

Ключевые метрики продаж и оценка с отелями-конкурентами

05–06 апреля 2022 года

О чем будем говорить сегодня

- Что такое гостиничный бенчмаркинг и актуальность его использования для отельеров.
- Основные правила и принципы оценки результатов продаж отеля в сравнении с конкурентным окружением.
- От оценки эффективности продаж OCC - ADR - RevPAR - к оценке эффективности позиционирования на рынке: MPI - ARI – RGI.
- Кейсы и практические задачи, которые позволяет решать бенчмаркинг.

Что такое гостиничный бенчмаркинг и актуальность его использования для отельеров

Гостиничный benchmarking - это сравнение операционных показателей отеля (загрузка, ADR и REVPAR) с показателями конкурентов посредством конфиденциального обмена данными для определения направлений действий в области продаж.

Цель процесса бенчмаркинга – понимание, удержание или улучшение рыночных позиций по ключевым показателям, уверенность в лучших финансовых результатах не только в сравнении с планом или бюджетом, но и в сравнении с конкурентами и/или конкурентным окружением в текущих рыночных условиях.

Инструменты бенчмаркинга



Рынки: глобальное присутствие
Сегменты: международные сетевые отели

Россия: преимущественно сетевые отели
Москвы, Санкт-Петербурга, некоторых
регионов

**BENCHMARKING
ALLIANCE**

Рынки: Северная Европа
Сегменты: сетевые и несетевые отели



Рынки: Колумбия
Сегменты: все отели



Рынки: Германия, Австрия
Сегменты: сетевые и несетевые отели



Рынки: Франция, Греция
Сегменты: сетевые и несетевые отели



Рынки: Северные регионы Италии
Сегменты: сетевые и несетевые отели



Рынки: Северная Америка
Сегменты: сетевые и несетевые отели

HOTSTATS

Рынки: Великобритания, Шотландия
Segments: сетевые и несетевые отели



Рынки: Украина
Сегменты: сетевые и несетевые
отели

Принцип работы – конфиденциальный обмен данными



**Для чего необходимы данные об
операционных показателях конкурентов и
почему каждому отельеру важно работать с
этой информацией?**

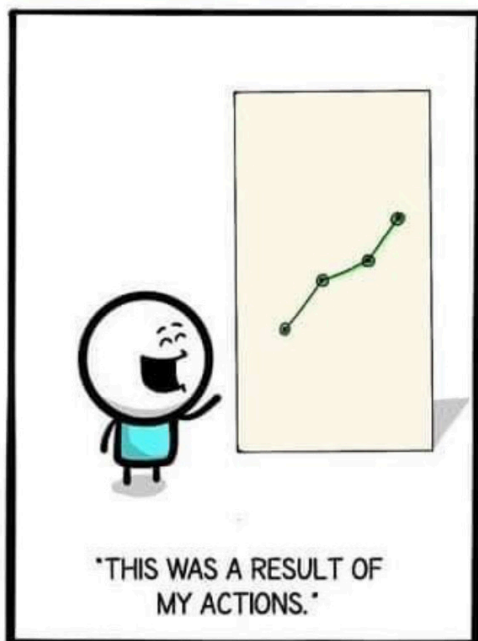
Для чего рыночные данные

“Without data
you’re just another person
with an opinion”

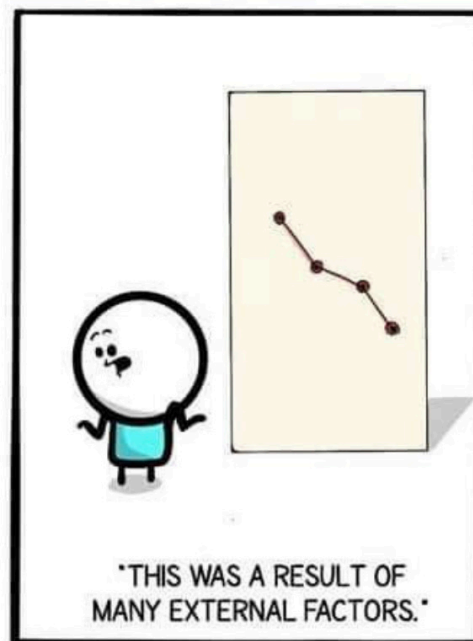
W. Edwards Deming
Professor, Statistician

Для чего рыночные данные

WHEN METRICS GO UP



WHEN METRICS GO DOWN



Для чего рыночные данные

Кто – лидер, а кто аутсайдер.
Кто зарабатывает, а кто теряет.

Для чего рыночные данные

Агрегированные операционные показатели
отелей – рыночные индикаторы состояния
и динамики рынка

Основные правила и принципы оценки результатов продаж отеля в сравнении с конкурентным окружением

Управленческий учет – основа оценки

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).

Управленческий учет – основа оценки

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

Управленческий учет – основа оценки

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

Цель управленческого учета - оперативный анализ и планирование деятельности.

Основа работы – единая система учета операционных показателей

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.

Основа работы – единая система учета операционных показателей

Единая система учета



Унифицированные метрики (KPI)



Возможность сравнения и оценки с
другими отелями

Ключевые операционные метрики

KPI – key performance indicators - ключевые операционные метрики, характеризующие эффективность работы.

Применительно к оценке результатов продаж в основном относятся загрузка, средний тариф продажи номера, выручку на доступный для продажи номер. Ряд других - в зависимости от учетной политики отеля.

Выручка номерного фонда

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 (индивидуальный и групповой) не входят в показатель выручки номерного фонда.

Выручка в управленческом учете считается **НЕ** по кассовому методу, а **по методу начислений**.

Загрузка

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

Загрузка

Частые ошибки, связанные с расчетом загрузки:

- Учет занятости номера несколько раз в течение дня;
- Учет бесплатных номеров;
- Учет недоступных для продажи на короткие периоды номеров;
- Средний показатель загрузки за период.

ADR

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

Ошибка: ADR за период считается по общей формуле среднего тарифа, НЕ как среднее арифметическое средних тарифов (ADR) на каждый из дней.

REVPAR

$$\begin{array}{l} \text{RevPAR} \\ \text{(выручка на доступный для продажи номер)} \end{array} = \frac{\text{Выручка номерного фонда}}{\text{Количество доступных номеров}}$$

$$\begin{array}{l} \text{RevPAR} \\ \text{(выручка на доступный для продажи номер)} \end{array} = \text{ADR} * \text{OCC}$$

TREVPAR

TRevPAR

(общая выручка на доступный
для продажи номер)

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

**От оценки эффективности продаж
ОСС - ADR - RevPAR - к оценке
эффективности позиционирования
на рынке: MPI - ARI - RGI**

Рыночные индексы как индикаторы позиционирования отеля

OCC



MPI

индекс загрузки
отеля

ADR



ARI

индекс средней цены
продажи номеров
отеля

REVPAR



RGI

индекс выручки на
доступный для
продажи номер

Данные для примера

Отели	Номерной фонд
Мой отель	100
Конкурент 1	50
Конкурент 2	75
Конкурент 3	125
Конкурент 4	150
Итого номеров	500

Номерной фонд гостиницы и конкурентов.

Данные для примера

Отели	Загрузка, к/н	Загрузка,%(ОСС)	Выручка (Rev)	Средний тариф (ADR)	Доход на номер (Rev PAR)
Мой отель	90	90,0%	350 000	3 889	3 500
Конкурент 1	39	78,0%	140 000	3 589	2 800
Конкурент 2	75	100,0%	295 000	3 933	3 933
Конкурент 3	120	96,0%	385 000	3 208	3 080
Конкурент 4	95	63,3%	325 000	3 421	2 167

Операционные показатели гостиницы и конкурентов на дату.

