходные	Событие/мероприятие	Примечание
30.04.2018	Пн	Майские праздники (выходной)		
01.05.2018	Вт	Майские праздники (выходной, перенос с 7 января)		
02.05.2018	Ср			
03.05.2018	Чт			
04.05.2018	Пт			
05.05.2018	Сб			
06.05.2018	Вс			
07.05.2018	Пн			
08.05.2018	Вт			
09.05.2018	Ср	Майские праздники (выходной)		
10.05.2018	Чт			
11.05.2018	Пт			
12.05.2018	Сб			
13.05.2018	Вс			
14.05.2018	Пн			
15.05.2018	Вт		Международный Юридический Форум; 1st IEEE International Conference	
16.05.2018	Ср		Международный Юридический Форум; 1st IEEE International Conference	
17.05.2018	Чт		Международный Юридический Форум; 1st IEEE International Conference	
18.05.2018	Пт		Международный Юридический Форум	
19.05.2018	Сб			
20.05.2018	Вс			
21.05.2018	Пн			
22.05.2018	Вт			
23.05.2018	Ср			
24.05.2018	Чт		ПМЭФ	
25.05.2018	Пт		ПМЭФ	
26.05.2018	Сб		ПМЭФ	
27.05.2018	Вс			
28.05.2018	Пн			

## Официальные тарифы отелей-конкурентов, что дают:

1. Сезонность
2. Категории
3. Структура цен (разница между категориями номеров и тарифов)
4. Условия бронирования, политика аннуляции
5. Питание
6. Дополнительные услуги, стоимость (wi-fi, конференции, рестораны, бар, парковка и т.д.)

## ОТКРЫТЫЕ ТАРИФЫ

Главная / Номера / Открытые тарифы

Категория номера (Категория согласно классификации РФ)	Низкий сезон		Средний сезон		Высокий сезон	
	01.01.18- 31.03.18		01.04.18- 13.05.18		14.05.18-17.07.18	
	01.11.18-31.12.18		18.07.18- 31.10.18			
	1мест.	2мест.	1мест.	2мест.	1мест.	2мест.

Компактный номер (1 категория)	7400	8800	10000	11400	15900	17300
Стандартный номер (1 категория)	7900	9300	10900	12300	17100	18500
Улучшенный номер (1 категория)	9800	11200	13900	15300	18500	19900



## Структура тарифов конкурентов

ОТЕЛЬ А	Низкий сезон			Средний сезон			Высокий сезон		
	•		••	•		••	•		••
Компактный номер	7200	1300	8500	9950	1300	11250	15600	1300	16900
	500		500	700		700	1000		1000
Стандартный номер	7700	1300	9000	10650	1300	11950	16600	1300	17900
	1800		1800	2500		2500	3000		3000
Улучшенный номер	9500	1300	10800	13150	1300	14450	19600	1300	20900
	4000		4400	4150		4550	4300		4700
Полулюкс	13500	1700	15200	17300	1700	19000	23900	1700	25600
	4500		5300	5000		5800	5500		6300
Классический люкс	18000	2500	20500	22300	2500	24800	29400	2500	31900
	2500		2500	2900		2900	3100		3100
Люкс «Аугусто Ланге»	20500	2500	23000	25200	2500	27700	32500	2500	35000
	20300		20300	23800		23800	32000		32000

## Открытые тарифы отелей-конкурентов

### Сопоставление тарифных планов и политики аннуляции

Ломоносов	А Бутик отель	М-отель	Атлантика	Рахманинов	Грифон	Новая История	Аркада	РА Невский 44	Сапфир	Кравт
BAR без завтрака			BAR без завтрака		BAR без завтрака	BAR без завтрака		BAR без завтрака		BAR без завтрака
NRF без завтрака			NRF без завтрака	NRF без завтрака	NRF без завтрака	NRF без завтрака				NRF без завтрака
BAR с завтраком	BAR с завтраком	BAR с завтраком	BAR с завтраком	BAR с завтраком			BAR с завтраком		BAR с завтраком	BAR с завтраком
NRF с завтраком	NRF с завтраком	NRF с завтраком	NRF с завтраком				NRF с завтраком		NRF с завтраком	NRF с завтраком
Genius ко всем				BAR НВ						BAR НВ
тип завтрака? 300	континентальный -	шведский стол -	тип завтрака? 500	тип завтрака? 400	континентальный	континентальный 300	континентальный -	100	тип завтрака? -	шведский стол 500
BAR, CLX D-1	BAR, CLX D-3	BAR, CLX брпм	BAR, CLX D-1	BAR, CLX D-3	BAR, CLX D-3	BAR, CLX D-2	BAR, CLX D-1	BAR, CLX D-3	BAR, CLX D-7	BAR, CLX D-1

## Сопоставление категорий отеля с конкурентами

Ломоносов	А Бутик отель	М-отель	Атлантика	Рахманинов	Грифон	Новая История
17	22	61	30	24		10
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">                     Стандарт Классик double Классик twin                 </div> Superior/ Улучшенный Deluxe	Эконом плюс	Стандарт одноместный	SINGLE Superior	Эконом одноместный	Одноместный стандарт	Бюджетный twin
	Стандарт	Стандарт двухместный	DOUBLE Standard DOUBLE Comfort	Двухместный стандарт double	Двухместный стандарт	Стандарт одноместный
	Комфорт	Повышенной комфортнос	Junior SIUTE	Двухместный стандарт tw	Одноместный комфорт	Двухместный Twin
	Полулюкс	Люкс		Комфорт	Двухместный комфорт	Двухместный Делюкс
	Люкс	Люкс СПА		Люкс		
	Семейный			Люкс Рахманинов Люкс Апартаменты		

### Оценка ADR по тарифным планам и категориям

#### Тарифные планы, статистика по ADR

BAR	Январь			Февраль			Март		
Категория	•	••	vs	•	••	vs	•	••	vs
Категория 1	2 725	3 250	-525	2 894	3 455	-561			0
Категория 2	2 900	3 500	-600	3 029	3 620	-591			0
Категория 3	3 400	3 850	-450	3 300	3 500	-200			0
Категория 4	3 460	3 900	-440	3 430	3 600	-170			0
Категория 5			0			0			0

NFR	Январь			Февраль			Март		
Категория	•	••	vs	•	••	vs	•	••	vs
Категория 1			0			0			0
Категория 2			0			0			0
Категория 3			0			0			0
Категория 4			0			0			0
Категория 5			0			0			0



### Формирование структуры тарифов VAR и взаимосвязи между категориями номеров

Категория номера	Одноместное размещение		Двухместное размещение		N-местное размещение
Категория 1	Тариф одноместное Категория 1	<b>B</b>	Тариф двухместный Категория 1	<b>C</b>	Тариф N-местный Категория 1
	<b>A1</b>				
Категория 2	Тариф одноместное Категория 2	<b>B</b>	Тариф двухместный Категория 2	<b>C</b>	Тариф N-местный Категория 2
	<b>A2</b>				
Категория 3	Тариф одноместное Категория 3	<b>B</b>	Тариф двухместный Категория 3	<b>C</b>	Тариф N-местный Категория 3
	<b>A3</b>				
Категория 4	Тариф одноместное Категория 4	<b>B</b>	Тариф двухместный Категория 4	<b>C</b>	Тариф N-местный Категория 4
	<b>AN</b>				
Категория N	Тариф одноместное Категория N	<b>B</b>	Тариф двухместный Категория N	<b>C</b>	Тариф N-местный Категория N

Категория номера	Одноместное размещение		Двухместное размещение		N-местное размещение
Категория 1	3000	<b>700</b>	3700	<b>500</b>	4200
	<b>500</b>				
Категория 2	3500	<b>700</b>	4200	<b>500</b>	4700
	<b>700</b>				
Категория 3	4200	<b>700</b>	4900	<b>500</b>	5400
	<b>700</b>				
Категория 4	4900	<b>700</b>	5600	<b>500</b>	6100
	<b>1000</b>				
Категория N	5900	<b>700</b>	6600	<b>500</b>	7100



### Введение рабочих тарифных планов

- \* NRF – невозвратный тариф
- \* APR – тариф на раннее бронирование
- \* LTM – тариф на позднее бронирование
- \* LGS – тариф на длительное пребывание

Дополнительные предложения:

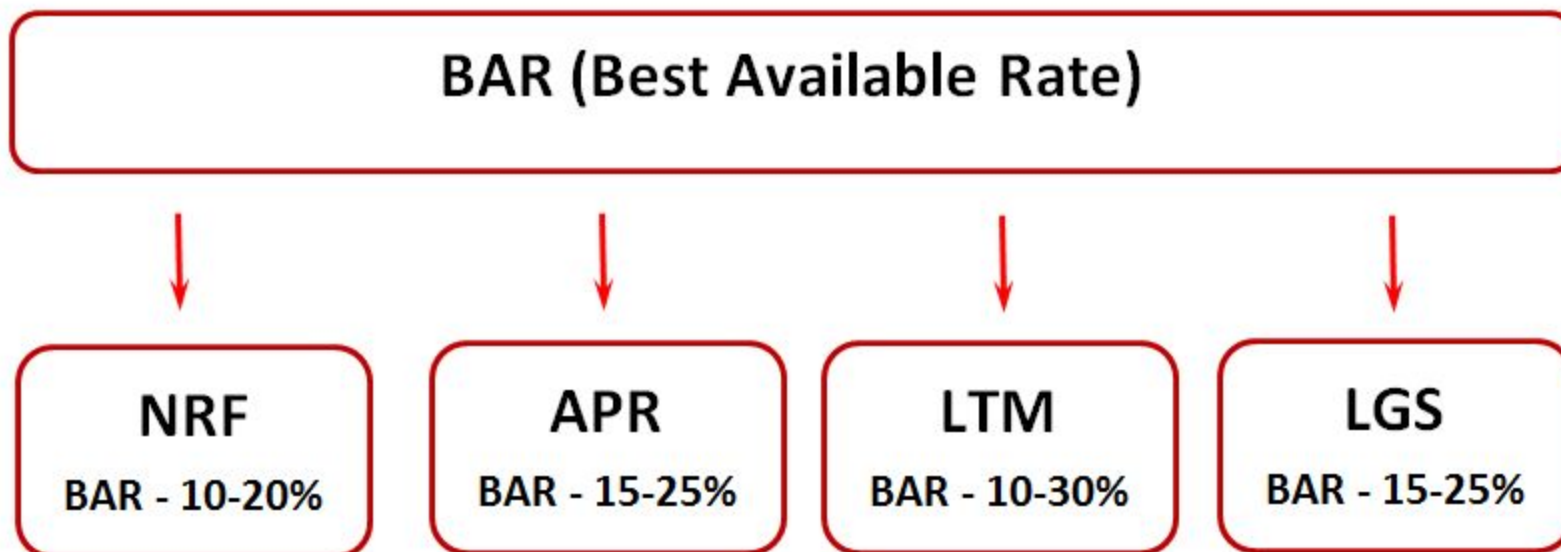
- \* 3/2
- \* 4/3
- \* Пакетные предложения: с завтраком, полупансион, с СПА программами и тд

Использование каждого тарифа определяется рынком, загрузкой отеля и другими факторами

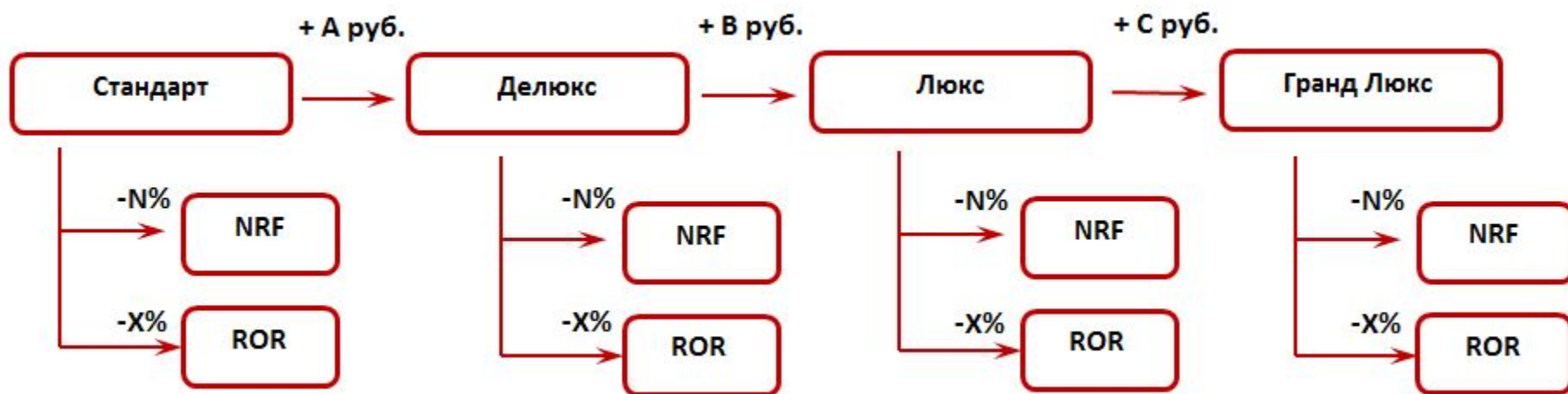
### Спрос по тарифным планам

Комнато-ночи	Янв	Фев	Мар	Апр	Май	Июнь
BAR	154	120	135	89	75	67
NRF	122	111	90	135	129	150
FRO	48	34	69	78	88	111
ROR	200	140	115	154	176	188
	524	405	409	456	468	516

Комнато-ночи, %	Янв	Фев	Мар	Апр	Май	Июнь
BAR	29%	30%	33%	20%	16%	13%
NRF	23%	27%	22%	30%	28%	29%
FRO	9%	8%	17%	17%	19%	22%
ROR	38%	35%	28%	34%	38%	36%

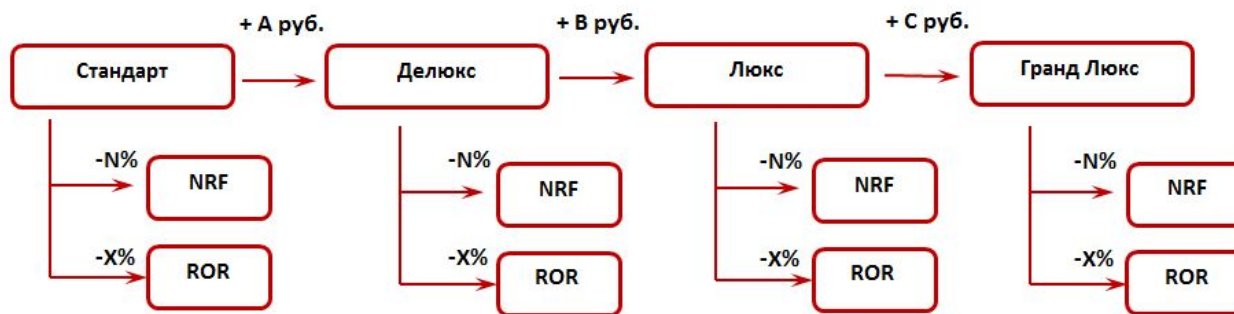


И четкой привязки между категориями номеров и введенными тарифными планами.