MPI

MPI – market penetration index – индекс загрузки. Показывает позиционирование отеля по загрузке среди конкурентного окружения. Т.е. на сколько загрузка вашего отеля больше или меньше среднего значения отелей конкурентной группы.

Вычисляется как отношение загрузки вашего отеля в % к средней загрузке отелей-конкурентов в %, не включая ваш отель.

MPI > 100% - 

MPI < 100% - 

MPI, пример расчета

Отели	Номерной фонд	Продано номеров	Загрузка, %	Позиция показателя
Мой отель	100	90	90,0%	3
Конкурент 1	50	39	78,0%	4
Конкурент 2	75	75	100,0%	1
Конкурент 3	125	120	96,0%	2
Конкурент 4	150	95	63,3%	5
Итого номеров	500			

Загрузка гостиницы и отелей конкурентной группы, а также позиция каждого из показателей на дату.

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

ARI

ARI – average rate index – индекс средней цены продажи номера. Показывает позиционирование отеля среди конкурентного окружения по средней цене продажи номера. Т.е. на сколько ADR вашего отеля больше или меньше среднего значения отелей конкурентной группы.

Вычисляется как отношение средней цены продажи номеров вашего отеля ADR отелей-конкурентов. В расчете ADR конкурентной группы не участвуют показатели вашего отеля.

ARI > 100% - 

ARI < 100% - 

ARI, пример расчета

Отели	Номерной фонд	Продано номеров	Выручка	ADR	Позиция показателя
Мой отель	100	90	350 000	3 889	2
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 номеров	500				

ADR гостиницы и отелей конкурентной группы, а также позиция каждого из показателей на дату.

$$ARI = (3\,889 / ((140\,000 + 295\,000 + 385\,000 + 325\,000) / (39 + 75 + 120 + 95))) * 100\% = 112\%$$

RGI

RGI – revenue generation index – индекс выручки на доступный для продажи номера. Показывает позиционирование отеля среди конкурентного окружения по REVPAR. Т.е. на сколько REVPAR вашего отеля больше или меньше среднего значения отелей конкурентной группы.

Рассчитывается как отношение показателя REVPAR вашего отеля к среднему показателю выручки на доступный для продажи номер отелей конкурентной группы.

RGI > 100% - 

RGI < 100% - 

RGI, пример расчета

Отели	Номерной фонд	Продано номеров	Выручка	RevPAR	Позиция показателя
Мой отель	100	90	350 000	3 500	2
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 номеров	500				

RevPAR гостиницы и отелей конкурентной группы, а также позиция каждого из показателей на дату.

$$RGI = (3\,500 / ((140\,000 + 295\,000 + 385\,000 + 325\,000) / (50 + 75 + 125 + 150))) * 100\% = 122\%$$

Дополнительные метрики

Естественная доля рынка (в англ. fair share или natural share) - отношение общего номерного фонда отеля к суммарному номерному фонду выбранной группы отелей, включая наш.

Данный показатель обозначает, какую максимальную долю на рынке (в выбранной группе отелей) может получить наш отель при равном распределении бизнеса среди всех участников или, другими словами, при 100% загрузке каждого из отелей.

Естественная доля рынка, пример расчета

Отели	Номерной фонд	Естественная доля рынка
Мой отель	100	20,0%
Конкурент 1	50	10,0%
Конкурент 2	75	15,0%
Конкурент 3	125	25,0%
Конкурент 4	150	30,0%
Итого номеров	500	

Естественная доля рынка гостиницы и отелей конкурентной группы

*Естественная доля рынка отеля (по номерному фонду) = $(100/500) * 100\% = 20\%$*

Дополнительные метрики

Рыночная доля (англ. market share) означает реальную долю рынка, которая базируется на фактически проданных номерах за определённый период времени (день, неделя, месяц и т.д.).

Рассчитывается как отношение количества проданных номеров в нашем отеле к суммарному количеству проданных номеров выбранной группы отелей, включая наш.

Рыночная доля, пример расчета

Отели	Номерной фонд	Естественная доля	Продано номеров	Рыночная доля	Сравнение рыночной и естественной доли рынка
Мой отель	100	20,0%	90	21,5%	+1,5%
Конкурент 1	50	10,0%	39	9,3%	-0,7%
Конкурент 2	75	15,0%	75	17,9%	+2,9%
Конкурент 3	125	25,0%	120	28,6%	+3,6%
Конкурент 4	150	30,0%	95	22,7%	-7,3%
Итого номеров	500		419		

Рыночная доля гостиницы и отелей конкурентной группы.

$$\text{Рыночная доля} = (90/419) * 100\% = 21,48\%$$

Рыночная доля, как и загрузка, не должна быть отдельной целью для максимизации в отрыве от ADR.

Критерии оценки результатов в сравнении с конкурентами

- каждый из индексов ARI, MPI и RGI больше 100%;
- соотношение ARI и MPI не превышает 10 процентных пунктов (баланс продаж);
- рыночная доля отеля выше естественной;

Кейсы и практические задачи, которые позволяет решать бенчмаркинг

1. Взгляд “извне”: как операционные показатели отеля соотносятся с тем, что смогли достичь конкуренты или отели конкурентного окружения

	OCC				ADR			
2020	Отель	конкуренты	MPI	позиция	Отель	конкуренты	ARI	позиция
окт.13	44.00	33.63	130.84	2 из 5 	4 966.98	5 433.32	91.42	3 из 5 
с нач.недели	40.00	34.29	116.65	3 из 6 	5 068.50	5 519.03	91.84	4 из 6 
с нач.месяца	51.90	43.39	119.61	4 из 6 	6 124.59	6 959.38	88.00	4 из 6 
с нач.года	43.29	40.01	108.20	3 из 6 	6 276.04	7 099.23	88.40	5 из 6 

2. Реальная позиция показателей отеля среди конкурентов и подтверждение результата

д/н ☐	показатели	сравнение	позиция
 ДОХОД	163 910.20	-38.02%	1 из 5 
 OCC	44.00%	-18.67%	2 из 5 
 ADR	4 966.98	-11.72%	3 из 5 
 REVPAR	2 185.47	-38.02%	2 из 5 

1 - Wynwood
2 - Majestic
3 - Rossi Boutique Hotel & SPA
4 - Nevsky Forum
5 - Kravt Nevsky Hotel & Spa

Позиция показателя отеля среди результатов отелей конкурентной группы

Пример оценки результата. Подтверждение максимального результата

Загрузка							ADR					
2018				Сравнение с 2017 в %			2018			Сравнение с 2017 в %		
Дата	Отель	Конкуренты	MPI	Отель	Конкуренты	MPI	Отель	Конкуренты	ARI	Отель	Конкуренты	ARI
июнь'19	100	97,4	102,7	+12,1	+22,4	-8,5	20 557	19 230	106,9	+73,2	+56,9	+10,3

RevPAR					
2018			Сравнение с 2017 в %		
Отель	Конкуренты	RGI	Отель	Конкуренты	RGI
20 557	18 705	109,9	+94,1	+92,2	+1

День	19.06.2018		19.06.2017	
Показатели	Значение	Позиция	Значение	Позиция
Выручка номерного фонда, руб.	1 459 534	1 из 6	688 431	2 из 6
OCC	100	1 из 6	89,2	3 из 6
ADR	20 557	2 из 6	11 870	4 из 6
RevPAR	20 557	2 из 6	10 591	2 из 6

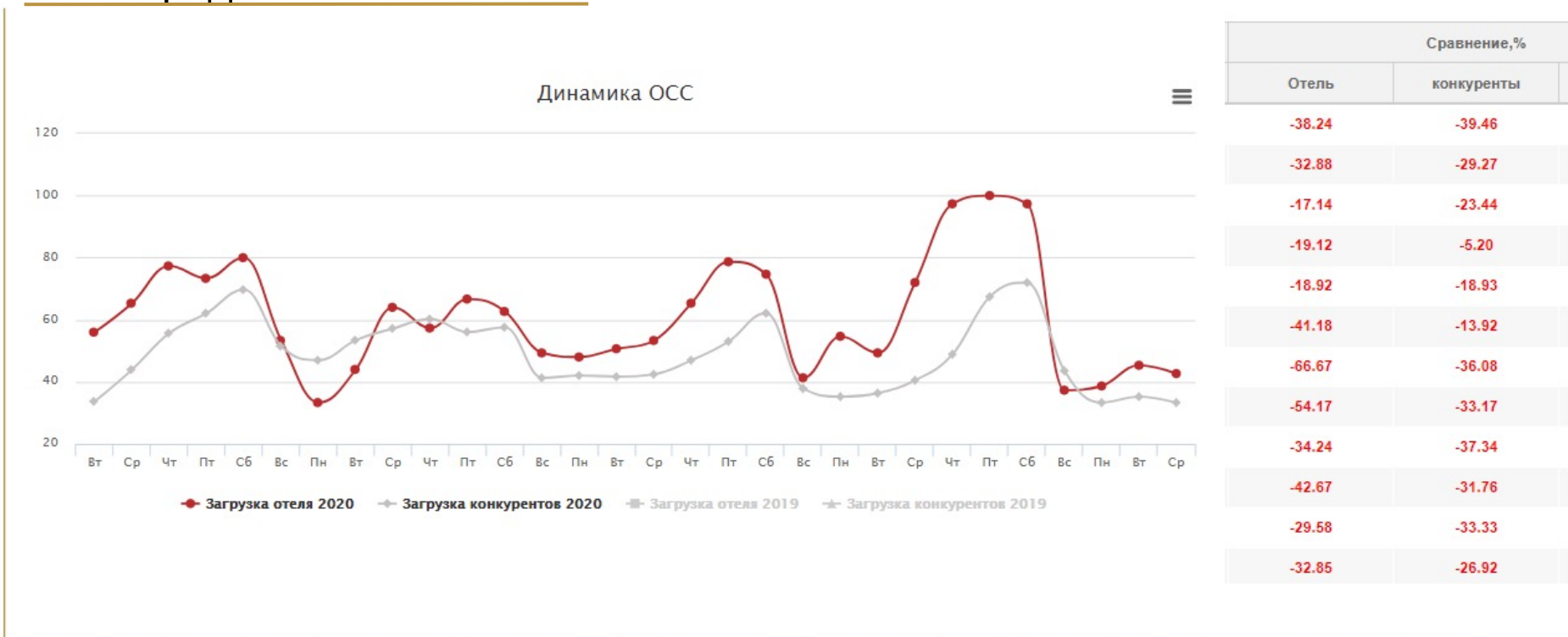
Пример оценки результата. Период высокого спроса, но результат отеля почти последний

	Показатели	Изменение	Позиция
OCC	69%	-20,9%	5 из 6
ADR	15 345	+19,3%	5 из 6
RevPAR	10 588	-6,4%	6 из 6

Пример оценки результата. Опровержение уверенности, что «мы – лучшие» или «нам нет равных».

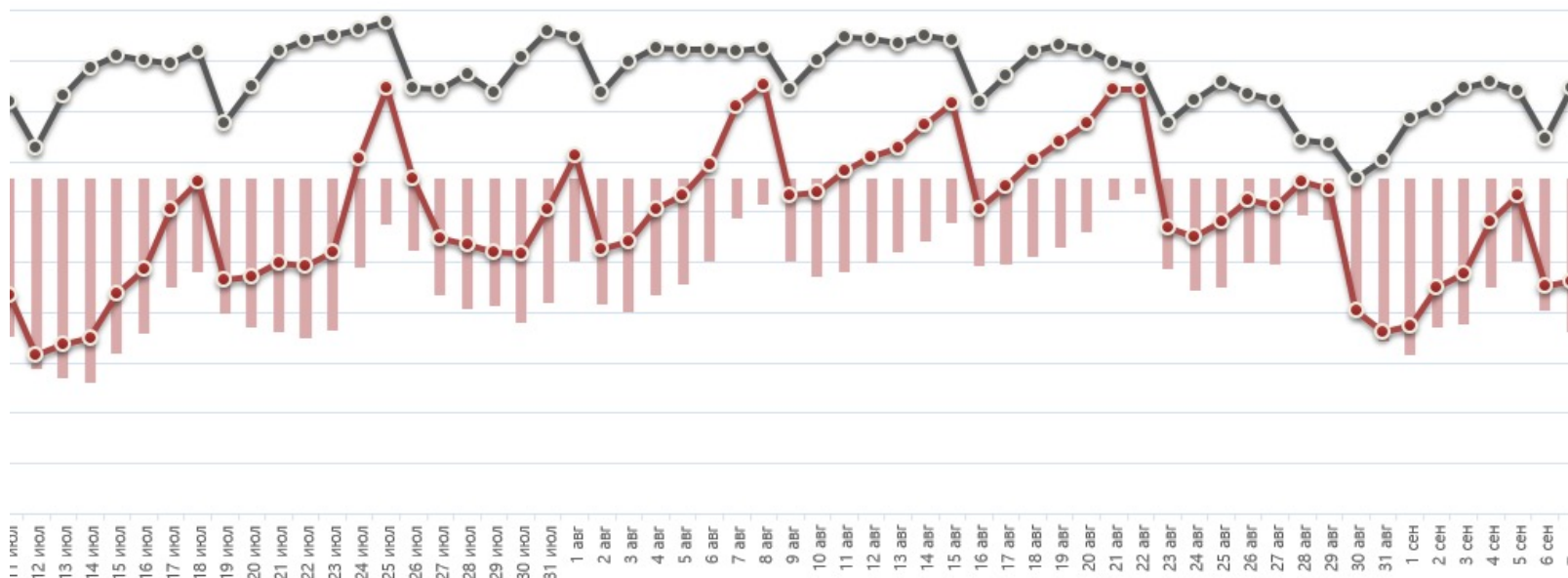
	Показатели	Изменение	Позиция
OCC	100%	+3,5%	1 из 6
ADR	9 457	+37,9%	5 из 6
RevPAR	9 457	+42,8%	3 из 6

3. Понимание динамики рынка и правильности позиционирования отеля: действительно ли отель «движется» в рамках изменений, происходящих на рынке по каждому из показателей; как рыночные события влияют и влияют ли на его продажи