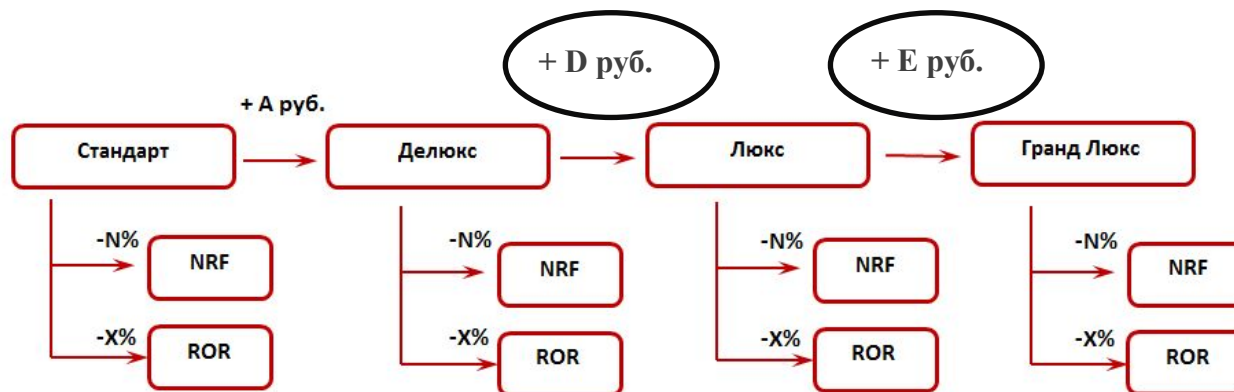


## Возможные варианты

### Сезон 1



### Сезон 2



### Введение уровней цен/тарифных уровней

- \* ввести/определить минимальный тариф продажи номера в период минимального спроса или сезона, а также максимальный тариф в период наивысшего спроса
- \* определить минимальный шаг между тарифами



## Введение уровней цен/тарифных уровней

STANDARD ROOM						DELUXE ROOM				EXECUTIVE SUITE				LUXURY SUITE			
RL	H	FLEX BB	NR BB	ROR	LTM	FLEX BB	NR BB	ROR	LTM	FLEX BB	NR BB	ROR	LTM	FLEX BB	NR BB	ROR	LTM
H18	•	20000	18000	17600	17000	22000	19800	19400	18700	24500	22050	21650	20825	27000	24300	23900	22950
	••	21000	18900	18100	17850	23000	20700	19900	19550	25500	22950	22150	21675	28000	25200	24400	23800
H17	•	14500	13050	12650	12325	16500	14850	14450	14025	19000	17100	16700	16150	21500	19350	18950	18275
	••	15500	13950	13150	13175	17500	15750	14950	14875	20000	18000	17200	17000	22500	20250	19450	19125
H16	•	14000	12600	12200	11900	16000	14400	14000	13600	18500	16650	16250	15725	21000	18900	18500	17850
	••	15000	13500	12700	12750	17000	15300	14500	14450	19500	17550	16750	16575	22000	19800	19000	18700
H15	•	13500	12150	11750	11475	15500	13950	13550	13175	18000	16200	15800	15300	20500	18450	18050	17425
	••	14500	13050	12250	12325	16500	14850	14050	14025	19000	17100	16300	16150	21500	19350	18550	18275
H14	•	13000	11700	11300	11050	15000	13500	13100	12750	17500	15750	15350	14875	20000	18000	17600	17000
	••	14000	12600	11800	11900	16000	14400	13600	13600	18500	16650	15850	15725	21000	18900	18100	17850
H13	•	12500	11250	10850	10625	14500	13050	12650	12325	17000	15300	14900	14450	19500	17550	17150	16575
	••	13500	12150	11350	11475	15500	13950	13150	13175	18000	16200	15400	15300	20500	18450	17650	17425
H12	•	12000	10800	10400	10200	14000	12600	12200	11900	16500	14850	14450	14025	19000	17100	16700	16150
	••	13000	11700	10900	11050	15000	13500	12700	12750	17500	15750	14950	14875	20000	18000	17200	17000
H11	•	11600	10440	10040	9860	13600	12240	11840	11560	16100	14490	14090	13685	18600	16740	16340	15810
	••	12600	11340	10540	10710	14600	13140	12340	12410	17100	15390	14590	14535	19600	17640	16840	16660
H10	•	11300	10170	9770	9605	13300	11970	11570	11305	15800	14220	13820	13430	18300	16470	16070	15555
	••	12300	11070	10270	10455	14300	12870	12070	12155	16800	15120	14320	14280	19300	17370	16570	16405

# Динамика и фиксированные тарифы: правила и подходы формирования цен



# Использование тарифов VAR для агентств и корпоратов

Базовый тарифный план VAR

- %



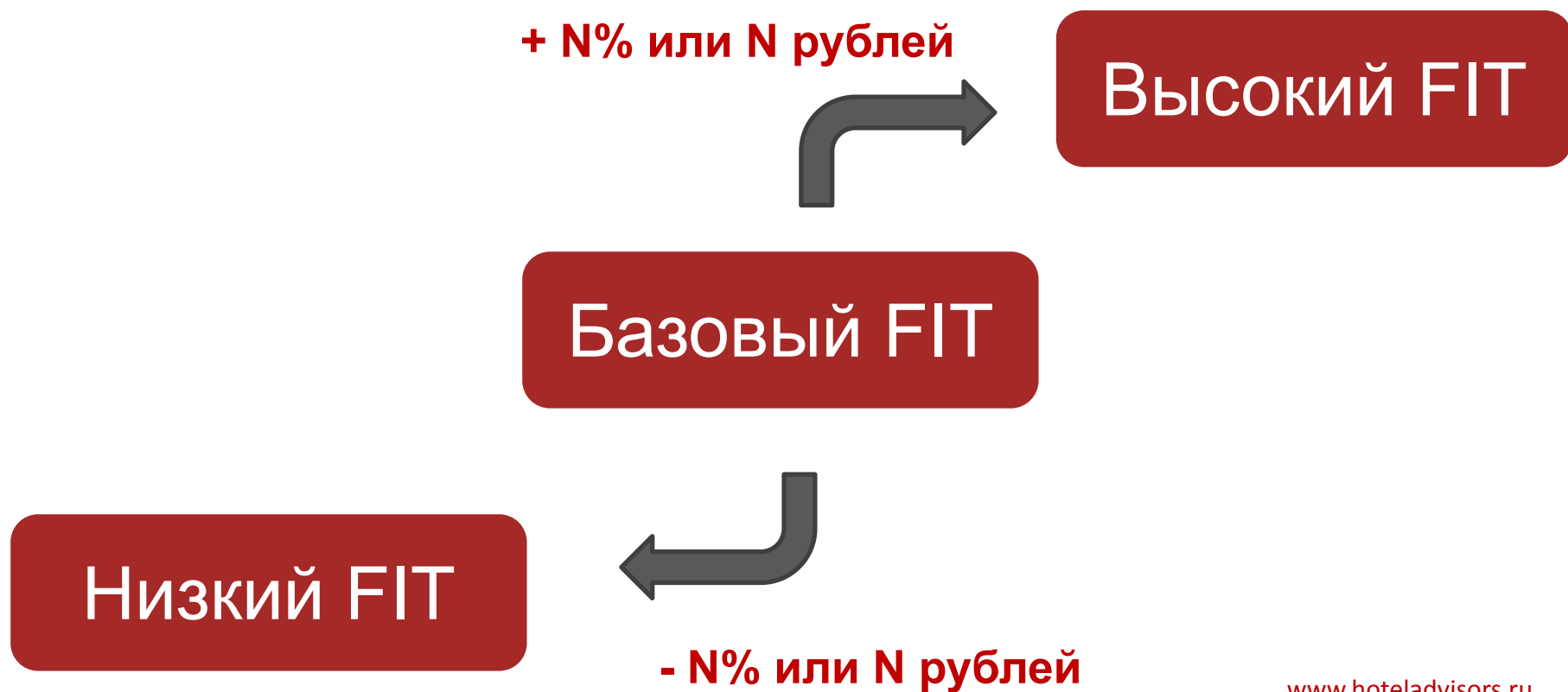
Агентства

- %



Корпораты

Нет возможности использовать тарифы VAR  
для агентств и корпоратов – **псевдо-динамика**



# Правила контроля на основе net revenue тарифа

Низкий сезон	STD			SUP			DLX		
>85%	SF	F	HF	SF	F	HF	SF	F	HF
S5									
S4									
S3									
S2									
S1									
L13									
L12									
L11									
L10									
L9									
L8									
L7									
L6									
L5									
L4									
L3									
L2									
L1									

# Правила контроля на основе net revenue тарифа

	STD	Несезон			STD NET	Несезон NET		
	•	SF	F	HF		•	SF	F
<b>S2</b>	5 800	3 400	4 000	4 400	4 640	2 750	3 350	3 750
<b>S1</b>	5 600	3 400	4 000	4 400	4 480	2 750	3 350	3 750
<b>L13</b>	5 400	3 400	4 000	4 400	4 320	2 750	3 350	3 750
<b>L12</b>	5 200	3 400	4 000	4 400	4 160	2 750	3 350	3 750
<b>L11</b>	5 000	3 400	4 000	4 400	4 000	2 750	3 350	3 750
<b>L10</b>	4 800	3 400	4 000	4 400	3 840	2 750	3 350	3 750
<b>L9</b>	4 600	3 400	4 000	4 400	3 680	2 750	3 350	3 750
<b>L8</b>	4 400	3 400	4 000	4 400	3 520	2 750	3 350	3 750
<b>L7</b>	4 200	3 400	4 000	4 400	3 360	2 750	3 350	3 750
<b>L6</b>	4 000	3 400	4 000	4 400	3 200	2 750	3 350	3 750
<b>L5</b>	3 800	3 400	4 000	4 400	3 040	2 750	3 350	3 750
<b>L4</b>	3 600	3 400	4 000	4 400	2 880	2 750	3 350	3 750
<b>L3</b>	3 400	3 400	4 000	4 400	2 720	2 750	3 350	3 750
<b>L2</b>	3 200	3 400	4 000	4 400	2 560	2 750	3 350	3 750
<b>L1</b>	3 000	3 400	4 000	4 400	2 400	2 750	3 350	3 750

# Операционная работа с тарифами

## Процесс принятия решения по ценовой политике

- \* Оценить количество бронирований, пришедших на каждую из дат мин. на 90-180 дней вперед (pick up) с последней даты контроля (оценка интенсивности спроса);
- \* Определить, какие категории были забронированы и в каких сегментах;
- \* Проверить, были ли забронированы группы;
- \* Оценить темп бронирования на 90-180 дней по сравнению с датой последнего контроля;
- \* Оценить изменения тарифов у конкурентов с последней даты проверки;
- \* Проверить спрос на рынке с помощью открытых источников;
- \* Проверить изменения на даты высокого спроса;
- \* На основании полученной информации принять решения по изменению тарифов на нужные даты;
- \* На еженедельных собраниях оценить, на какие результаты выходим по сравнению с планом и прошлыми годами

Что нам помогает в этом  
процессе?

Оценка интенсивности спроса:

- \* Ручной способ;
- \* Автоматизированный;



## Базовая версия

Демо-отель  
Номерной фонд  
Месяц







100  
январь 2011

	08.12.2010	01.12.2010	pick up
январь.01	45	35	10
январь.02	58	54	4
январь.03	75	56	19
январь.04	77	48	29
январь.05	82	66	16
январь.06	51	34	17
январь.07	45	33	12
январь.08	36	38	-2
январь.09	24	31	-7
...			
<b>Итого</b>	<b>1455</b>	<b>1213</b>	<b>242</b>

Демо-отель  
Номерной фонд  
Месяц

100  
январь 2011

	08.12.2010	01.12.2010	pick up п.п.	pick up, %
январь.01	45%	35%	10,00%	28,57%
январь.02	58%	54%	4,00%	7,41%
январь.03	75%	56%	19,00%	33,93%
январь.04	77%	48%	29,00%	60,42%
январь.05	82%	66%	16,00%	24,24%
январь.06	51%	34%	17,00%	50,00%
январь.07	45%	33%	12,00%	36,36%
январь.08	36%	38%	-2,00%	-5,26%
январь.09	24%	31%	-7,00%	-22,58%
...				
<b>Итого</b>	<b>1455</b>	<b>1213</b>	<b>242</b>	<b>19,95%</b>

Pick up	Обозначение
+ 1-10	
+ 11-20	
+ 21-30	
...	
- 1-10	
- 11-20	
- 21-30	

## Расширенная версия

Номерной фонд	100		
Категории	Стандарт	STD	50
	Улучшенный	SUP	40
	Люкс	LUX	10

	08.12.2010				01.12.2010				Pick up			
	STD	SUP	LUX	Итого	STD	SUP	LUX	Итого	STD	SUP	LUX	Итого
январь.01	30	10	5	45	25	7	3	35	5	3	2	10
январь.02	33	22	3	58	36	17	1	54	-3	5	2	4
январь.03	39	27	9	75	35	19	2	56	4	8	7	19
январь.04	40	27	10	77	24	17	7	48	16	10	3	29
январь.05	45	27	10	82	50	10	6	66	-5	17	4	16
январь.06	31	15	5	51	22	9	3	34	9	6	2	17
январь.07	26	13	6	45	17	13	3	33	9	0	3	12
январь.08	21	10	5	36	17	15	5	38	4	-5	0	-2
январь.09	15	7	2	24	15	10	6	31	0	-3	-4	-7
...												
<b>Итого</b>	<b>826</b>	<b>466</b>	<b>163</b>	<b>1455</b>	<b>741</b>	<b>360</b>	<b>112</b>	<b>1213</b>	<b>85</b>	<b>106</b>	<b>51</b>	<b>242</b>

## Расширенная версия

		21.05.2013						18.05.2013						Pick up					
		Индивидуалы			Группы			Индивидуалы			Группы			Индивидуалы			Группы		
		К-н	Доход	ADR	К-н	Доход	ADR	К-н	Доход	ADR	К-н	Доход	ADR	К-н	Доход	ADR	К-н	Доход	ADR
21	Пн	27	150 000,00	5 555,56	0	0,00	#ДЕЛ/0!	24	124 000,00	5 166,67	0	0,00	#ДЕЛ/0!	3	26 000,00	388,89	0	0,00	#ДЕЛ/0!
22	Вт	26	133 000,00	5 115,38	0	0	#ДЕЛ/0!	21	113 000,00	5 380,95	0	0	#ДЕЛ/0!	5	20 000,00	-265,57	0	0,00	#ДЕЛ/0!
23	Ср	32	198 000,00	6 187,50	0	0	#ДЕЛ/0!	30	182 000,00	6 066,67	0	0	#ДЕЛ/0!	2	16 000,00	120,83	0	0,00	#ДЕЛ/0!
24	Чт	38	245 000,00	6 447,37	0	0	#ДЕЛ/0!	32	200 000,00	6 250,00	0	0	#ДЕЛ/0!	6	45 000,00	197,37	0	0,00	#ДЕЛ/0!
25	Пт	19	97 000,00	5 105,26	20	87 000,00	4 350,00	15	77 000,00	5 133,33	10	39 000,00	3 900,00	4	20 000,00	-28,07	10	48 000,00	450,00
26	Сб	21	125 000,00	5 952,38	20	87 000,00	4 350,00	15	86 000,00	5 733,33	10	39 000,00	3 900,00	6	39 000,00	219,05	10	48 000,00	450,00
27	Вс	11	48 000,00	4 363,64	0	0	#ДЕЛ/0!	6	26 000,00	4 333,33	0	0,00	#ДЕЛ/0!	5	22 000,00	30,30	0	0,00	#ДЕЛ/0!
28	Пн	25	117 000,00	4 680,00	0	0	#ДЕЛ/0!	21	100 000,00	4 761,90	0	0	#ДЕЛ/0!	4	17 000,00	-81,90	0	0,00	#ДЕЛ/0!
...		...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

## Оценка интенсивности спроса – pick up отчеты

Дата контроля **13.03.2018**

	BSL	SSR	STD	SUP	DLX	DLT	EXS	LXS	LXT	Total	% Occ
13.03.2018	1	2	2	1	2	0	10	2	1	21	67,69%
14.03.2018	1	1	1	0	0	0	9	2	1	15	76,92%
15.03.2018	1	0	-1	1	2	1	9	2	1	16	75,38%
16.03.2018	1	3	0	0	8	1	8	2	1	24	63,08%
17.03.2018	1	3	-1	4	7	1	9	2	1	27	58,46%
18.03.2018	0	3	7	5	6	1	12	1	1	36	44,62%
19.03.2018	0	3	2	5	4	1	12	1	1	29	55,38%
20.03.2018	0	3	2	5	7	1	12	1	1	32	50,77%
21.03.2018	0	3	2	4	6	1	12	1	1	30	53,85%
22.03.2018	0	3	12	2	3	1	12	1	1	35	46,15%
23.03.2018	0	4	9	3	0	1	12	0	1	30	53,85%
24.03.2018	1	4	6	1	1	1	11	1	0	26	60,00%
25.03.2018	1	4	16	2	6	1	13	2	1	46	29,23%
26.03.2018	1	4	15	3	7	1	9	2	1	43	33,85%
27.03.2018	0	4	12	4	6	1	7	2	1	37	43,08%
28.03.2018	0	4	10	4	4	1	8	2	1	34	47,69%
29.03.2018	0	3	5	2	3	1	7	2	1	24	63,08%

Дата контроля **12.03.2018**

	BSL	SSR	STD	SUP	DLX	DLT	EXS	LXS	LXT	Total	% Occ
13.03.2018	1	2	2	-1	3	1	10	2	1	21	67,69%
14.03.2018	1	2	3	-1	5	1	10	2	1	24	63,08%
15.03.2018	1	1	-1	3	6	1	9	2	1	23	64,62%
16.03.2018	1	3	0	2	7	1	9	2	1	26	60,00%
17.03.2018	1	3	-2	5	6	1	10	2	1	27	58,46%
18.03.2018	1	3	8	6	5	1	12	1	1	38	41,54%
19.03.2018	1	3	3	6	4	1	11	1	1	31	52,31%
20.03.2018	1	3	4	5	6	1	11	1	1	33	49,23%
21.03.2018	1	3	4	4	5	1	11	1	1	31	52,31%
22.03.2018	0	3	12	2	3	1	11	1	1	34	47,69%
23.03.2018	0	4	9	4	1	1	11	0	1	31	52,31%
24.03.2018	1	4	6	2	2	1	12	1	1	30	53,85%
25.03.2018	1	4	16	2	6	1	13	2	1	46	29,23%
26.03.2018	1	4	11	3	7	1	11	2	1	41	36,92%
27.03.2018	0	4	8	4	6	1	11	2	1	37	43,08%
28.03.2018	0	4	6	4	4	1	12	2	1	34	47,69%
29.03.2018	0	3	5	2	3	1	10	2	1	27	58,46%