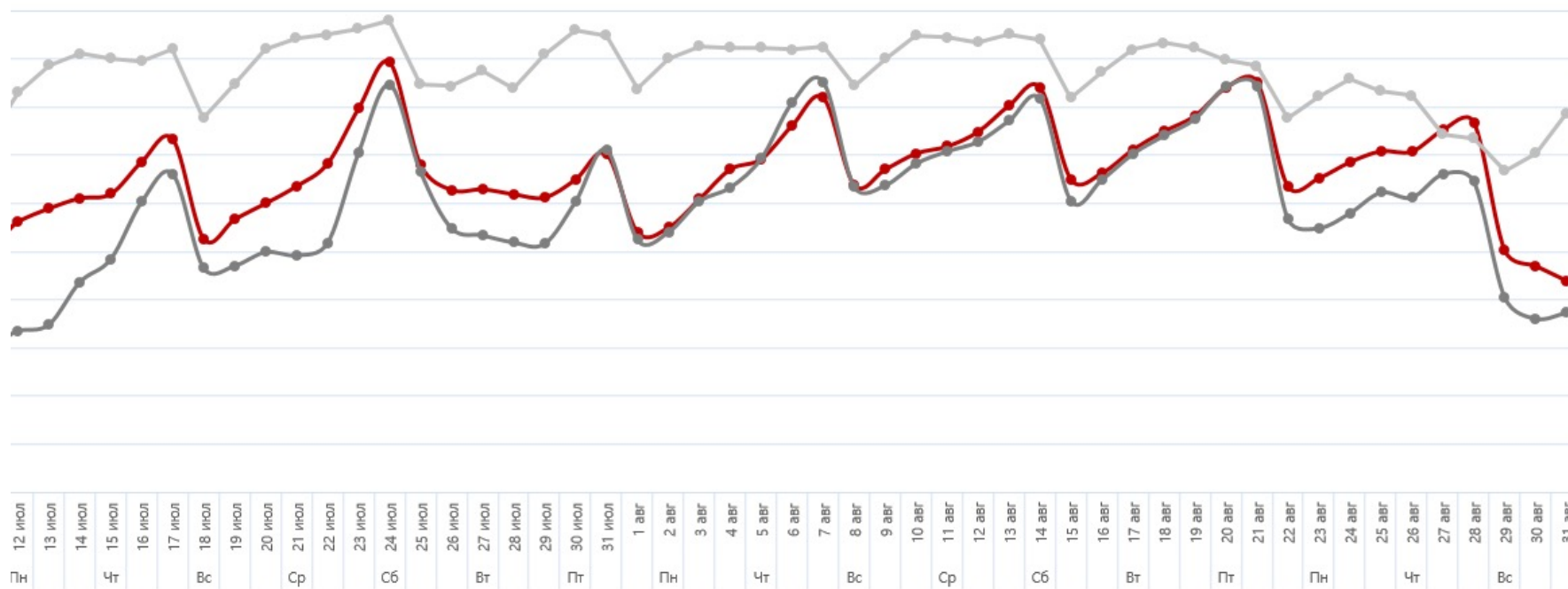
4. Определение возможных ошибок в политике продаж

Динамика загрузки отелей в городе в период с 12 июля по 6 сентября 2020 года



4. Определение возможных ошибок в политике продаж

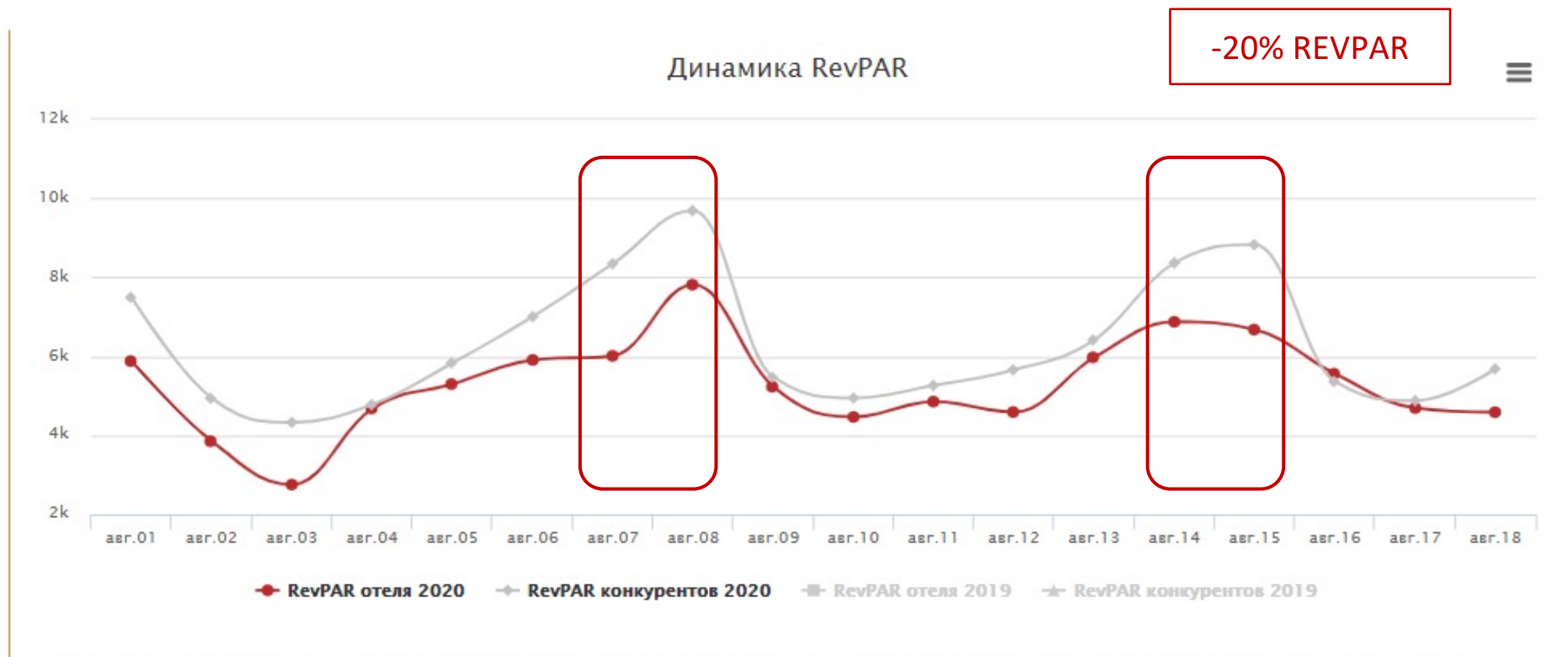
Динамика загрузки отелей в городе в период с 12 июля по 31 августа 2021 года



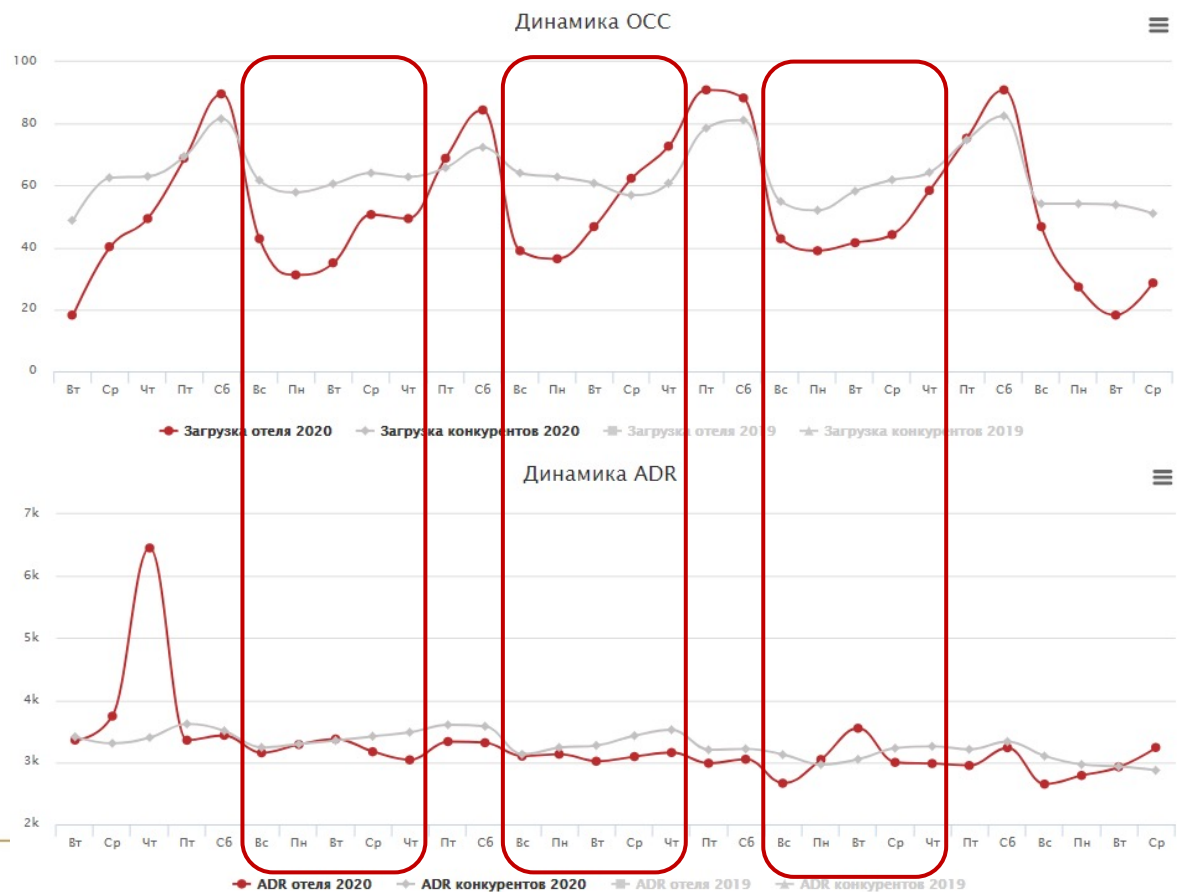
4. Определение возможных ошибок в политике продаж