### Pick Up

	BSL	SSR	STD	SUP	DLX	DLT	EXS	LXS	LXT	Total	% Occ
13.03.2018	0	0	0	2	-1	-1	0	0	0	0	0,00%
14.03.2018	0	-1	-2	1	-5	-1	-1	0	0	-9	13,85%
15.03.2018	0	-1	0	-2	-4	0	0	0	0	-7	10,77%
16.03.2018	0	0	0	-2	1	0	-1	0	0	-2	3,08%
17.03.2018	0	0	1	-1	1	0	-1	0	0	0	0,00%
18.03.2018	-1	0	-1	-1	1	0	0	0	0	-2	3,08%
19.03.2018	-1	0	-1	-1	0	0	1	0	0	-2	3,08%
20.03.2018	-1	0	-2	0	1	0	1	0	0	-1	1,54%
21.03.2018	-1	0	-2	0	1	0	1	0	0	-1	1,54%
22.03.2018	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	-1,54%
23.03.2018	0	0	0	-1	-1	0	1	0	0	-1	1,54%
24.03.2018	0	0	0	-1	-1	0	-1	0	-1	-4	6,15%
25.03.2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
26.03.2018	0	0	4	0	0	0	-2	0	0	2	-3,08%
27.03.2018	0	0	4	0	0	0	-4	0	0	0	0,00%
28.03.2018	0	0	4	0	0	0	-4	0	0	0	0,00%
29.03.2018	0	0	0	0	0	0	-3	0	0	-3	4,62%



Пример  
работы  
отчета в  
малом  
отеле

<span>Дела</span> <span>Шахматка</span> <span>Тарифы ▾</span> <span>Отчеты ▾</span> <span>Инструменты ▾</span> <span>Создать бронь</span>					
<span>Номера</span> <span>Проценты</span>					
Дата	Standard DBL	Standard Twin	Superior	Suite	Все категории
04.04.2018 Ср	4	4	8	0	16
05.04.2018 Чт	3	3	5	0	11
06.04.2018 Пт	2	4	5	0	11
07.04.2018 Сб	4	4	5	0	13
08.04.2018 Вс	2	3	2	1	8
09.04.2018 Пн	3	4	3	1	11
10.04.2018 Вт	2	4	4	1	11
11.04.2018 Ср	3	4	3	0	10
12.04.2018 Чт	3	4	3	0	10
13.04.2018 Пт	2	3	5	0	10
14.04.2018 Сб	3	4	4	0	11
15.04.2018 Вс	3	4	6	0	13
16.04.2018 Пн	2	2	8	0	12
17.04.2018 Вт	2	2	6	0	10

## Оценка интенсивности спроса – pick up отчеты

### Занято

04.04.2018							
Дата	ДН	DBL	TWN	SUP	SUI	Итого	%
04.04.2018	Ср	4	4	8	1	16	94%
05.04.2018	Чт	3	3	5	0	11	65%
06.04.2018	Пт	2	3	3	0	8	47%
07.04.2018	Сб	4	3	3	1	11	65%
08.04.2018	Вс	2	3	2	1	8	47%
09.04.2018	Пн	3	4	2	1	10	59%
10.04.2018	Вт	2	4	3	1	10	59%
11.04.2018	Ср	3	4	2	0	9	53%
12.04.2018	Чт	3	4	2	0	9	53%
13.04.2018	Пт	2	3	4	0	9	53%
14.04.2018	Сб	3	4	4	0	11	65%

03.04.2018							
Дата	ДН	DBL	TWN	SUP	SUI	Итого	%
04.04.2018	Ср	4	3	4	0	11	65%
05.04.2018	Чт	3	2	2	0	7	41%
06.04.2018	Пт	2	2	1	0	5	29%
07.04.2018	Сб	4	3	1	1	9	53%
08.04.2018	Вс	2	3	1	1	7	41%
09.04.2018	Пн	3	4	1	1	9	53%
10.04.2018	Вт	2	4	3	1	10	59%
11.04.2018	Ср	3	4	2	0	9	53%
12.04.2018	Чт	3	4	2	0	9	53%
13.04.2018	Пт	2	3	4	0	9	53%
14.04.2018	Сб	3	4	4	0	11	65%



### Доступно

04.04.2018							
Дата	ДН	DBL	TWN	SUP	SUI	Итого	%
04.04.2018	Ср	0	0	0	1	1	94%
05.04.2018	Чт	1	1	3	1	6	65%
06.04.2018	Пт	2	1	5	1	9	47%
07.04.2018	Сб	0	1	5	0	6	65%
08.04.2018	Вс	2	1	6	0	9	47%
09.04.2018	Пн	1	0	6	0	7	59%
10.04.2018	Вт	2	0	5	0	7	59%
11.04.2018	Ср	1	0	6	1	8	53%
12.04.2018	Чт	1	0	6	1	8	53%
13.04.2018	Пт	2	1	4	1	8	53%
14.04.2018	Сб	1	0	4	1	6	65%

03.04.2018							
Дата	ДН	DBL	TWN	SUP	SUI	Итого	%
04.04.2018	Ср	0	1	4	1	6	65%
05.04.2018	Чт	1	2	6	1	10	41%
06.04.2018	Пт	2	2	7	1	12	29%
07.04.2018	Сб	0	1	7	0	8	53%
08.04.2018	Вс	2	1	7	0	10	41%
09.04.2018	Пн	1	0	7	0	8	53%
10.04.2018	Вт	2	0	5	0	7	59%
11.04.2018	Ср	1	0	6	1	8	53%
12.04.2018	Чт	1	0	6	1	8	53%
13.04.2018	Пт	2	1	4	1	8	53%
14.04.2018	Сб	1	0	4	1	6	65%

Дата	ДН	DBL	TWN	SUP	SUI	Итого	%
04.04.2018	Ср	0	-1	-4	0	-5	29%
05.04.2018	Чт	0	-1	-3	0	-4	24%
06.04.2018	Пт	0	-1	-2	0	-3	18%
07.04.2018	Сб	0	0	-2	0	-2	12%
08.04.2018	Вс	0	0	-1	0	-1	6%
09.04.2018	Пн	0	0	-1	0	-1	6%
10.04.2018	Вт	0	0	0	0	0	0%
11.04.2018	Ср	0	0	0	0	0	0%
12.04.2018	Чт	0	0	0	0	0	0%
13.04.2018	Пт	0	0	0	0	0	0%
14.04.2018	Сб	0	0	0	0	0	0%

Number of Nights 
  Средняя цена 
  Прибыль

	Итого	Loyalty Program	Direct	E-sales	Transient Corporate	Negotiated Corporate	Qualified Discounts	Wholesale	Travel Agency
вторник, 1 ноября 2016 г.	30	5	7	7	4	6	1		
среда, 2 ноября 2016 г.	23	2	3	7	7	1	1	2	
четверг, 3 ноября 2016 г.	25	7	5	6	4		1	2	
пятница, 4 ноября 2016 г.	37	8	9	18				2	
суббота, 5 ноября 2016 г.	35	7	5	21				2	
воскресенье, 6 ноября 2016 г.	16	3	1	11					1
понедельник, 7 ноября 2016 г.	17		2	14					1
вторник, 8 ноября 2016 г.	18	1	1	13		1			2
среда, 9 ноября 2016 г.	26	2	2	15		5			2
четверг, 10 ноября 2016 г.	21	2	2	13		3			1
пятница, 11 ноября 2016 г.	21	1	2	14	1	1	1		1
суббота, 12 ноября 2016 г.	19	1	3	12	1		2		

## Оценка темпа бронирования - расе отчеты

Июль	2018			2017			VS		
	RN	RR	ADR	RN	RR	ADR	RN	RR	ADR
01.июл	16	224 694	14 043	14	239 389	17 099	2	-14 696	-3 056
02.июл	44	755 109	17 162	20	382 861	19 143	24	372 248	-1 981
03.июл	51	929 612	18 228	20	246 129	12 306	31	683 483	5 921
04.июл	44	759 127	17 253	35	419 580	11 988	9	339 547	5 265
05.июл	36	623 940	17 332	29	351 158	12 109	7	272 782	5 223
06.июл	13	219 779	16 906	28	338 116	12 076	-15	-118 337	4 831
07.июл	21	385 194	18 343	27	326 357	12 087	-6	58 837	6 255
08.июл	36	761 557	21 154	16	206 794	12 925	20	554 763	8 230
09.июл	52	1 153 082	22 175	15	186 260	12 417	37	966 822	9 757
10.июл	58	1 301 995	22 448	23	277 441	12 063	35	1 024 554	10 386
11.июл	7	162 250	23 179	20	233 185	11 659	-13	-70 935	11 519
12.июл	19	381 039	20 055	21	241 469	11 499	-2	139 570	8 556
13.июл	38	700 721	18 440	27	322 349	11 939	11	378 372	6 501
14.июл	25	470 396	18 816	19	217 435	11 444	6	252 961	7 372
15.июл	13	177 155	13 627	16	199 811	12 488	-3	-22 656	1 139

Июль	2018			2017			VS		
	RN	RR	ADR	RN	RR	ADR	RN	RR	ADR
01.июл	15	212 327,30	14 155	19	336 159,40	17 693	-4	-123 832	-3 537
02.июл	44	751 335,50	17 076	18	352 040,50	19 558	26	399 295	-2 482
03.июл	51	925 838,50	18 154	18	223 658,50	12 425	33	702 180	5 728
04.июл	39	701 923,19	17 998	34	409 454,50	12 043	5	292 469	5 955
05.июл	32	576 362,11	18 011	28	340 647,90	12 166	4	235 714	5 845
06.июл	9	172 201,11	19 133	28	338 116,30	12 076	-19	-165 915	7 058
07.июл	17	337 616,11	19 860	27	326 357,30	12 087	-10	11 259	7 772
08.июл	36	761 557,16	21 154	15	191 794,40	12 786	21	569 763	8 368
09.июл	51	1 132 382,00	22 204	14	171 260,20	12 233	37	961 122	9 971
10.июл	57	1 281 294,50	22 479	22	260 440,70	11 838	35	1 020 854	10 641
11.июл	7	162 250,00	23 179	19	216 185,10	11 378	-12	-53 935	11 800
12.июл	19	381 039,19	20 055	20	224 469,08	11 223	-1	156 570	8 831
13.июл	36	668 921,19	18 581	26	305 349,08	11 744	10	363 572	6 837
14.июл	23	438 596,19	19 069	13	148 185,12	11 399	10	290 411	7 671
15.июл	12	168 154,80	14 013	10	130 561,00	13 056	2	37 594	957

Июль	16.03.			13.03.			VS		
	RN	RR	ADR	RN	RR	ADR	RN	RR	ADR
01.июл	1	12 366	-112	-5	-96 770	-593	6	109 136	482
02.июл	0	3 773	86	2	30 821	-415	-2	-27 048	501
03.июл	0	3 773	74	2	22 471	-119	-2	-18 698	193
04.июл	5	57 203	-745	1	10 126	-55	4	47 078	-690
05.июл	4	47 578	-680	1	10 511	-57	3	37 068	-623
06.июл	4	47 578	-2 227	0	0	0	4	47 578	-2 227
07.июл	4	47 578	-1 517	0	0	0	4	47 578	-1 517
08.июл	0	0	0	1	15 000	138	-1	-15 000	-138
09.июл	1	20 700	-29	1	15 000	184	0	5 700	-213
10.июл	1	20 700	-31	1	17 000	224	0	3 700	-255
11.июл	0	0	0	1	17 000	281	-1	-17 000	-281
12.июл	0	0	0	1	17 000	275	-1	-17 000	-275
13.июл	2	31 800	-141	1	17 000	195	1	14 800	-336
14.июл	2	31 800	-254	6	69 250	45	-4	-37 450	-299
15.июл	1	9 000	-386	6	69 250	-568	-5	-60 250	182



## Что необходимо для формирования такого отчета

Данные на сегодняшний день на анализируемые даты в будущем  
 Данные на аналогичное число прошлого года на аналогичный месяц и даты  
 Сравнение

Месяц, даты	2018			2017			VS		
	RN	RR	ADR	RN	RR	ADR	RN	RR	ADR
01.июл	16	224 694	14 043	14	239 389	17 099	2	-14 696	-3 056
02.июл	44	755 109	17 162	20	382 861	19 143	24	372 248	-1 981
03.июл	51	929 612	18 228	20	246 129	12 306	31	683 483	5 921
04.июл	44	759 127	17 253	35	419 580	11 988	9	339 547	5 265
05.июл	36	623 940	17 332	29	351 158	12 109	7	272 782	5 223
06.июл	13	219 779	16 906	28	338 116	12 076	-15	-118 337	4 831
07.июл	21	385 194	18 343	27	326 357	12 087	-6	58 837	6 255
08.июл	36	761 557	21 154	16	206 794	12 925	20	554 763	8 230
09.июл	52	1 153 082	22 175	15	186 260	12 417	37	966 822	9 757
10.июл	58	1 301 995	22 448	23	277 441	12 063	35	1 024 554	10 386
11.июл	7	162 250	23 179	20	233 185	11 659	-13	-70 935	11 519
12.июл	19	381 039	20 055	21	241 469	11 499	-2	139 570	8 556
13.июл	38	700 721	18 440	27	322 349	11 939	11	378 372	6 501
14.июл	25	470 396	18 816	19	217 435	11 444	6	252 961	7 372
15.июл	13	177 155	13 627	16	199 811	12 488	-3	-22 656	1 139

## Forecast - Occupancy def./tent. Room Rev. only с 31.10.2016 по 31.03.2017 - GROSS

Напечатать

Дата	Комнат			Комнат				Загрузка %				Детали загрузки				Д
	Комнат	На рем.	Комн. к прод.	Гарант.	Не гарант.	Гар. + Не гар.	Перебр. гар	Гарант.	Не гарант.	Гар. + Не гар.	Перебр. гар	Заезды гар+не гар	Выезды гар+не гар	Взр гар+не гар	Дети гар+не гар	
31.10.2016	58	0	58	52	0	52	0	89,66	0,00	89,66	89,66	16	9	82	0	271 .076
<i>Total month</i>	<i>58</i>	<i>0</i>	<i>58</i>	<i>52</i>	<i>0</i>	<i>52</i>	<i>0</i>	<i>89,66</i>	<i>0,00</i>	<i>89,66</i>	<i>89,66</i>	<i>16</i>	<i>9</i>	<i>82</i>	<i>0</i>	<i>271.076</i>
01.11.2016	58	0	58	46	0	46	0	79,31	0,00	79,31	79,31	10	16	67	0	243 .432
02.11.2016	58	0	58	47	0	47	0	81,03	0,00	81,03	81,03	23	22	75	0	245 .711
03.11.2016	58	0	58	46	0	46	0	79,31	0,00	79,31	79,31	12	13	77	0	254 .724
04.11.2016	58	0	58	53	0	53	0	91,38	0,00	91,38	91,38	20	13	95	0	335 .270
05.11.2016	58	0	58	42	0	42	0	72,41	0,00	72,41	72,41	7	18	77	1	258 .337
06.11.2016	58	0	58	20	0	20	0	34,48	0,00	34,48	34,48	8	30	30	0	106 .690
07.11.2016	58	0	58	24	0	24	0	41,38	0,00	41,38	41,38	11	7	32	0	120 .713
08.11.2016	58	0	58	25	0	25	0	43,10	0,00	43,10	43,10	8	7	30	0	119 .786
09.11.2016	58	0	58	33	0	33	0	56,90	0,00	56,90	56,90	11	3	41	0	152 .989
10.11.2016	58	0	58	34	0	34	0	58,62	0,00	58,62	58,62	9	8	51	0	159 .835
11.11.2016	58	0	58	35	0	35	0	60,34	0,00	60,34	60,34	8	7	56	0	169 .477
12.11.2016	58	0	58	29	0	29	0	50,00	0,00	50,00	50,00	3	9	50	0	144 .667
13.11.2016	58	0	58	28	0	28	0	48,28	0,00	48,28	48,28	16	17	47	0	124 .097
14.11.2016	58	0	58	28	0	28	0	48,28	0,00	48,28	48,28	8	8	46	0	109 .458
15.11.2016	58	0	58	23	0	23	0	39,66	0,00	39,66	39,66	1	6	37	0	85 .337
16.11.2016	58	0	58	27	0	27	0	46,55	0,00	46,55	46,55	7	3	45	0	122 .651
17.11.2016	58	0	58	31	0	31	0	53,45	0,00	53,45	53,45	6	2	48	0	132 .924
18.11.2016	58	0	58	32	0	32	0	55,17	0,00	55,17	55,17	5	4	51	0	141 .697
19.11.2016	58	0	58	27	0	27	0	46,55	0,00	46,55	46,55	2	7	46	0	110 .321
20.11.2016	58	0	58	16	0	16	0	27,59	0,00	27,59	27,59	7	18	26	0	77 .967

# Отчеты ОТВ (on the books)



## Occupancy

Custom Date (Oct 31, 2016 - Nov 30, 2016) vs Same Time Last Year (Nov 02, 2015 - Dec 02, 2015)

Date	Occupancy	Occupancy same time LY
Mon, Oct 31, 2016	79.31%	72.41%
Tue, Nov 01, 2016	70.69%	79.31%
Wed, Nov 02, 2016	81.03%	82.76%
Thu, Nov 03, 2016	82.76%	79.31%
Fri, Nov 04, 2016	87.93%	74.14%
Sat, Nov 05, 2016	68.97%	62.07%

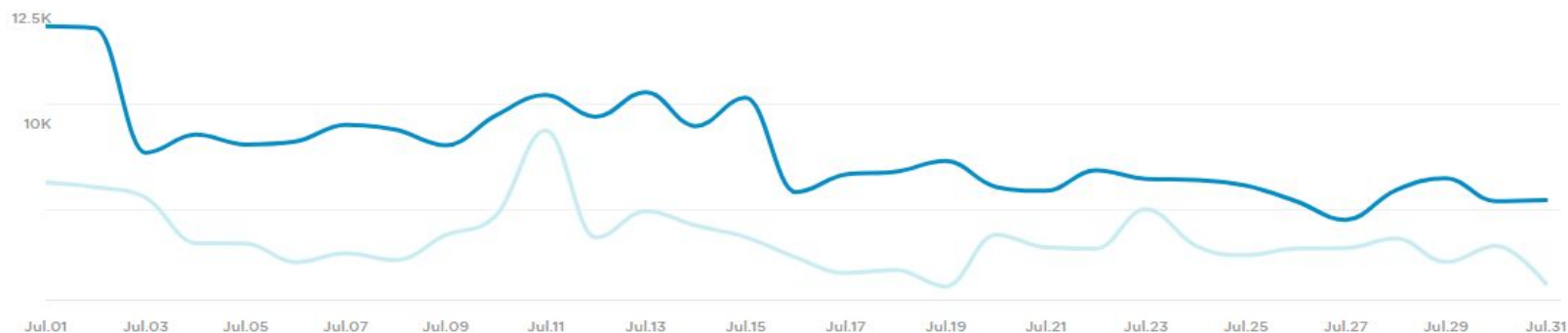
## Occupancy / Revenue



— Occupancy  
 — Occupancy same dates LY (final)  
 — Revenue  
 — Revenue same dates LY (final)



— ADR  
 — ADR same dates LY (final)







# Прогнозирование

# 4 типа прогнозирования

Тип прогноза	Цель прогноза
Прогноз спроса	Оценить ожидаемый спрос на отель в отсутствие любых ограничений
Стратегический прогноз	Сопоставить тарифную политику прогнозу спроса
Прогноз дохода	Получить реалистичную картину дохода на основе ожидаемой загрузки и использования утвержденных тарифов
Операционный прогноз	Детальные ежедневные показатели для операционных служб отеля

# Прогноз спроса



### Что обычно требуется для составление прогноза спроса:

- \* текущая ситуация по бронированиям (ОТВ);
- \* какая была ситуация с бронированиями на тот же период в прошлые года;
- \* финальные показатели на прошлый период;
- \* отмены, отказы, незаезды;
- \* данные о группах: период бронирования, ADR, материализация, общий спрос;
- \* pick up (упрощенный подсчет и расширенный вариант);

Для примера не берем в расчет интенсивность спроса статистику и текущие данные.

## **Задание**

На основе предложенных данных необходимо составить прогноз возможных результатов на определенный период и дать пояснение расчету

## Вводные данные

Сегодняшняя дата            25.10.2016  
 Отель, номеров                160

		Забронировано (On the Books), по состоянию на 25.10.						
		05.12.2016	06.12.2016	07.12.2016	08.12.2016	09.12.2016	10.12.2016	11.12.2016
		Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
КН	Индивидуалы	30	40	45	38	27	33	19
	Группы	20	20	20	20	0	0	0
	<i>Итого</i>	<i>50</i>	<i>60</i>	<i>65</i>	<i>58</i>	<i>27</i>	<i>33</i>	<i>19</i>
ADR	Индивидуалы	4000	4200	4500	4300	4100	3900	3000
	Группы	3750	3750	3750	3750	0	0	0

		Забронировано (OTB), то же самое время в прошлом году (25.10.)						
		07.12.2015	08.12.2015	09.12.2015	10.12.2015	11.12.2015	12.12.2015	11.12.2015
		Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
КН	Индивидуалы	24	35	42	28	19	25	12
	Группы	22	45	45	35	0	0	0
	<i>Итого</i>	<i>46</i>	<i>80</i>	<i>87</i>	<i>63</i>	<i>19</i>	<i>25</i>	<i>12</i>
ADR	Индивидуалы	3900	4290	4670	4500	4000	3750	3200
	Группы	3450	3450	3450	3450	0	0	0

		Финальные результаты прошлого года						
		07.12.2015	08.12.2015	09.12.2015	10.12.2015	11.12.2015	12.12.2015	11.12.2015
		Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
КН	Индивидуалы	95	115	110	100	95	140	80
	Группы	30	40	40	30	0	0	0
	<i>Итого</i>	<i>125</i>	<i>155</i>	<i>150</i>	<i>130</i>	<i>95</i>	<i>140</i>	<i>80</i>
ADR	Индивидуалы	4050	4320	4600	4480	4100	3900	3300
	Группы	3450	3450	3450	3450	0	0	0

## Вводные данные

		Отмены/ отказы						
		07.12.2015	08.12.2015	09.12.2015	10.12.2015	11.12.2015	12.12.2015	11.12.2015
		Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
К-во	Индивидуалы	5	45	40	30	5	8	2

Общий групповой спрос по дням недели			
День недели	% запросов в период >90 дней	% запросов в период <90 дней	Общий групповой спрос, к-во номеров
Пн	60%	40%	70
Вт	60%	40%	70
Ср	60%	40%	70
Чт	60%	40%	70
Пт	75%	25%	0
Сб	75%	25%	0
Вс	75%	25%	0

ADR Pick up за последние 12 мес, Индив.		
День недели	ADR по запросам в период >90 дней	ADR по запросам в период <90 дней
Пн	4000	4500
Вт	4100	4350
Ср	4300	4600
Чт	4100	4650
Пт	3900	4100
Сб	3800	3850
Вс	2900	3100

## Прогноз спроса

Необходимо сформировать прогноз спроса на неделю с 5 по 12 декабря 2016 года и дать комментарии к полученным результатам. А также сформировать рекомендации к политике продаж на эту неделю и пояснить их.

Прогноз спроса на неделю с 5 по 12 декабря 2016 (комнато-ночи)							
	05.12.2016 Пн	06.12.2016 Вт	07.12.2016 Ср	08.12.2016 Чт	09.12.2016 Пт	10.12.2016 Сб	11.12.2016 Вс
Индивидуалы, ОТВ							
Группы, ОТВ							
Оставшийся спрос, Индив.							
Оставшийся спрос, Группы							
Общий спрос							
Номерной фонд отеля							
Превышение спроса							

## Решение

### 1. Оставшийся спрос по индивидуалам

Индивидуалы								
	07.12.2015	08.12.2015	09.12.2015	10.12.2015	11.12.2015	12.12.2015	11.12.2015	
	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	
Забронировано на 25.10.15	24	35	42	28	19	25	12	(1)
Итого	95	115	110	100	95	140	80	(2)
Итого отмены/отказы	5	45	40	30	5	8	2	(3)
Оставшийся спрос, Индив.	76	125	108	102	81	123	70	

Формула  $((2) - (1)) + (3)$

## Решение

### 2. Оставшийся спрос по группам

	Группы							
	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	
Общий спрос	70	70	70	70	0	0	0	(1)
% запросов в период <90 дн	40%	40%	40%	40%	25%	25%	25%	(2)
Оставшийся спрос, Индив.	28	28	28	28	0	0	0	

Формула  $(1) * (2)$



### Решение

#### 3. Расчет прогноза спроса на неделю с 5 по 12 декабря 2016

Прогноз спроса на неделю с 5 по 12 декабря 2016 (комнато-ночи)								
	05.12.2016	06.12.2016	07.12.2016	08.12.2016	09.12.2016	10.12.2016	11.12.2016	
	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	
Индивидуалы, забронировано	30	40	45	38	27	33	19	(1)
Группы, забронировано	20	20	20	20	0	0	0	(2)
Оставшийся спрос, Индив.	76	125	108	102	81	123	70	(3)
Оставшийся спрос, Группы	28	28	28	28	0	0	0	(4)
Общий спрос	154	213	201	188	108	156	89	
Номерной фонд отеля	160	160	160	160	160	160	160	
Превышение спроса		<b>53</b>	<b>41</b>	<b>28</b>				

Формула  $(1) + (2) + (3) + (4)$



Краткосрочное  
прогнозирование ADR и OCC на  
основе функций excel TREND  
(Тенденция) и Forecast  
(Предсказание или Прогноз)

## Прогноз загрузки или ADR с помощью функции TREND (Тенденция)

### Загрузка

Загрузка на день недели X маркетингового сегмента Y											
К-во проданных номеров	58	61	64	63	68	75	77	71	76	81	<b>82,60</b>
Неделя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ADR	4500	4200	4250	4100	4150	4210	4290	4350	4280	4310	

Аргументы функции ? X

**ТЕНДЕНЦИЯ**

Известные\_значения\_y  = {58;61;64;63;68;75;77;71;76;81}

Известные\_значения\_x  = {1;2;3;4;5;6;7;8;9;10}

Новые\_значения\_x  = {11}

Конст  = логическое

= {82,6}

Возвращает значения в соответствии с линейной аппроксимацией по методу наименьших квадратов.

**Известные\_значения\_y** множество значений y, для которых уже известно соотношение  $y = mx + b$ .

---

Значение: 82,60

[Справка по этой функции](#)

**ADR**

Загрузка на день недели X маркетингового сегмента Y											
К-во проданных номеров	58	61	64	63	68	75	77	71	76	81	
Неделя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ADR	4500	4200	4250	4100	4150	4210	4290	4350	4280	4310	<b>4263</b>

Аргументы функции ? X

ТЕНДЕНЦИЯ

**Известные\_значения\_y**  = {4500;4200;4250;4100;4150;4210;4290;4350;428...}

Известные\_значения\_x  = {1;2;3;4;5;6;7;8;9;10}

Новые\_значения\_x  = {11}

Конст  = логическое

= {4263,3333333333}

Возвращает значения в соответствии с линейной аппроксимацией по методу наименьших квадратов.

**Известные\_значения\_y** множество значений y, для которых уже известно соотношение  $y = mx + b$ .

---

Значение: 4263

[Справка по этой функции](#)

Прогноз загрузки или ADR с помощью функции FORECAST (Предсказание или Прогноз)

*Загрузка*

Неделя как переменная

Загрузка на день недели X маркетингового сегмента Y											
К-во проданных номеров	58	61	64	63	68	75	77	71	76	81	<b>82,60</b>
Неделя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ADR	4500	4200	4250	4100	4150	4210	4290	4350	4280	4310	

Аргументы функции ? X

ПРЕДСКАЗ

X  = 11

Известные\_значения\_y  = {58;61;64;63;68;75;77;71;76;81}

Известные\_значения\_x  = {1;2;3;4;5;6;7;8;9;10}

= 82,6

Возвращает значение линейного тренда, значение проекции по линейному приближению.

X элемент данных, для которого предсказывается значение.

Значение: 82,60

[Справка по этой функции](#) OK Отмена

## ADR

Неделя как переменная

**Загрузка на день недели X маркетингового сегмента Y**

К-во проданных номеров	58	61	64	63	68	75	77	71	76	81	
Неделя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ADR	4500	4200	4250	4100	4150	4210	4290	4350	4280	4310	<b>4263</b>

Аргументы функции ? X

---

ПРЕДСКАЗ

	<b>X</b>	<input type="text" value="M111"/>	=	11
<b>Известные значения_y</b>		<input type="text" value="C112:L112"/>	=	{4500;4200;4250;4100;4150;4210;4290;4350;42...
<b>Известные значения_x</b>		<input type="text" value="C111:L111"/>	=	{1;2;3;4;5;6;7;8;9;10}

= 4263,333333

Возвращает значение линейного тренда, значение проекции по линейному приближению.

**X** элемент данных, для которого предсказывается значение.

---

Значение: 4263

[Справка по этой функции](#)

# Самый простой вариант оценки дохода

см. файл **Прогнозирование\_задания,**  
вкладка **Оценка 1**

# Вариант 2 оценки дохода

см. файл **Прогнозирование\_задание**,  
вкладка **Задание 1**

## Структура модели оценки дохода (вариант 2)

1. считаем, сколько продано номеров до конца периода, например, месяц;
2. проверяем, сколько было продано номеров итого в прошлом году на этот же период;
3. считаем, какое количество номеров осталось продать до конца периода, основываясь на результате прошлого года;
4. проверяем, какой текущий ADR с сегодняшней даты до конца отчетного периода;
5. проверяем, какой ADR был в прошлом году за этот же период;
6. высчитываем выручку, которую можем получить за оставшиеся дни до конца периода;
7. суммируем с результатом, который есть на данный момент до конца месяца;
8. сравниваем с бюджетом;

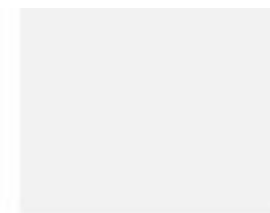


# Задание: составить прогноз дохода

## Прогноз дохода: задание

- \* Прогноз вероятного результата до конца месяца?
- \* Выполняем или не выполняем плановые показатели?
- \* По какому тарифу нужно продавать номера, чтобы выйти в план?

результат до конца месяца + прогноз  
бюджет 9 500 000  
какой должен быть ADR



## Прогноз дохода: решение

1. продано до конца месяца, текущий год	614
2. продано до конца месяца, прошлый год	823
3. до результата прошлого года	209
4. текущий ADR до конца месяца (ОТВ)	5 694
5. ADR прошлого года до конца месяца (ОТВ)	5 984
6. выручка до конца месяца, прогноз	1 188 047
7. результат до конца месяца + прогноз	8 378 266
8. бюджет	9 500 000
9. какой должен быть ADR, чтобы выйти в план	11 052

# Вариант 3 оценки дохода

см. файл **Прогнозирование\_задание**,  
вкладка **Задание 2**

## Структура модели оценки

- 1. ОТВ текущий год**
  - 1.1. номера ОТВ до конца месяца, текущий год
  - 1.2. выручка ОТВ до конца месяца, текущий год
  - 1.3. ADR ОТВ до конца месяца, текущий год
- 2. ОТВ прошлый год**
  - 2.1. номера ОТВ до конца месяца, прошлый год
  - 2.2. выручка ОТВ до конца месяца, прошлый год
  - 2.3. ADR ОТВ, прошлый год
- 3. Итого прошлый год**
  - 3.1. продано номеров до конца месяца с даты оценки
  - 3.2. выручка до конца месяца с даты оценки
  - 3.3. ADR до конца месяца с даты оценки
- 4. Динамика до итогового результата в прошлом году**
  - 4.1. динамика к-ва проданных номеров до конца мес., прошлый год
  - 4.2. динамика к-ва проданных номеров в % до конца мес.
  - 4.3. динамика выручки до конца мес., прошлый год
  - 4.4. динамика выручки в % до конца мес.
  - 4.5. динамика ADR до конца мес., прошлый год
- 5. Оценка**
  - 5.1. ожидаемое количество проданных номеров до к.мес. по динамике
  - 5.2. ожидаемая выручка до к.мес. по динамике
  - 5.3. **выручка до конца месяца + прогноз (по динамике дохода)**
  - 5.4. ожидаемый ADR до к.мес. по динамике
  - 5.5. **выручка до конца месяца + прогноз (по динамике дохода)**

бюджет	9 000 000
бюджет	9 000 000
  - 5.6. какой должен быть ADR

# Задание: составить прогноз дохода

## Прогноз дохода: задание

- \* Прогноз вероятного результата до конца месяца?
- \* Выполняем или не выполняем плановые показатели?
- \* По какому тарифу нужно продавать номера, чтобы выйти в план?