4. Определение возможных ошибок в политике продаж

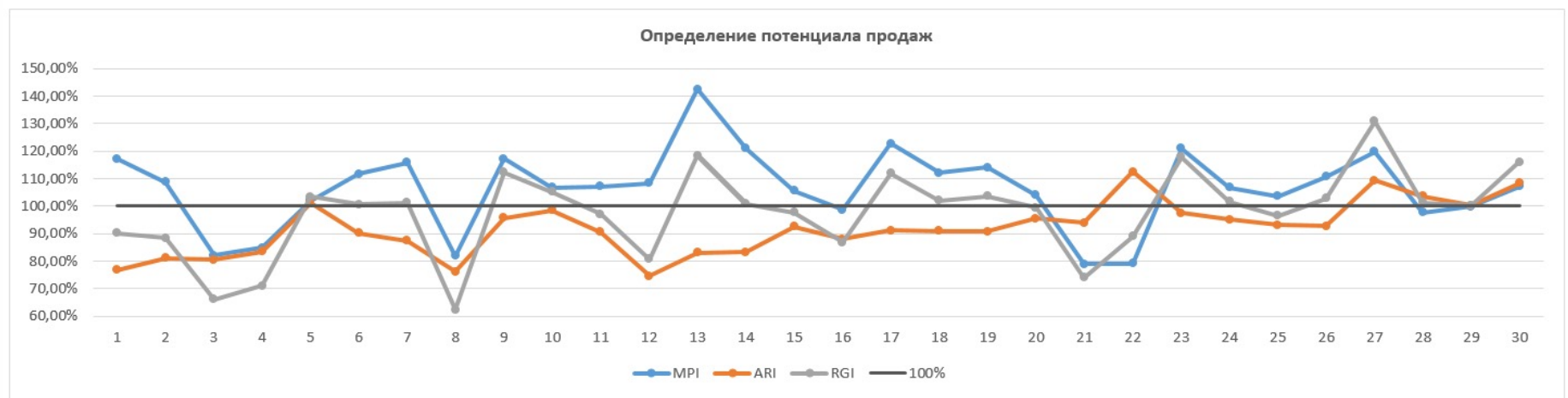


Пример. Политика продаж на будни и влияние на результат

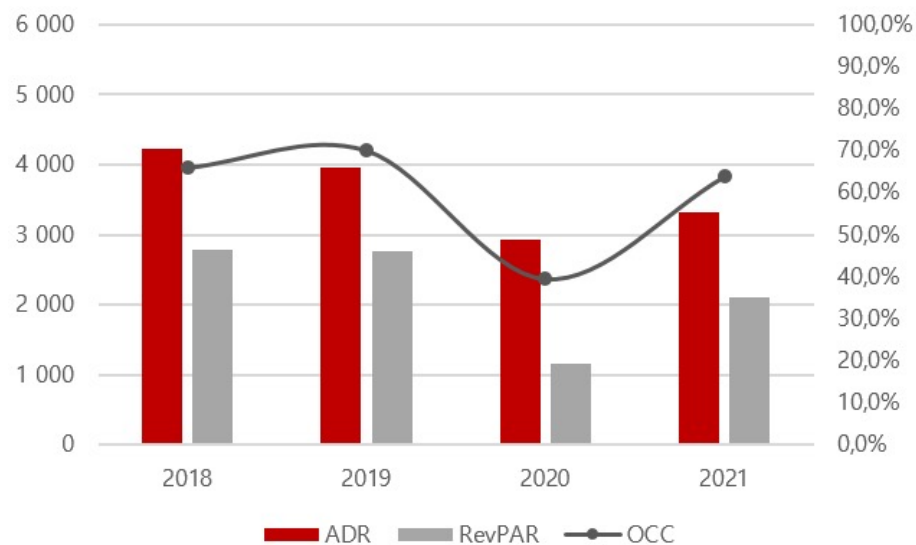


5. Определение потенциала и периодов для роста операционных показателей

2018	Вс	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
Апрель	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
MPI	117,31%	108,84%	82,06%	84,93%	102,01%	111,72%	115,82%	81,88%	117,31%	106,74%	107,11%	108,28%	142,61%	121,01%	105,55%	98,67%	122,79%	112,17%	114,14%	104,04%	78,90%	79,11%
ARI	76,83%	81,15%	80,56%	83,56%	101,32%	90,12%	87,48%	76,14%	95,78%	98,56%	90,59%	74,61%	83,04%	83,33%	92,56%	87,94%	91,17%	90,93%	90,74%	95,53%	93,87%	112,50%
RGI	90,13%	88,33%	66,11%	70,97%	103,35%	100,68%	101,32%	62,34%	112,36%	105,21%	97,03%	80,80%	118,42%	100,84%	97,70%	86,77%	111,94%	101,99%	103,57%	99,39%	74,06%	89,01%
2018	69,23%	69,23%	60,00%	61,54%	69,23%	61,54%	61,54%	40,00%	72,31%	73,85%	96,92%	92,31%	98,46%	75,38%	66,15%	69,23%	86,15%	92,31%	96,92%	75,38%	58,46%	44,62%
2017	55,17%	62,07%	79,31%	98,33%	100,00%	98,33%	75,00%	58,33%	66,67%	86,67%	95,08%	100,00%	98,36%	85,25%	81,97%	72,13%	78,69%	93,44%	95,08%	95,08%	96,72%	70,49%
2016	87,93%	79,31%	89,66%	82,76%	94,83%	96,55%	93,10%	53,45%	68,97%	86,21%	81,03%	98,28%	93,10%	91,38%	53,45%	72,41%	68,97%	81,03%	100,00%	91,38%	91,38%	56,90%
2015	82,76%	68,97%	75,86%	89,66%	70,69%	68,97%	63,79%	44,83%	43,10%	70,69%	68,97%	77,59%	79,31%	87,93%	55,17%	68,97%	67,24%	98,28%	94,83%	96,55%	89,66%	48,28%



6. Общие показатели по рынку по годам – движение рынка

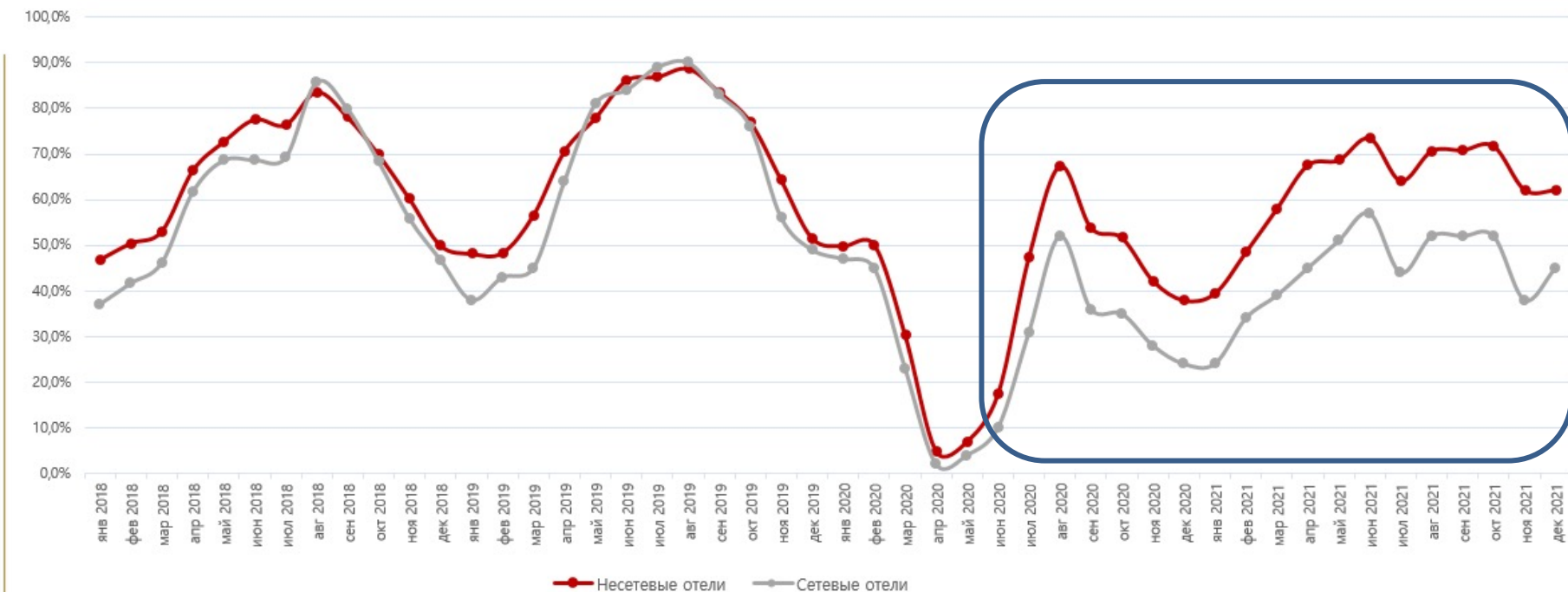


	2018	2019	2020	2021
ADR	4 232	3 954	2 932	3 315
OCC	66,0%	70,1%	39,4%	63,8%
RevPAR	2 792	2 772	1 154	2 116

Пример 1. Текущее положение рынка относительно предыдущих лет

ADR		ЗАГРУЗКА		REVPAR	
3 315 руб.		64%		2 116 руб.	
2020	+13,1%	2020	+61,9%	2020	+83,4%
2019	-16,2%	2019	-9,0%	2019	-23,7%
2018	-21,7%	2018	-3,3%	2018	-24,2%

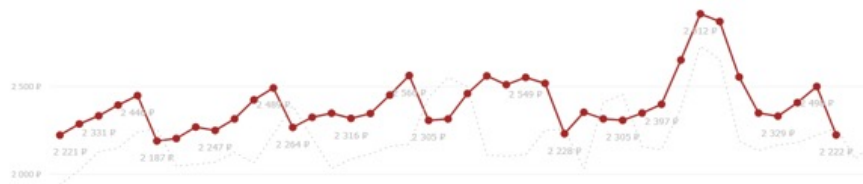
Пример 2. Динамика спроса по годам



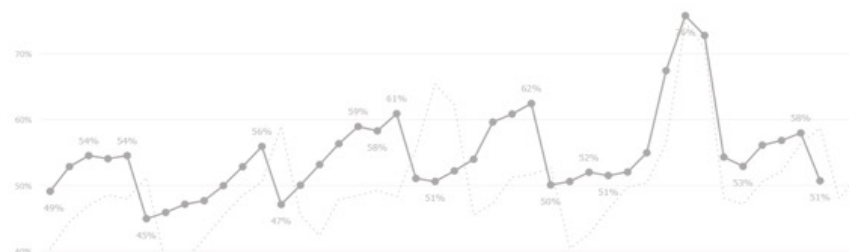
* Данные по сетевым отелям – JLL

Пример 3. Текущие характеристики рынка по дням: динамика ADR, загрузки и RevPAR, 01.02.-13.03.

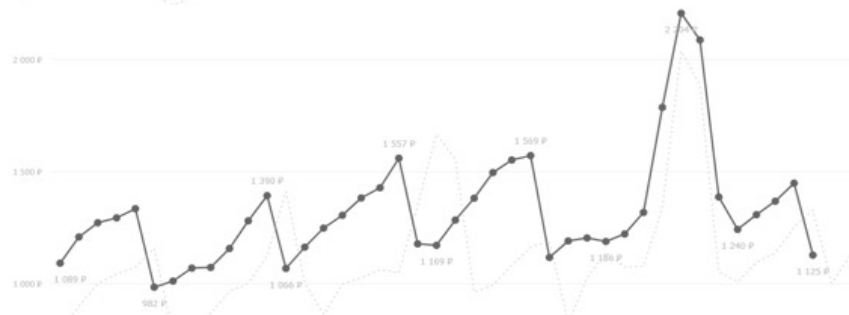
ADR +7,8%



OCC +0,2%



REVPAR +13,1%

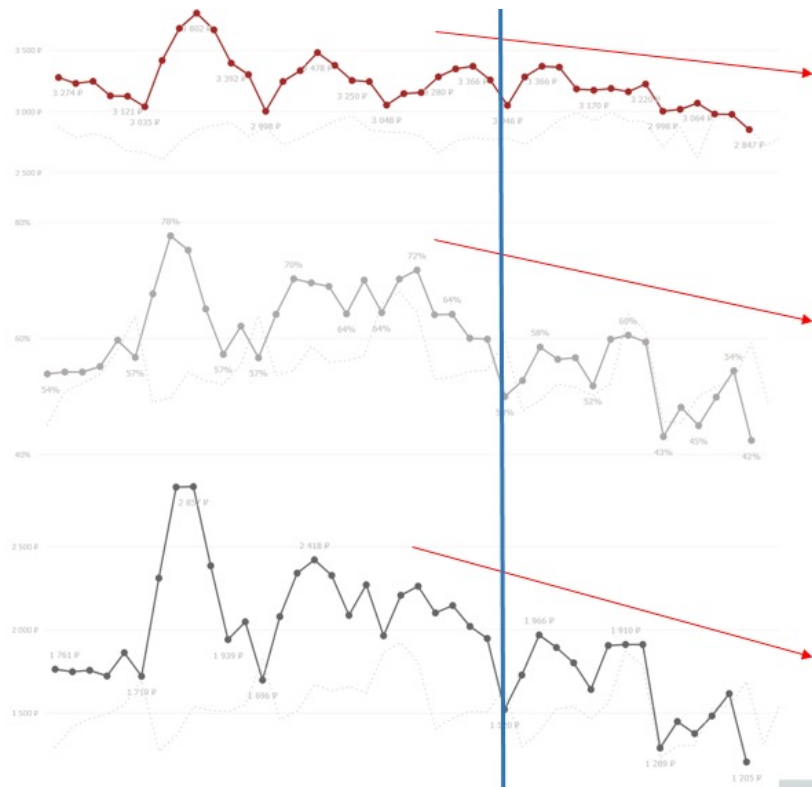


Пример 3. Текущие характеристики рынка: динамика ADR, загрузки и RevPAR, 01.02.-13.03.