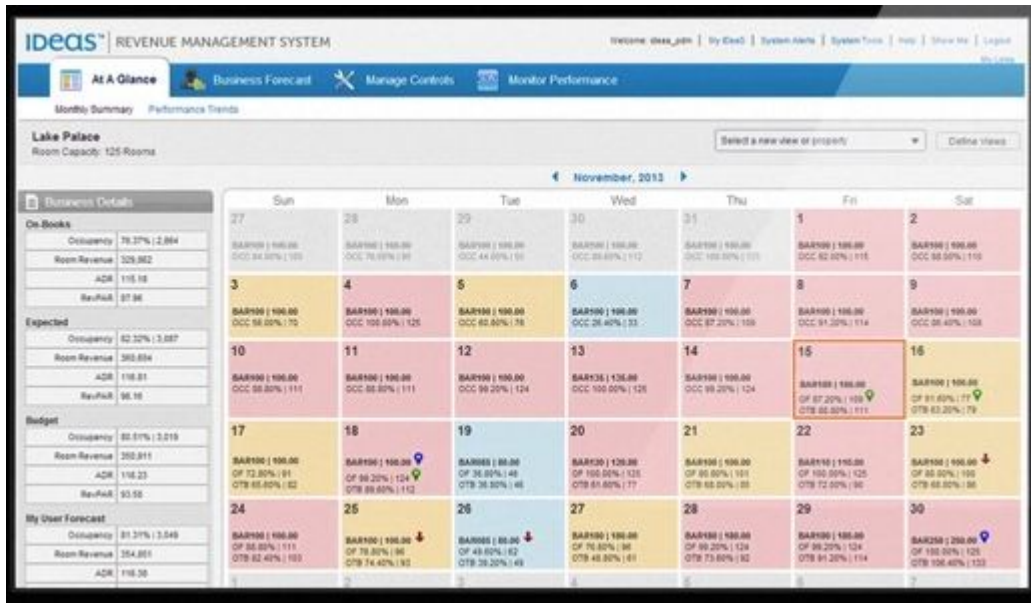


## Прогноз дохода: решение

<b>1.</b>	<b>ОТВ текущий год</b>		
1.1.	номера ОТВ до конца месяца, текущий год	▲	775
1.2.	выручка ОТВ до конца месяца, текущий год	▲	4 466 906
1.3.	ADR ОТВ до конца месяца, текущий год		5 764
<b>2.</b>	<b>ОТВ прошлый год</b>		
2.1.	номера ОТВ до конца месяца, прошлый год	▲	792
2.2.	выручка ОТВ до конца месяца, прошлый год	▲	4 618 000
2.3.	ADR ОТВ, прошлый год		5 831
<b>3.</b>	<b>Итого прошлый год</b>		
3.1.	продано номеров до конца месяца с даты оценки	▲	1 094
3.2.	выручка до конца месяца с даты оценки	▲	6 476 000
3.3.	ADR до конца месяца с даты оценки		5 920
<b>4.</b>	<b>Динамика до итогового результата в прошлом году</b>		
4.1.	динамика к-ва проданных номеров до конца мес., прошлый год		302
4.2.	динамика к-ва проданных номеров в % до конца мес.		38,13%
4.3.	динамика выручки до конца мес., прошлый год		1 858 000
4.4.	динамика выручки в % до конца мес.		40,23%
4.5.	динамика ADR до конца мес., прошлый год		1,52%
<b>5.</b>	<b>Оценка</b>		
5.1.	ожидаемое доп. количество проданных номеров до к.мес. по динамике		296
5.2.	ожидаемая выручка до к.мес. по динамике		1 797 209
5.3.	<b>выручка до конца месяца + прогноз (по динамике дохода)</b>		<b>8 999 114</b>
5.4.	ожидаемый ADR до к.мес. по динамике		5 851
5.5.	<b>выручка до конца месяца + прогноз (по динамике дохода)</b>		<b>8 931 122</b>
	бюджет	8 900 000	99 114
	бюджет	8 900 000	31 122
5.6.	какой должен быть ADR		5 746

# Какие инструменты упрощают операционную работу с прогнозированием?

\* стационарные (Ideas, EZ RMS, I-rates)



“+”

- это основательные системы с большой историей работы и широким охватом гостиниц;
- существенный упор делается на статистику: все модели работы и прогнозирование выстраиваются на основе статистических данных;
- сильная аналитическая база и большая вариативность отчетов;

“-”

- только десктопные версии;
- системы пригодны для больших отелей;
- зависимость от корректности статистических данных;
- длительный период ввода в работу и получения релевантных данных (от 6 до 12 мес.);
- системы малоэффективны, если на рынке у вас меньше 100 дат с загрузкой 90 и более процентов;
- высокая стоимость подключения и использования;
- доступны в основном для специалистов в RM

\* облачные (Rate Manager, RevParGuru, Duetto, Kriya RevGen, Revenue Reports, LodgIQ и др.)

Standard Double Ro...  
Mixed Rate Single

15 ноября 2016 г. - 13 декабря 2016 г.

понеделник	вторник	среда	четверг	пятница	суббота	воскресенье
14 нояб.	15 нояб. 74% 7 094 Р	16 нояб. 81% 6 700 Р	17 нояб. 88% 5 810 Р	18 нояб. 83% 5 510 Р	19 нояб. 71% 5 345 Р	20 нояб. 45% 5 112 Р
21 нояб. 3 600 Р 36% 4 896 Р	22 нояб. 3 960 Р 48% 5 605 Р	23 нояб. 4 140 Р 69% 5 320 Р	24 нояб. 74% 5 260 Р	25 нояб. 3 960 Р 66% 5 130 Р	26 нояб. 3 600 Р 47% 5 070 Р	27 нояб. 3 600 Р 24% 4 896 Р
28 нояб. 3 780 Р 28% 4 896 Р	29 нояб. 55% 5 260 Р	30 нояб. 66% 5 930 Р	1 дек. 79% 5 790 Р	2 дек. 3 780 Р 62% 5 080 Р	3 дек. 3 600 Р 55% 5 260 Р	4 дек. 3 600 Р 47% 4 471 Р
5 дек. 3 780 Р 50% 4 600 Р	6 дек. 3 780 Р 45% 5 185 Р	7 дек. 3 780 Р 50% 5 630 Р	8 дек. 64% 5 185 Р	9 дек. 74% 5 035 Р	10 дек. 3 600 Р 64% 5 035 Р	11 дек. 3 960 Р 47% 4 823 Р
12 дек. 3 780 Р 43% 4 973 Р	13 дек. 3 780 Р 34% 5 120 Р	14 дек.	15 дек.	16 дек.	17 дек.	18 дек.

JUNE	ON THE BOOKS							PICKUP FROM 05/28			GROUP						
	ROOMS AVAILABLE	ROOMS LEFT TO SELL	INCLUDING BLOCKS	ON THE BOOKS	OCC %	ADR	REVENUE	REVPAR	ROOMS	ADR	REVENUE	BLOCK	BLOCK PICKUP	OTB	PICKUP	REVENUE	ADR
6/1 Sat	100	34	34	66	66.0%	\$58.69	\$3,874	\$38.74	0	\$0.00	\$0	0	0	0	0	\$0	\$0.00
6/2 Sun	100	51	51	49	49.0%	\$63.59	\$3,116	\$31.16	12	\$58.25	\$699	0	0	0	0	\$0	\$0.00
6/3 Mon	100	37	37	63	63.0%	\$77.25	\$4,867	\$48.67	19	\$69.41	\$1,319	0	0	0	0	\$0	\$0.00
6/4 Tue	100	19	19	81	81.0%	\$84.34	\$6,831	\$68.31	31	\$81.52	\$2,527	0	0	0	0	\$0	\$0.00
6/5 Wed	100	16	16	84	84.0%	\$74.31	\$6,242	\$62.42	45	\$63.06	\$2,837	0	0	0	0	\$0	\$0.00
6/6 Thu	100	44	44	56	56.0%	\$81.57	\$4,568	\$45.68	29	\$74.16	\$2,151	0	0	0	0	\$0	\$0.00
6/7 Fri	100	36	36	64	64.0%	\$60.27	\$3,857	\$38.57	30	\$54.39	\$1,632	9	-1	9	-1	\$621	\$69.00
6/8 Sat	100	19	19	81	81.0%	\$59.38	\$4,810	\$48.10	50	\$55.72	\$2,786	9	-1	9	-1	\$621	\$69.00
6/9 Sun	100	27	27	73	73.0%	\$71.20	\$5,197	\$51.97	35	\$75.81	\$1,895	34	-2	34	-2	\$2,295	\$67.50
6/10 Mon	100	3	3	97	97.0%	\$80.69	\$7,827	\$78.27	41	\$90.16	\$3,697	34	-2	34	-2	\$2,295	\$67.50
6/11 Tue	100	1	1	99	99.0%	\$81.34	\$8,053	\$80.53	42	\$92.88	\$3,901	35	-1	35	-1	\$2,363	\$67.50
6/12 Wed	100	10	10	90	90.0%	\$80.66	\$7,259	\$72.59	26	\$97.49	\$2,535	39	-5	39	-5	\$2,667	\$68.38
6/13 Thu	100	24	24	76	76.0%	\$79.21	\$6,020	\$60.20	19	\$98.76	\$1,876	40	-9	40	-9	\$2,758	\$68.94
6/14 Fri	100	42	42	58	58.0%	\$68.32	\$3,962	\$39.62	7	\$54.64	\$383	35	-5	35	-5	\$2,363	\$67.50
6/15 Sat	100	41	41	59	59.0%	\$68.11	\$4,018	\$40.18	10	\$58.57	\$586	35	-1	35	-1	\$2,363	\$67.50
6/16 Sun	100	40	40	60	60.0%	\$72.50	\$4,350	\$43.50	9	\$76.15	\$685	35	-1	35	-1	\$2,363	\$67.50
6/17 Mon	100	25	25	75	75.0%	\$79.42	\$5,956	\$59.56	21	\$88.99	\$1,856	35	-1	35	-1	\$2,363	\$67.50
6/18 Tue	100	16	16	84	84.0%	\$81.76	\$6,868	\$68.68	28	\$91.65	\$2,566	35	-1	35	-1	\$2,363	\$67.50
6/19 Wed	100	11	11	89	89.0%	\$83.04	\$7,391	\$73.91	7	\$90.66	\$2,538	35	-1	35	-1	\$2,363	\$67.50
6/20 Thu	100	17	17	83	83.0%	\$80.75	\$6,702	\$67.02	25	\$83.41	\$2,085	35	-1	35	-1	\$2,363	\$67.50
6/21 Fri	100	27	27	73	73.0%	\$65.84	\$4,792	\$47.92	18	\$50.40	\$907	35	-1	35	-1	\$2,363	\$67.50
6/22 Sat	100	66	66	34	34.0%	\$65.80	\$2,227	\$22.27	15	\$51.65	\$775	0	0	0	0	\$0	\$0.00
6/23 Sun	100	67	67	33	33.0%	\$80.09	\$2,643	\$26.43	13	\$65.67	\$854	0	0	0	0	\$0	\$0.00
6/24 Mon	100	69	69	31	31.0%	\$92.89	\$2,880	\$28.80	12	\$85.11	\$1,021	0	0	0	0	\$0	\$0.00
6/25 Tue	100	72	72	28	28.0%	\$92.09	\$2,578	\$25.78	11	\$83.66	\$920	0	0	0	0	\$0	\$0.00
6/26 Wed	100	64	64	36	36.0%	\$93.82	\$3,378	\$33.78	14	\$85.93	\$1,203	0	0	0	0	\$0	\$0.00
6/27 Thu	100	64	64	36	36.0%	\$94.10	\$3,388	\$33.88	11	\$85.67	\$942	0	0	0	0	\$0	\$0.00
6/28 Fri	100	80	80	20	20.0%	\$66.74	\$1,335	\$13.35	6	\$70.19	\$421	0	0	0	0	\$0	\$0.00
6/29 Sat	100	82	82	18	18.0%	\$63.92	\$1,151	\$11.51	5	\$65.56	\$328	0	0	0	0	\$0	\$0.00
6/30 Sun	100	94	94	6	6.0%	\$66.86	\$401	\$4.01	1	\$63.12	\$63	0	0	0	0	\$0	\$0.00
Jun 2013	3000	1198	1198	1802	60.1%	\$75.77	\$136,540	\$45.51	603	\$76.27	\$45,989	480	-33	480	-33	\$32,519	\$67.75



### “+”

- облачные решения, удобство работы с любого устройства;
- подходят для небольших и средних по формату отелей;
- в основу заложены прогнозные модели, опирающиеся на рыночные факторы; роль статистики – дополняющая;
- доступны даже для небольших отелей;
- просты в использовании даже для непрофессионала;
- быстрота подключения и настройки;

### “-”

- более слабая аналитическая база и функционал;
- для некоторых продуктов невысокий уровень корректности прогнозов;
- не все подходят для работы в крупных отелях, так как необходима более детальная статистика, чем предлагается;

Revparguru [www.revparguru.com/](http://www.revparguru.com/)

Logiq [www.lodgiq.com/lodgiq-rm/](http://www.lodgiq.com/lodgiq-rm/)

Kriya revgen [www.kriyarevgen.com/](http://www.kriyarevgen.com/)

Ez Rms [www.infor.com](http://www.infor.com)

Ideas [www.ideas.com](http://www.ideas.com)

I-rates [www.i-rates.com](http://www.i-rates.com)

Right revenue [www.rightrevenue.co.uk/](http://www.rightrevenue.co.uk/)

Climber [www.climberhotel.com/](http://www.climberhotel.com/)

Duetto [www.duettoresearch.com/](http://www.duettoresearch.com/)

Lybra [www.lybra.tech](http://www.lybra.tech)

Be on price [www.beonprice.com/en/](http://www.beonprice.com/en/)

HotelPartner

[www.hotelpartner-ym.com/en/](http://www.hotelpartner-ym.com/en/)

Ip –hotels [www.ip-hoteles.com](http://www.ip-hoteles.com)

Max engine [www.maxmind.eu](http://www.maxmind.eu)

Xotels [www.xotels.com](http://www.xotels.com)

OTA Expert [www.ota.expert/](http://www.ota.expert/)

Rateboard [www.rateboard.io/](http://www.rateboard.io/)

Guestrev by Rainmaker

[www.letitrain.com/](http://www.letitrain.com/)

Pace UP [www.paceup.com/en/](http://www.paceup.com/en/)

Outperform [www.outperform-rms.com/](http://www.outperform-rms.com/)

Enigma

[www.h-hotelier.com/revenue.html](http://www.h-hotelier.com/revenue.html)

Axisrooms

[www.axisrooms.com/products/revenue-management-system/](http://www.axisrooms.com/products/revenue-management-system/)

Cloudbeds

[www.cloudbeds.com/pricing-intelligence-engine/](http://www.cloudbeds.com/pricing-intelligence-engine/)

PriceLabs [www.pricelabs.co/](http://www.pricelabs.co/)

Spotpilot [www.spotpilot.com/](http://www.spotpilot.com/)

Rate Mate [www.rate-mate.com/](http://www.rate-mate.com/)

RevControl [www.revcontrol.com](http://www.revcontrol.com)

HotelSoft [www.hotelsoft.com](http://www.hotelsoft.com)

Atomize [www.atomize.com](http://www.atomize.com)



# Оценка группового бизнеса

## Запрос:

15-18 мая 2017

18 одноместных номеров

Деловая поездка

Возможность и условия размещения?

Как оценить влияние решения о принятии этой группы на доход отеля и возможный итоговый результат в эти дни?

Нужен ли этот бизнес в эти даты и по какой цене?

## Данные об отеле и доступность по категориям на 09.03.2017

Гостиница	
Номерной фонд	58 номеров
Категории	
Стандарт (STD)	28
Делюкс (DLX)	16
Люкс (EXS)	11
Гранд Люкс (LXS)	3

Доступность 09/03/2017	Пн	Вт	Ср
	15.05.2017	16.05.2017	17.05.2017
<b>Свободно номеров</b>	<b>28</b>	<b>38</b>	<b>33</b>
STD	9	16	14
DLX	6	9	7
EXS	11	11	10
LXS	2	2	2

## 1. Данные о загрузке и текущем доходе на запрашиваемый период (On the Books, ОТВ)

<b>ОТВ 09/03/2017</b>	<b>Пн 15.05.2017</b>	<b>Вт 16.05.2017</b>	<b>Ср 17.05.2017</b>
Занято номеров	30	20	25
% загрузки	52%	34%	43%
Доход	335 136	245 328	313 493
ADR	11 171	12 266	12 540

<b>ОТВ 09/03/2017</b>	<b>Пн 15.05.2017</b>	<b>Вт 16.05.2017</b>	<b>Ср 17.05.2017</b>
<b>Занято номеров</b>	<b>30</b>	<b>20</b>	<b>25</b>
% загрузки	52%	34%	43%
STD	19	12	14
DLX	10	7	9
EXS	0	0	1
LXS	1	1	1
<b>Доход</b>	<b>335 136</b>	<b>245 328</b>	<b>313 493</b>
STD	186 523	132 835	157 300
DLX	123 613	87 493	112 193
EXS	0	0	19 000
LXS	25 000	25 000	25 000
<b>ADR</b>	<b>11 171</b>	<b>12 266</b>	<b>12 540</b>
STD	9 817	11 070	11 236
DLX	12 361	12 499	12 466
EXS	0	0	19 000
LXS	25 000	25 000	25 000

## 2. Данные о загрузке и доходе на аналогичный период в прошлом (ОТВ)

<b>ОТВ 09/03/2016</b>	<b>Пн 16.05.2016</b>	<b>Вт 17.05.2016</b>	<b>Ср 18.05.2016</b>
Занято номеров	32	11	26
% загрузки	55%	19%	45%
Доход	336 002	137 878	251 358
ADR	10 500	12 534	9 668

<b>ОТВ 09/03/2016</b>	<b>Пн 16.05.2016</b>	<b>Вт 17.05.2016</b>	<b>Ср 18.05.2016</b>
<b>Занято номеров</b>	<b>32</b>	<b>11</b>	<b>26</b>
% загрузки	55%	19%	45%
STD	14	5	13
DLX	10	3	9
EXS	8	3	4
LXS	0	0	0
<b>Доход</b>	<b>336 002</b>	<b>137 878</b>	<b>251 358</b>
STD	133 000	55 571	107 882
DLX	108 000	36 841	96 412
EXS	95 002	45 466	47 064
LXS	0	0	0
<b>ADR</b>	<b>10 500</b>	<b>12 534</b>	<b>9 668</b>
STD	9 500	11 114	8 299
DLX	10 800	12 280	10 712
EXS	11 875	15 155	11 766
LXS	0	0	0

### 3. Итоговый результат аналогичного периода прошлого года

<b>Итого 2016</b>	<b>Пн</b> 16.05.2016	<b>Вт</b> 17.05.2016	<b>Ср</b> 18.05.2016
Занято номеров	45	58	57
% загрузки	78%	100%	98%
Доход	514 272	693 452	680 163
ADR	11 428	11 956	11 933

<b>Итого 2016</b>	<b>Пн</b> 16.05.2016	<b>Вт</b> 17.05.2016	<b>Ср</b> 18.05.2016
<b>Занято номеров</b>	<b>45</b>	<b>58</b>	<b>57</b>
% загрузки	78%	100%	98%
STD	24	28	27
DLX	11	16	16
EXS	10	11	11
LXS	0	3	3
<b>Доход</b>	<b>514 272</b>	<b>693 452</b>	<b>680 163</b>
STD	237 090	292 934	270 483
DLX	134 943	189 021	196 876
EXS	142 239	161 157	163 424
LXS	0	50 340	49 380
<b>ADR</b>	<b>11 428</b>	<b>11 956</b>	<b>11 933</b>
STD	9 879	10 462	10 018
DLX	12 268	11 814	12 305
EXS	14 224	14 651	14 857
LXS	0	16 780	16 460

## 4. Динамика – изменение показателей до аналогичного периода в прошлом году

Формула:

итог 2016 – показатели на  
09.03.2016

Динамика 2016	Пн 16.05.2016	Вт 17.05.2016	Ср 18.05.2016
Занято номеров	13	47	31
% загрузки	22%	81%	53%
Доход	178 270	555 574	428 805
ADR	928	-578	2 265

Динамика 2016	Пн 16.05.2016	Вт 17.05.2016	Ср 18.05.2016
<b>Занято номеров</b>	<b>13</b>	<b>47</b>	<b>31</b>
% загрузки	22%	81%	53%
STD	10	23	14
DLX	1	13	7
EXS	2	8	7
LXS	0	3	3
<b>Доход</b>	<b>178 270</b>	<b>555 574</b>	<b>428 805</b>
STD	104 090	237 363	162 601
DLX	26 943	152 180	100 464
EXS	47 237	115 691	116 360
LXS	0	50 340	49 380
<b>ADR</b>	<b>928</b>	<b>-578</b>	<b>2 265</b>
STD	379	-652	1 719
DLX	1 468	-467	1 592
EXS	2 349	-505	3 091
LXS	0	16 780	16 460



## 5. Динамика в %

Динамика 2016, %	Пн	Вт	Ср
	16.05.2016	17.05.2016	18.05.2016
Занято номеров	41%	427%	119%
% загрузки	41%	427%	119%
Доход	53%	403%	171%
ADR	9%	-5%	23%

Динамика 2016, %	Пн	Вт	Ср
	16.05.2016	17.05.2016	18.05.2016
<b>Занято номеров</b>	<b>41%</b>	<b>427%</b>	<b>119%</b>
% загрузки	41%	427%	119%
STD	71,43%	460,00%	107,69%
DLX	10,00%	433,33%	77,78%
EXS	25,00%	266,67%	175,00%
LXS	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Доход</b>	<b>53,06%</b>	<b>402,95%</b>	<b>170,60%</b>
STD	78,26%	427,13%	150,72%
DLX	24,95%	413,07%	104,20%
EXS	49,72%	254,46%	247,24%
LXS	100,00%	100,00%	100,00%
<b>ADR</b>	<b>8,84%</b>	<b>-4,61%</b>	<b>23,43%</b>
STD	3,99%	-5,87%	20,72%
DLX	13,59%	-3,80%	14,86%
EXS	19,78%	-3,33%	26,27%
LXS	100,00%	100,00%	100,00%

## 6. Предложение для оценки

<b>Группа предложение</b>	<b>Пн 15.05.2017</b>	<b>Вт 16.05.2017</b>	<b>Ср 17.05.2017</b>
<b>Количество номеров</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>
STD	5	5	5
DLX	5	5	5
EXS	8	8	8
<b>ADR</b>	<b>13 317</b>	<b>13 317</b>	<b>13 317</b>
STD	10 850	10 850	10 850
DLX	12 850	12 850	12 850
EXS	16 250	16 250	16 250
<b>Доход</b>	<b>248 500</b>	<b>248 500</b>	<b>248 500</b>
STD	54 250	54 250	54 250
DLX	64 250	64 250	64 250
EXS	130 000	130 000	130 000

<b>Доступность 09/03/2017</b>	<b>Пн 15.05.2017</b>	<b>Вт 16.05.2017</b>	<b>Ср 17.05.2017</b>
<b>Свободно номеров</b>	<b>28</b>	<b>38</b>	<b>33</b>
STD	9	16	14
DLX	6	9	7
EXS	11	11	10
LXS	2	2	2

## 7. Текущие показатели в случае принятия группы

Формула:

ОТВ на 09.03. + доход и  
загрузка от группы



ОТВ 09/03/2017 с группой	Пн 15.05.2017	Вт 16.05.2017	Ср 17.05.2017
Занято номеров	48	38	43
% загрузки	83%	66%	74%
Доход	583 636	493 828	561 993
ADR	12 159	12 995	13 070

ОТВ 09/03/2017 с группой	Пн 15.05.2017	Вт 16.05.2017	Ср 17.05.2017
<b>Занято номеров</b>	<b>48</b>	<b>38</b>	<b>43</b>
% загрузки	83%	66%	74%
STD	24	17	19
DLX	15	12	14
EXS	8	8	9
LXS	1	1	1
<b>Доход</b>	<b>583 636</b>	<b>493 828</b>	<b>561 993</b>
STD	240 773	187 085	211 550
DLX	187 863	151 743	176 443
EXS	130 000	130 000	149 000
LXS	25 000	25 000	25 000
<b>ADR</b>	<b>12 159</b>	<b>12 995</b>	<b>13 070</b>
STD	10 032	11 005	11 134
DLX	12 524	12 645	12 603
EXS	16 250	16 250	16 556
LXS	25 000	25 000	25 000

## 8.1.1. Прогноз и оценка результата при наличии RMS

Сколько номеров еще можем продать до прогноза

Потенциальный доход, исходя из прогнозных тарифов и остатка номеров для продажи

Прогноз загрузки и ADR	Пн 15.05.2017	Вт 16.05.2017	Ср 17.05.2017
Занято номеров	58	51	53
Осталось продать	10	13	10
ADR	12 200	12 900	13 100
Потенциальный доход на остаток	122 000	167 700	131 000

Формула:

ОТВ с группой + потенциальный доход, исходя из прогноза ADR и OCC

Прогноз итогового результата	Пн 15.05.2017	Вт 16.05.2017	Ср 17.05.2017
Занято номеров	58	51	53
% загрузки	100%	88%	91%
Доход	705 636	661 528	692 993
ADR	12 166	12 971	13 075
Сравнение с итогом 2016	191 364	-31 924	12 830
Итого		172 270	



Итоговый результат по дням и за период

## 8.1.2. Прогноз и оценка результата по динамике

Формула:

ОТВ на 09.03. + %

изменения

показателя в 2016 с

09.03. до даты заезда

Прогноз загрузки и ADR	Пн 15.05.2017	Вт 16.05.2017	Ср 17.05.2017
Занято номеров	48	58	55
Осталось продать	0	20	12
ADR	12 159	11 700	15 478
Потенциальный доход на остаток	0	234 009	182 756

Прогноз итогового результата	Пн 15.05.2017	Вт 16.05.2017	Ср 17.05.2017
Занято номеров	48	58	55
% загрузки	83%	100%	94%
Доход	583 636	727 837	744 749
ADR	12 159	12 549	13 588
Сравнение с итогом 2016	69 364	34 385	64 586
Итого		168 335	



Итоговый результат по дням и за период

# Модель оценки группового бизнеса

см. файл **Прогнозирование\_задание**,  
вкладка **Задание 3**

Задание:  
оценить эффект на выручку  
отеля от принятия группы



# Как правильно оценивать достигнутые результаты с точки зрения управления доходом?

# Как сейчас оценивается эффективность продаж гостиницы?



- Сравнение с бюджетом
- Сравнение с прогнозом
- Сравнение с прошлогодними показателями
- Субъективное ощущение выполненной работы

Вы уверены, что этих данных достаточно для правильной интерпретации показателей?

RevPar 5000 руб., +15%

Что можете сказать о данном результате?

А если так?

	Март	2016	2015	Прирост
RevPar Мой отель		5 000,00	4 350,00	14,94%
<b>RevPar конкуренты</b>		<b>5 700,00</b>	<b>4 050,00</b>	<b>40,74%</b>
Сравнение		-700,00	300,00	-25,80%
Сравнение, %		-12,28%	7,41%	-63,32%

Сентябрь	2016	2015	Прирост
Загрузка	85%	70%	21%

Как вы оцените данный результат?



# Правильная оценка результатов продаж

Сентябрь	2016	2015	Прирост
Загрузка	85%	70%	21%

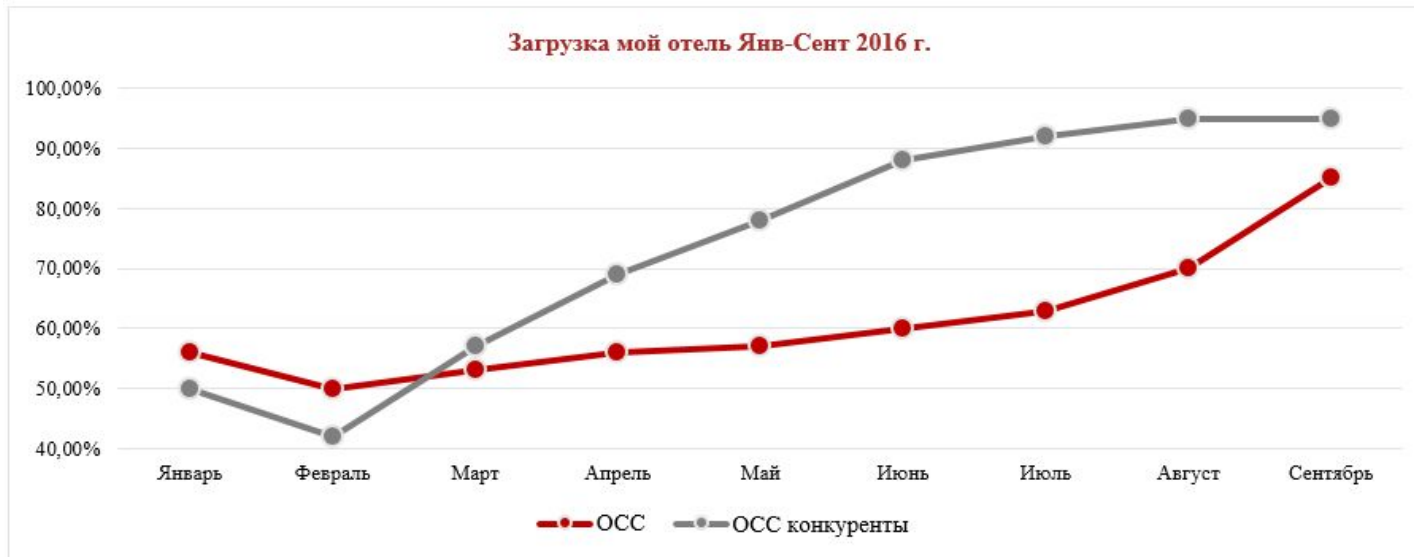
Загрузка мой отель Янв-Сент 2016									
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь
OCC	56,00%	50,00%	54,00%	56,00%	57,00%	60,00%	63,00%	70,00%	85,00%



А если так?

Сентябрь	2016	2015	Прирост
Загрузка	85%	70%	21%
Загрузка конкуренты	95%	68%	40%

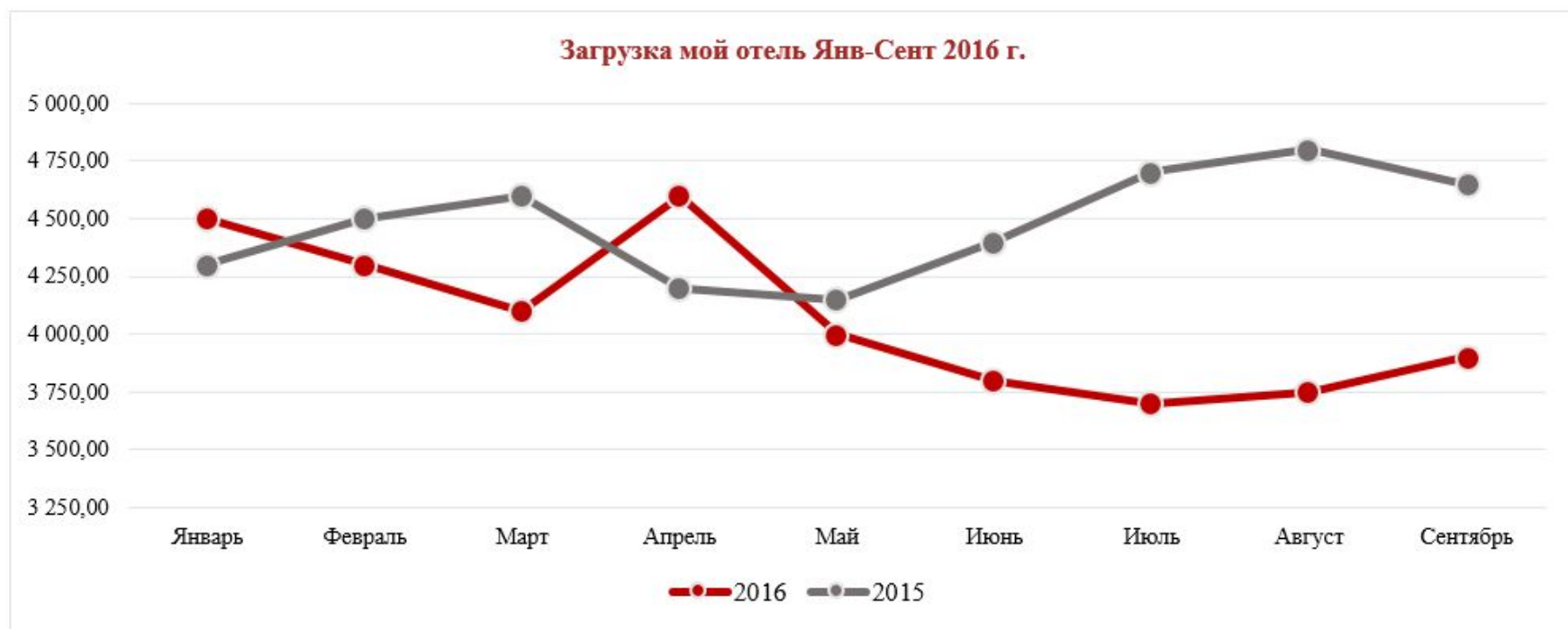
Загрузка мой отель Янв-Сент 2016									
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь
OCC	56,00%	50,00%	53,00%	56,00%	57,00%	60,00%	63,00%	70,00%	85,00%
OCC конкуренты	50,00%	42,00%	57,00%	69,00%	78,00%	88,00%	92,00%	95,00%	95,00%



Ситуация: у отеля падает ADR. Как понять, хорошо ли отель работает, что происходит и виноват ли отдел продаж?