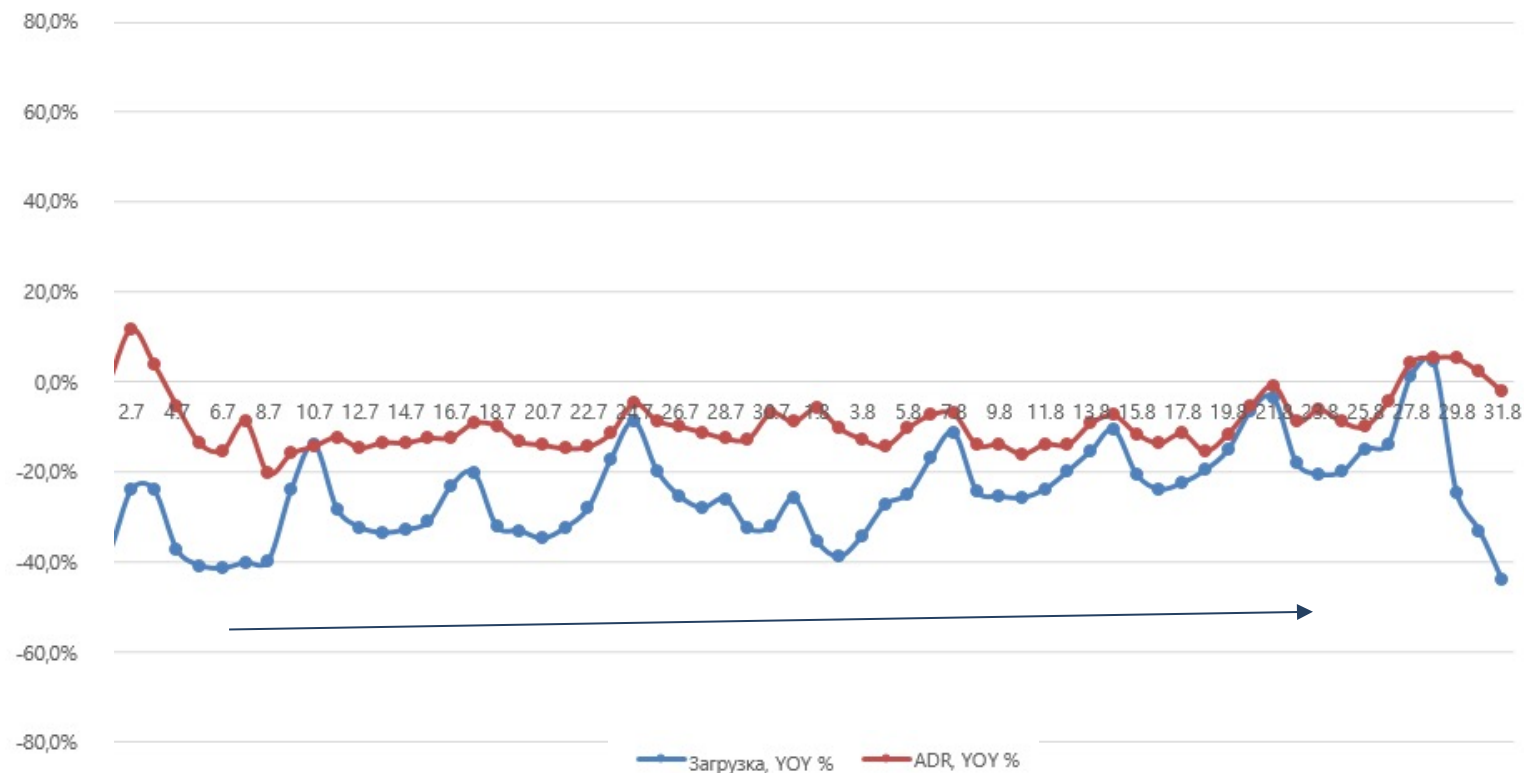
ADR +15,9%

OCC +10,4%

REVPAR +27,8%

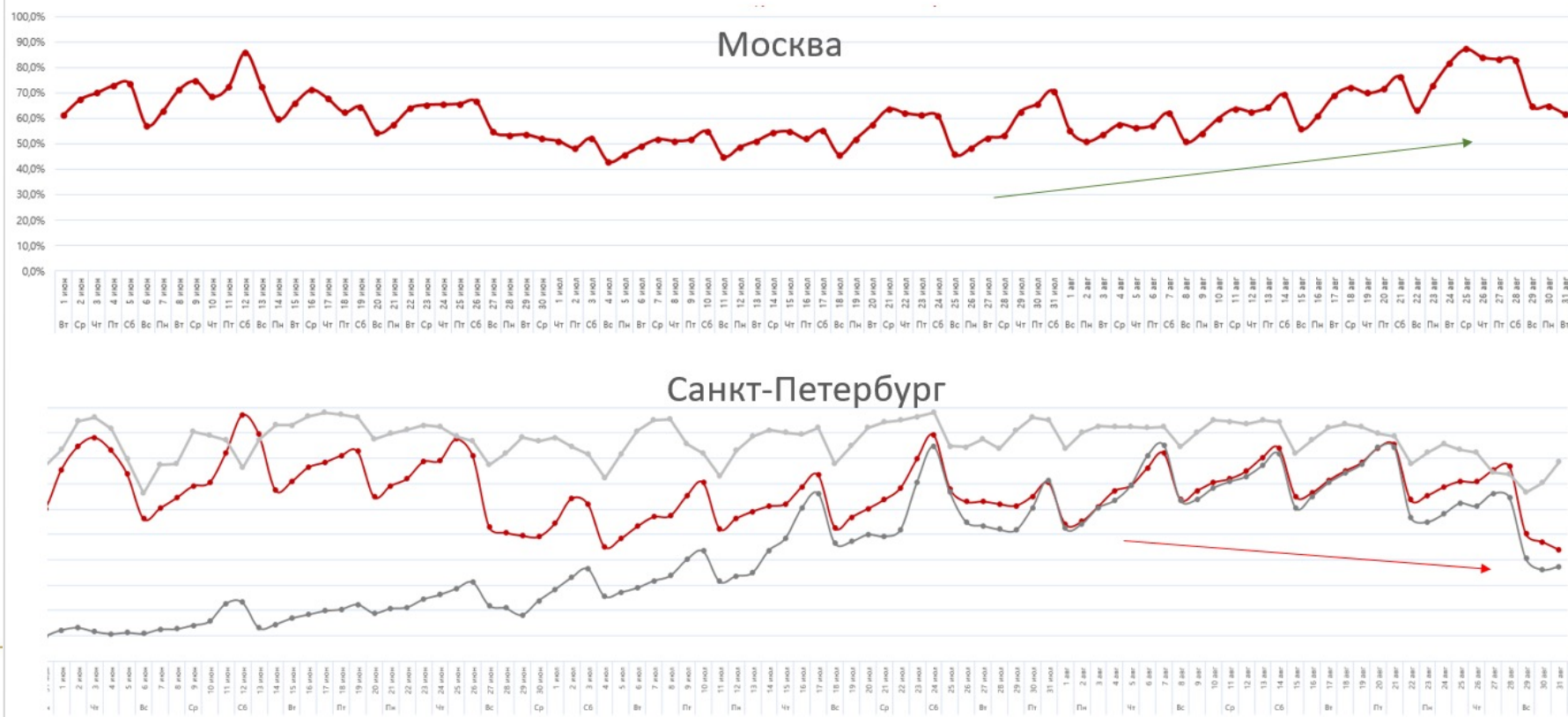


Пример 4. Что происходит с рыночными индикаторами и куда они “движутся”