## Результаты нашего отеля

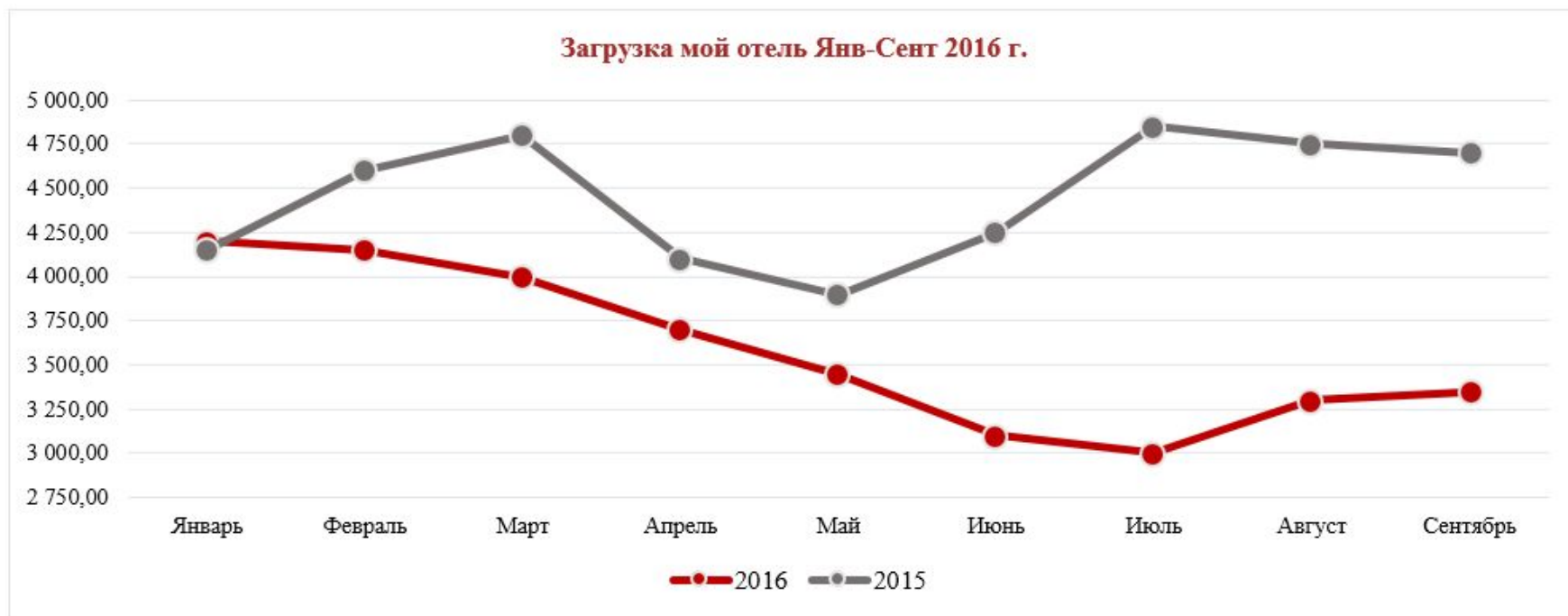
ADR мой отель Янв-Сент 2016									
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь
2016	4 500,00	4 300,00	4 100,00	4 600,00	4 000,00	3 800,00	3 700,00	3 750,00	3 900,00
2015	4 300,00	4 500,00	4 600,00	4 200,00	4 150,00	4 400,00	4 700,00	4 800,00	4 650,00
2016/2015	200,00	-200,00	-500,00	400,00	-150,00	-600,00	-1 000,00	-1 050,00	-750,00
2016/2015, %	4,65%	-4,44%	-10,87%	9,52%	-3,61%	-13,64%	-21,28%	-21,88%	-16,13%



# Правильная оценка результатов продаж

## Ситуация у конкурентов

ADR конкуренты Янв-Сент 2016									
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь
2016	4 200,00	4 150,00	4 000,00	3 700,00	3 450,00	3 100,00	3 000,00	3 300,00	3 350,00
2015	4 150,00	4 600,00	4 800,00	4 100,00	3 900,00	4 250,00	4 850,00	4 750,00	4 700,00
2016/2015	50,00	-450,00	-800,00	-400,00	-450,00	-1 150,00	-1 850,00	-1 450,00	-1 350,00
2016/2015, %	1,20%	-9,78%	-16,67%	-9,76%	-11,54%	-27,06%	-38,14%	-30,53%	-28,72%



## Изменение ADR Янв-Сент 2016

	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь
Мой отель	4,65%	-4,44%	-10,87%	9,52%	-3,61%	-13,64%	-21,28%	-21,88%	-16,13%
Конкуренты	1,20%	-9,78%	-16,67%	-9,76%	-11,54%	-27,06%	-38,14%	-30,53%	-28,72%

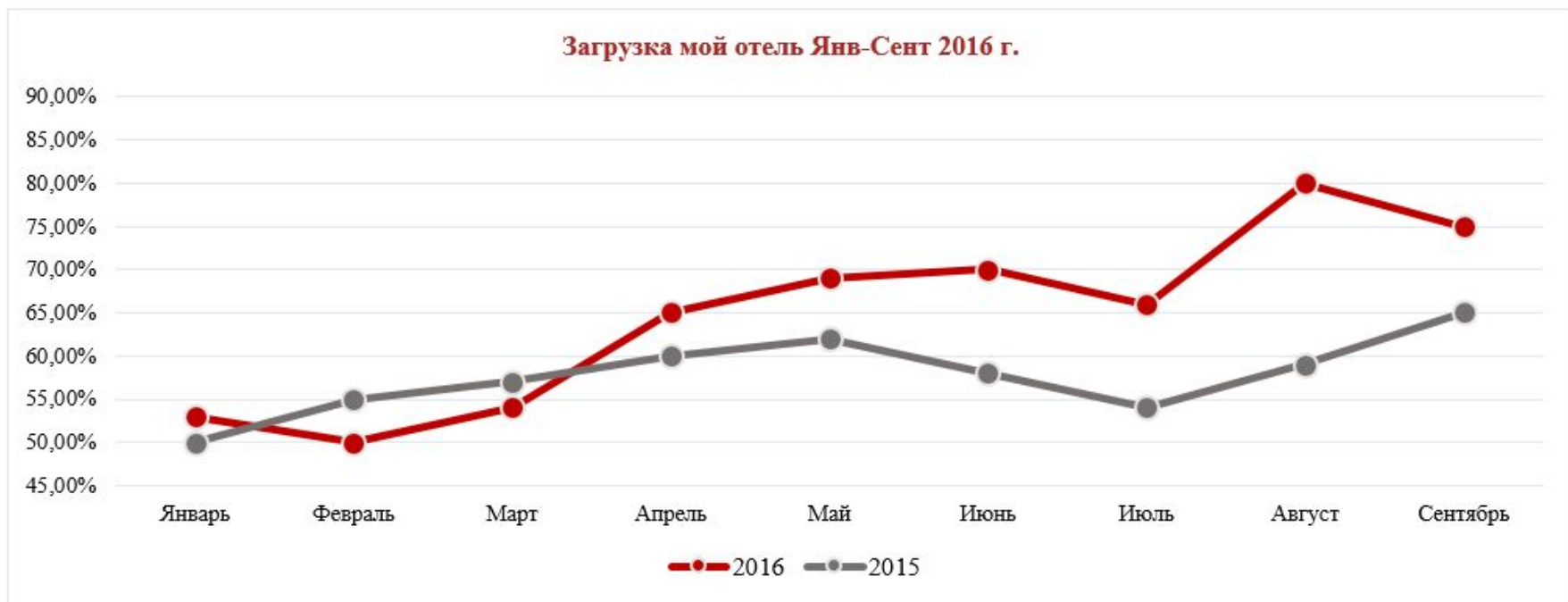
Вы решили изменить структуру цен, ввести новые тарифы. Или решили использовать RMS или иной инструмент для увеличения продаж. Или вы начали маркетинговую кампанию по продвижению отеля в сети....



## Правильная оценка результатов продаж

Изменения влияют в положительную сторону??

Загрузка мой отель Янв-Сент									
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь
2016	53,00%	50,00%	54,00%	65,00%	69,00%	70,00%	66,00%	80,00%	75,00%
2015	50,00%	55,00%	57,00%	60,00%	62,00%	58,00%	54,00%	59,00%	65,00%
2016/2015, п.п.	3,00%	-5,00%	-3,00%	5,00%	7,00%	12,00%	12,00%	21,00%	10,00%
2016/2015, %	6,00%	-9,09%	-5,26%	8,33%	11,29%	20,69%	22,22%	35,59%	15,38%



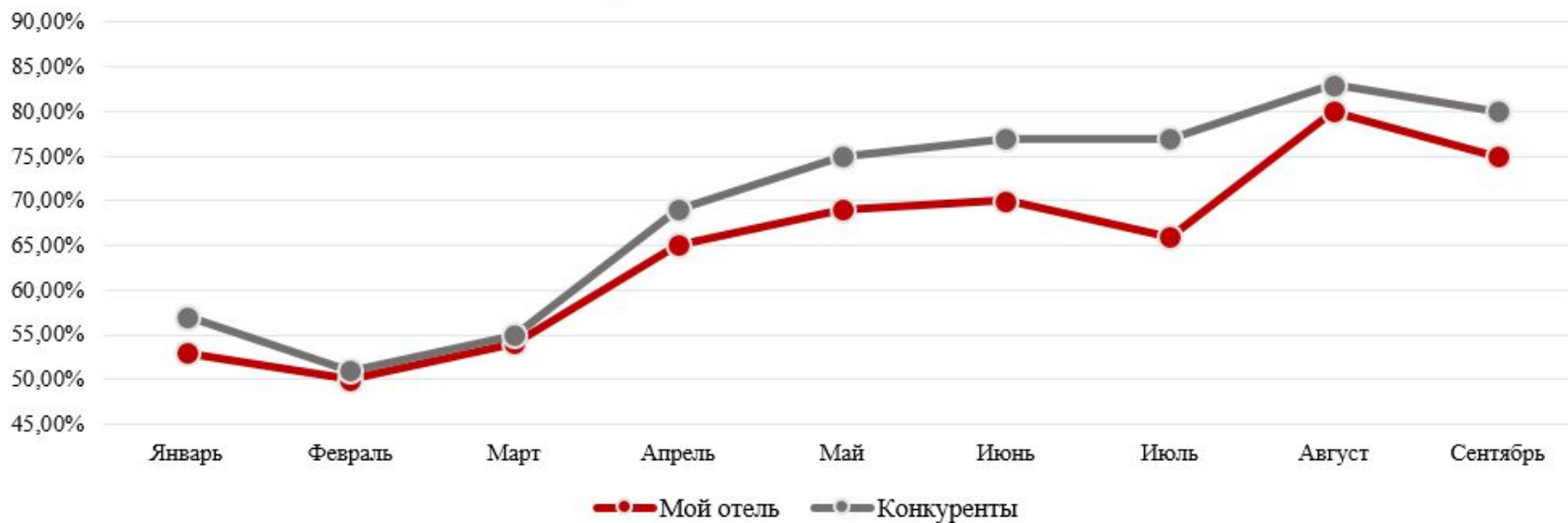
# Правильная оценка результатов продаж

Изменения влияют в положительную сторону??

Загрузка мой отель и конкуренты Янв-Сент 2016

	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь
Мой отель	53,00%	50,00%	54,00%	65,00%	69,00%	70,00%	66,00%	80,00%	75,00%
Конкуренты	57,00%	51,00%	55,00%	69,00%	75,00%	77,00%	77,00%	83,00%	80,00%
Мой отель/Конкуренты	-4,00%	-1,00%	-1,00%	-4,00%	-6,00%	-7,00%	-11,00%	-3,00%	-5,00%
Мой отель/Конкуренты, %	-7,02%	-1,96%	-1,82%	-5,80%	-8,00%	-9,09%	-14,29%	-3,61%	-6,25%

Загрузка мой отель Янв-Сент 2016 г.



Очевидно, что одних только внутренних показателей недостаточно для оценки эффективности работы отеля, применяемых методов и тактик продаж, для оценки работы персонала.

Рыночная аналитика позволяет давать **ВЕРНЫЕ** и **ТОЧНЫЕ** ответы на вопросы:

- ? Лучше ли доход номеров вашего отеля по сравнению с конкурентами?
- ? Был ли достигнутый финансовый результат оптимальным и максимальным?
- ? Выше ли загрузка вашего отеля по сравнению с другими?
- ? Была ли полученная загрузка достигнута при оптимальных ценах?
- ? Какую фактическую долю рынка занимает ваш отель?
- ? Эффективно ли работает ваш отдел продаж, или же результат – это естественное стечение обстоятельств?

### Критерии оценки результатов с рынком:

- ✓  $ARI > 100\%$ ,  $MPI > 100\%$ ,  $RGI > 100\%$ ;
- ✓ разница значений  $ARI$  и  $MPI$  не превышает **10%**;
- ✓ рыночная доля выше естественной;

**MPI** – индекс загрузки гостиницы

**ARI** – индекс средней цены продажи номера

**RGI** – индекс дохода номерного фонда

**MPI** – индекс загрузки гостиницы

$$\text{MPI} = \frac{\text{Загрузка моего отеля в \%}}{\text{Загрузка конкурентной группы в \%}}$$



## Как происходит оценка

Отели	НФ	Продано номеров	Загрузка	Позиция по результату
<b>Мой отель</b>	<b>100</b>	<b>90</b>	<b>90%</b>	<b>3</b>
Конкурент 1	50	39	78%	4
Конкурент 2	75	75	100%	1
Конкурент 3	125	120	96%	2
Конкурент 4	150	95	63%	5
Итого	500	419		

$$MPI = 90/100 \left( (39+75+120+95)/(50+75+125+150) \right) * 100\% = 109\%$$

Если **MPI > 100%**, то это означает, что **загрузка** нашего отеля **выше среднего значения по конкурентам**

Если **MPI < 100%**, то это означает, что **загрузка** нашего отеля **ниже среднего значения по конкурентам**

**ARI** – индекс средней цены продажи номера

$$\text{ARI} = \frac{\text{ADR моего отеля}}{\text{ADR конкурентной группы}}$$

## Как происходит оценка

Отели	НФ	Продано номеров	Выручка	ADR	Позиция по результату
<b>Мой отель</b>	<b>100</b>	<b>90</b>	<b>350 000</b>	<b>3 889</b>	<b>2</b>
Конкурент 1	50	39	140 000	3 590	3
Конкурент 2	75	75	295 000	3 933	1
Конкурент 3	125	120	385 000	3 208	5
Конкурент 4	150	95	325 000	3 421	4
Итого	500	419			

$$ARI = 3889 / ((140000 + 295000 + 385000 + 325000) / (39 + 75 + 120 + 95)) * 100\% = 112\%$$

Если **ARI > 100%**, то это означает, что **загрузка** нашего отеля **выше среднего значения по конкурентам**

Если **ARI < 100%**, то это означает, что **загрузка** нашего отеля **ниже среднего значения по конкурентам**

**RGI** – индекс дохода номерного фонда

$$\text{RGI} = \frac{\text{RevPar моего отеля}}{\text{RevPar конкурентной группы}}$$

## Как происходит оценка

Отели	НФ	Продано номеров	Выручка	RevPar	Позиция по результату
<b>Мой отель</b>	<b>100</b>	<b>90</b>	<b>350 000</b>	<b>3 500</b>	<b>2</b>
Конкурент 1	50	39	140 000	2 800	4
Конкурент 2	75	75	295 000	3 933	1
Конкурент 3	125	120	385 000	3 080	3
Конкурент 4	150	95	325 000	2 167	5
Итого	500	419			

$$RGI = 3500 / ((140000 + 295000 + 385000 + 325000) / (50 + 75 + 125 + 150)) * 100\% = 122\%$$

Если **RGI > 100%**, то это означает, что **загрузка** нашего отеля **выше среднего значения по конкурентам**

Если **RGI < 100%**, то это означает, что **загрузка** нашего отеля **ниже среднего значения по конкурентам**

Баланс индексов цены и загрузки – оптимальность дохода на номер

### RevPar



## Как происходит оценка

$$\text{Natural Share} = \frac{\text{номерной фонд моего отеля}}{\text{суммарный номерной фонд конкурентов} + \text{наш отель}}$$
$$\text{Market Share} = \frac{\text{количество проданных номеров в нашем отеле}}{\text{количество проданных номеров в отелях-конкурентах} + \text{наш отель}}$$



# Инструментарий отельера и путаница в ИСПОЛЬЗОВАНИИ

## Какие основные задачи позволяет решать rate shopper

- сравнение и контроль цен отеля и конкурентов в открытых источниках и каналах продаж (*GDS в зависимости от продукта; категории номеров, тарифная политика – в зависимости от продукта*);
- отслеживание изменений в политике продаж отелей-конкурентов на будущие периоды и сравнение с тарифами нашего отеля для поддержки процесса принятия решений по открытым общедоступным тарифам;
- отслеживание истории изменения цен конкурентов и своего отеля;
- проверка соблюдения паритета, а также закрытых дат по каналам (*не у всех продуктов*);
- выявление сайтов-нарушителей паритета (*не у всех продуктов*);

## Какие задачи НЕ решает rate shopper

- Не дает прогноз спроса;
- Не дает рекомендации по ценам;
- Не показывает результаты продаж отеля (цена, загрузка и др. KPI);
- Не дает оценку ценам и результату продаж;

## Какие основные задачи позволяет решать RMS

- расчет прогноза (ADR, RevPar, загрузка, доход по отелю или в разбивке по сегментам, в зависимости от продукта);
- ежедневные рекомендации оптимальной цены продажи;
- рекомендации по необходимым действиям (в зависимости от продукта);
- общая аналитика продаж (включая RS, аналитику по каналам, статистику)

## Какие задачи не решает RMS

- **не позволяет оценить эффективность** и правильность действий и рекомендаций, предоставляемых системой;
- в отчетных модулях **не предоставляет указания** на действия с учетом результатов анализа big data, может только визуализировать;

## Для чего полезна аналитика в OTA:

- Статистика прошлых периодов по каналу;
- Аналитика будущих трендов и результатов по каналу;
- Оценка результатов продаж по отелю в сравнении с конкурентами, но только в рамках канала

## Что она не позволяет делать:

- Не дает объективный прогноз спроса по рынку, только по каналу;
- Не дает рекомендаций продажи номеров, лишь указания на определенные изменения на рынке и у конкурентов;
- Показывает результаты продаж в сравнении с конкурентами только в рамках канала, не в целом по отелю

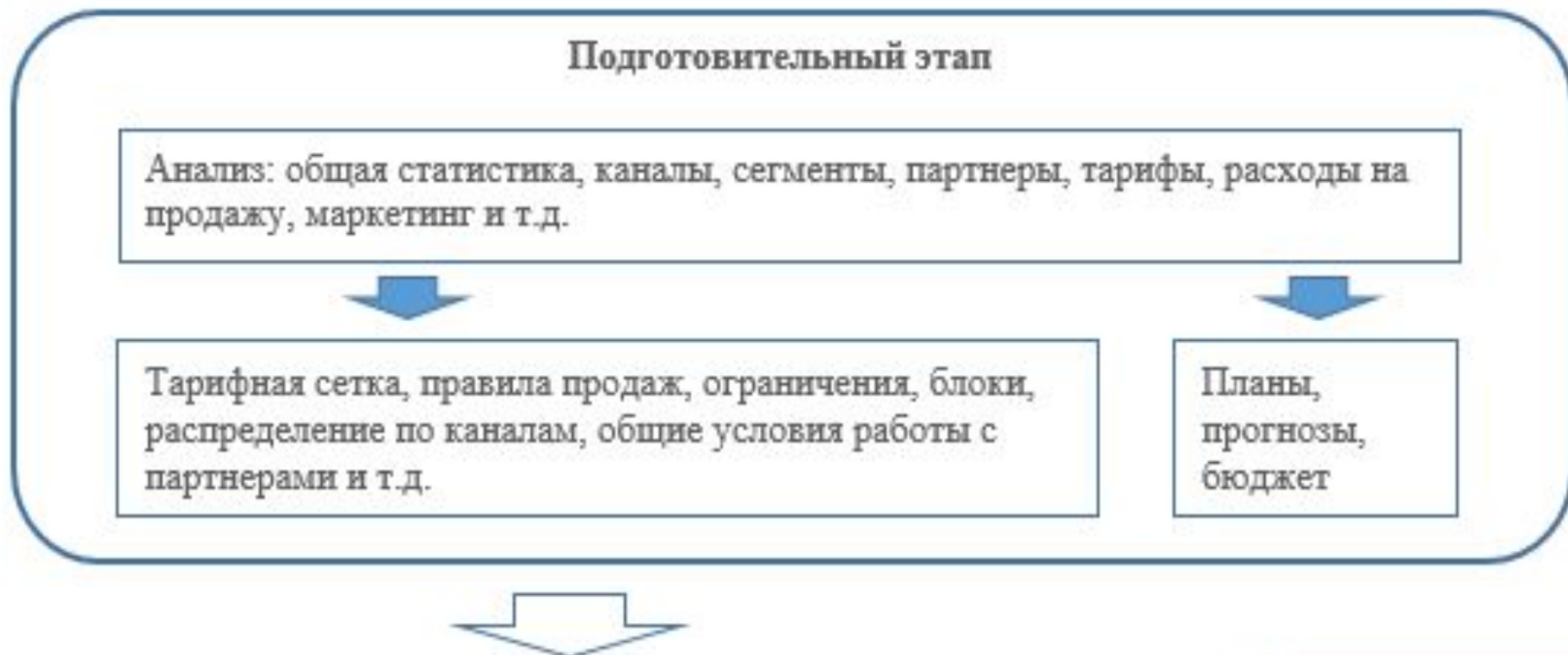
## Какие основные задачи позволяет решать BI

- детальная аналитика продаж - статистика и будущие периоды, включая удобную визуализацию данных и возможность удобно работать с ними в любых разрезах;
- в зависимости от продукта может включать в себя набор других инструментов: rate shopper, rms, инструмент онлайн репутации, аналитика рынка

## Какие задачи НЕ решает BI

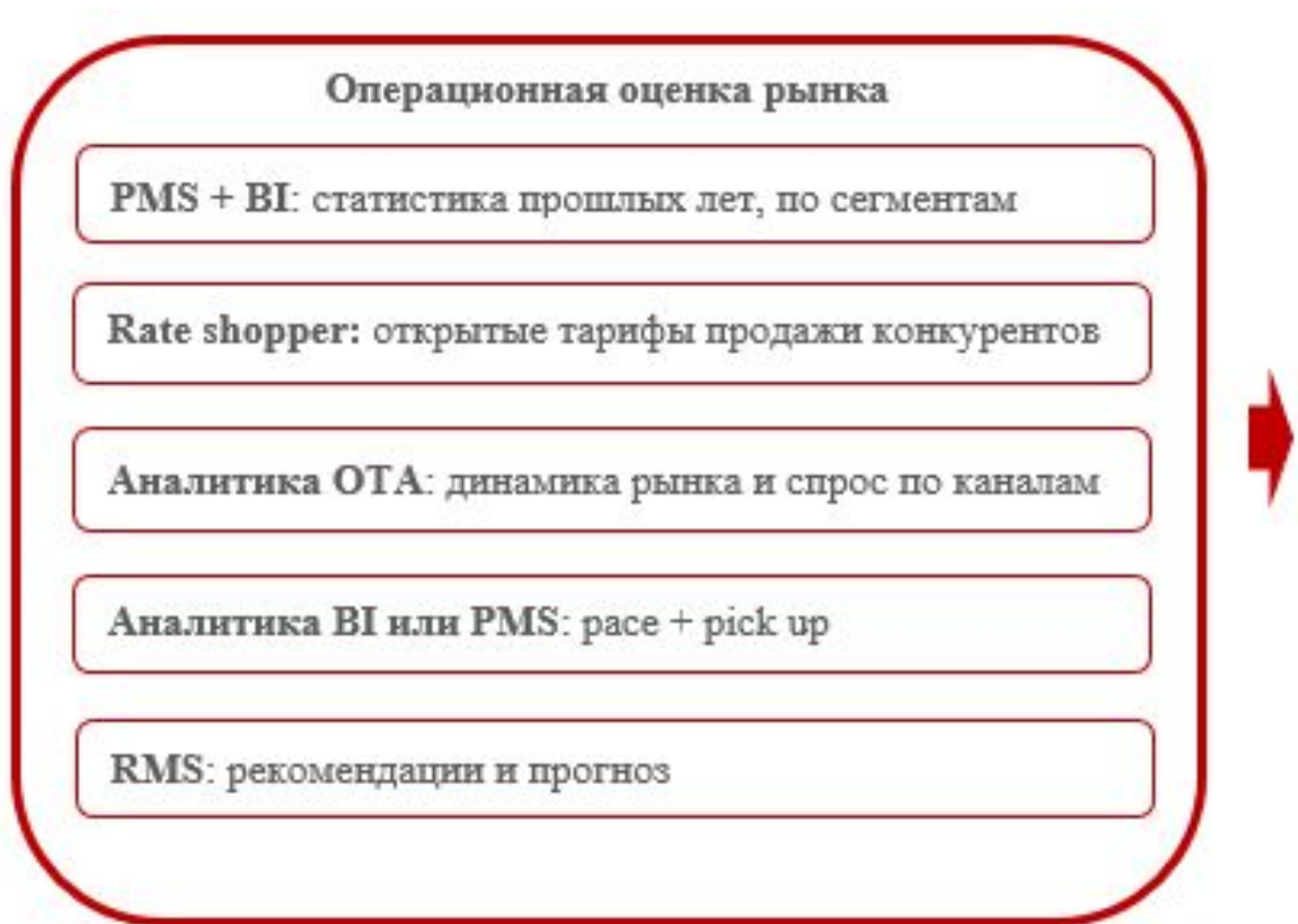
- слишком большой объем структурированной информации, которая дальше не переводится в какие-то решения, зависимости, рекомендации, т.е. эту структурированную информацию необходимо дальше анализировать и искать решения;
- в зависимости от инструмента некоторого функционала может не быть;

## Место каждого инструмента в операционном цикле (блок-схема)





## Место каждого инструмента в операционном цикле (блок-схема)



## Место каждого инструмента в операционном цикле (блок-схема)



## Место каждого инструмента в операционном цикле (блок-схема)



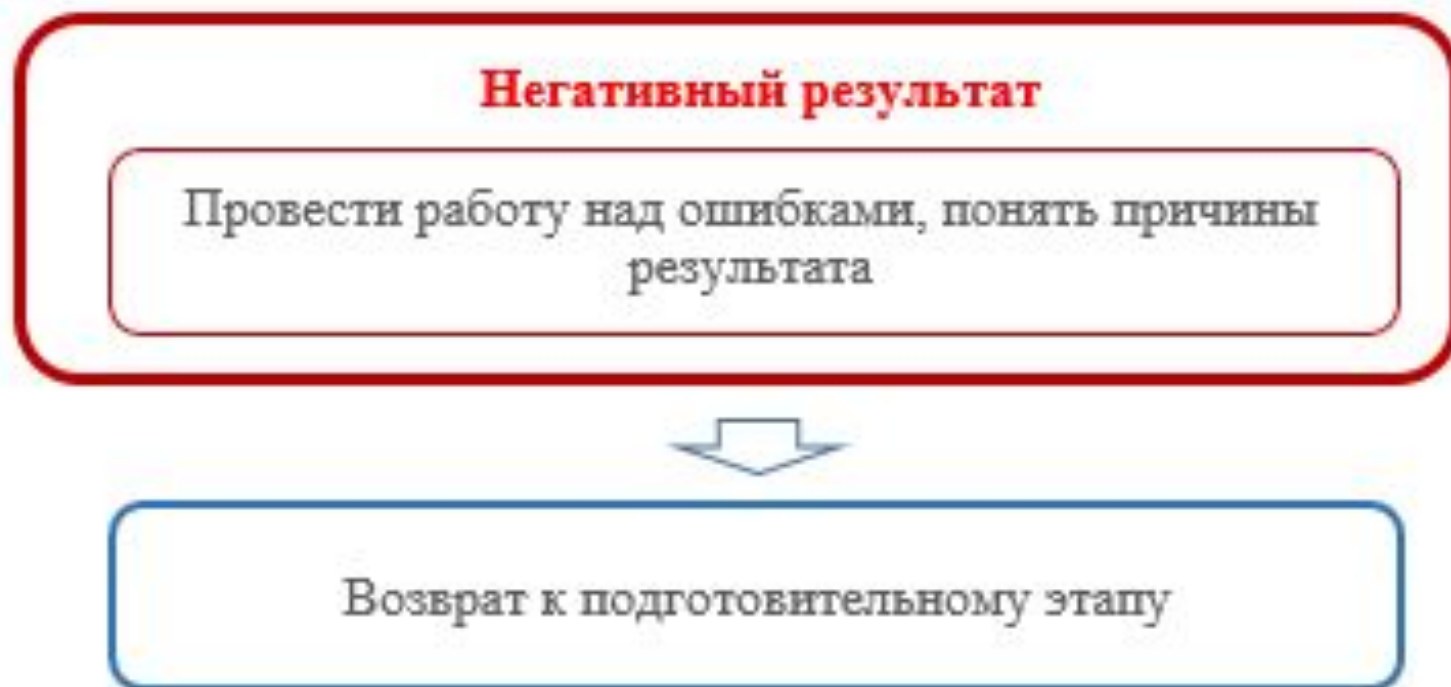
## Место каждого инструмента в операционном цикле (блок-схема)

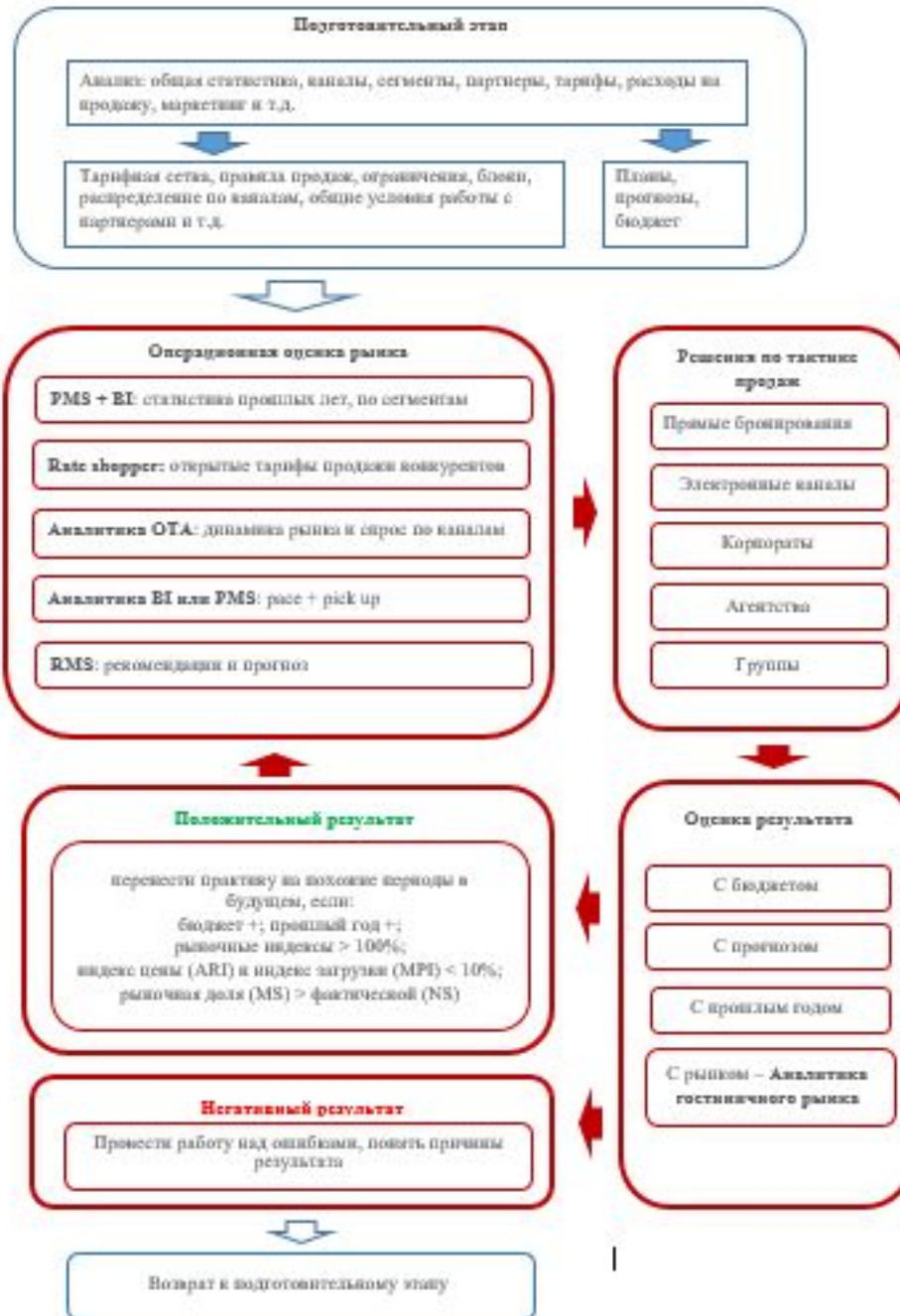


### Положительный результат

перенести практику на похожие периоды в будущем, если:  
бюджет +; прошлый год +;  
рыночные индексы > 100%;  
индекс цены (ARI) и индекс загрузки (MPI) < 10%;  
рыночная доля (MS) > фактической (NS)

## Место каждого инструмента в операционном цикле (блок-схема)





# За какие вопросы отвечает менеджер по управлению доходами?

## Обязанности менеджера по управлению доходом

- \* Анализ отчетов о бронировании;
- \* Анализ наличия мест в системах на 90 дней вперед;
- \* Оценка стратегии продаж отеля на 30/60/90/180/365 дней;
- \* Внесение изменений и корректировок в стратегию продаж во всех системах;
- \* Оценка группового бизнеса (если отель ориентирован на группы) и pick up на следующие 30/60/90/180/365 дней;
- \* Анализ рыночных отчетов (отчеты о конкурентной среде и стратегиях отелей-конкурентов);
- \* Анализ ежедневного pick up по каждому дню на последующие 90 дней с момента последнего анализа;
- \* Анализ изменения фактических показателей по отношению к прогнозу (с прошлой недели или с прошлого месяца);
- \* Анализ текущих результатов отеля и оценка по отношению к плановым и бюджетным показателям;
- \* Определение периодов высокой и низкой загрузки на последующие 6-12 месяцев и изменение стратегии и тактики продаж
- \* Анализ результатов ключевых партнеров и сопоставление их с установленными целями;
- \* Подготовка краткосрочных и долгосрочных прогнозов;
- \* Корректировка прогноза гостиницы на последующие 12 месяце и изменение в связи с корректировками стратегии продаж, где необходимо;
- \* Подготовка и корректировка стратегии продаж;
- \* Встречи с руководителями других департаментов для обсуждения дополнительных источников дохода для гостиницы (в зависимости от размеров);



Если остались какие-либо вопросы:

[sergey.v.danilchenko@gmail.com](mailto:sergey.v.danilchenko@gmail.com)

Не уверены, что сможете реализовать все сами? Воспользуйтесь нашим новым сервисом **аренды менеджера по управлению доходом**.

Следите за нашими новостями:



Hotel Advisors: управление доходом



hoteladvisors\_Russia



Hotel Advisors



Market HotelAdvisors