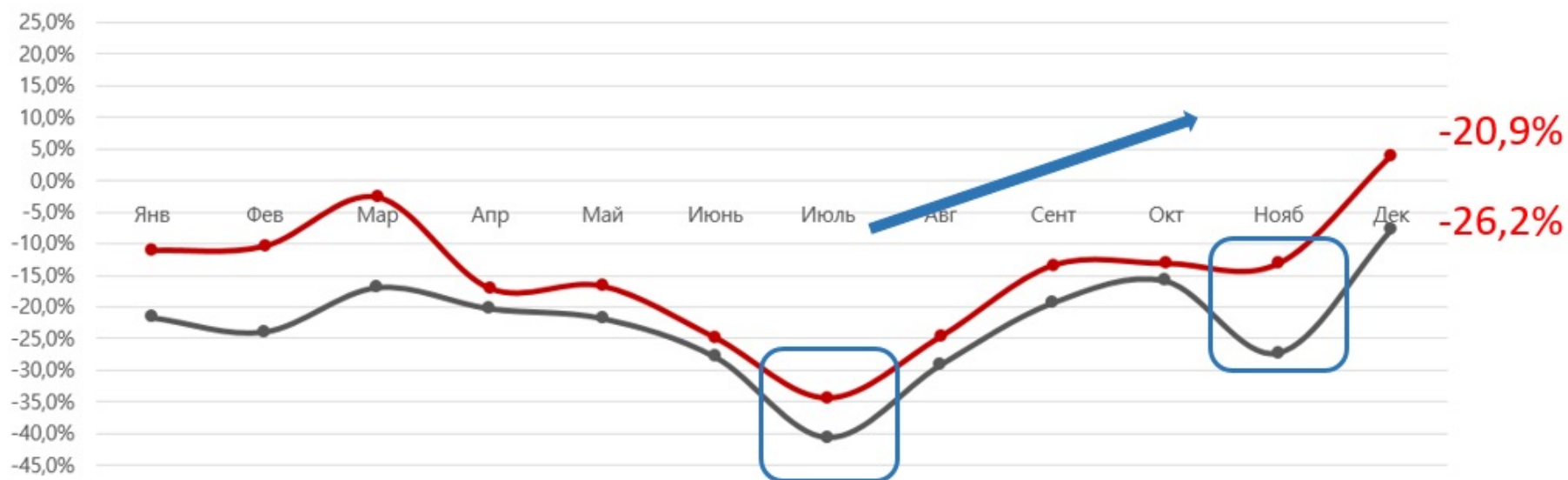


Пример 4. Что происходит с рыночными индикаторами и куда они “движутся”

Динамика загрузки отелей Москвы и Санкт-Петербурга в июне-августе 2021 года



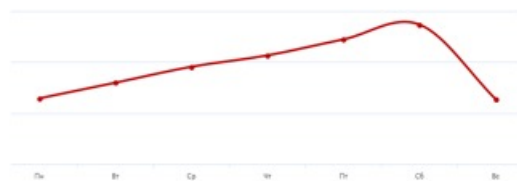
Пример 4. Что происходит с рыночными индикаторами и куда они “движутся” (динамика REVPAR) + оценка влияния негативных событий на состояние рынка



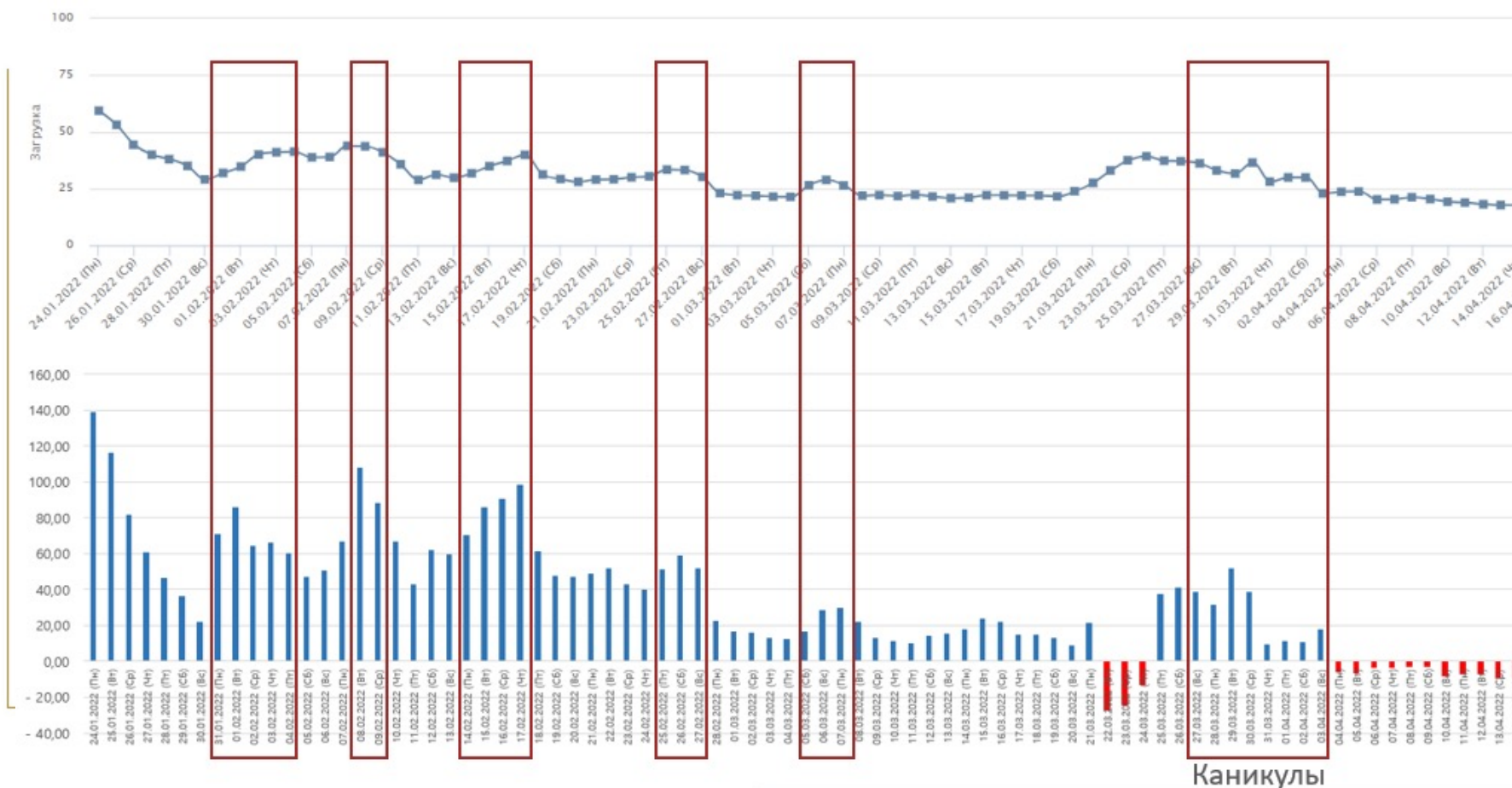
Пример 5. Загрузка отелей на будущее (спрос) - ОТВ



Модель распределения загрузки по дням недели



Пример 5. Загрузка отелей на будущее (спрос) - ОТВ



Контактная информация



Сергей Данильченко

тел. +7 812 603 77 73

e-mail: sergey.danilchenko@hoteladvisors.ru



hotel_advisors



hotel advisors

Hotel Web Forum 2022

Управление отелем по метрикам

05–06 апреля 2022 года