

# Лекция 8 -9. Ценовая политика в комплексе маркетинга

1. Факторы и этапы ценообразования
2. Стратегии ценообразования в гостиничном бизнесе
3. Верхний предел цены: ценовая чувствительность и методы ее измерения
4. Нижний предел цены: оценка издержек
5. Методы ценообразования

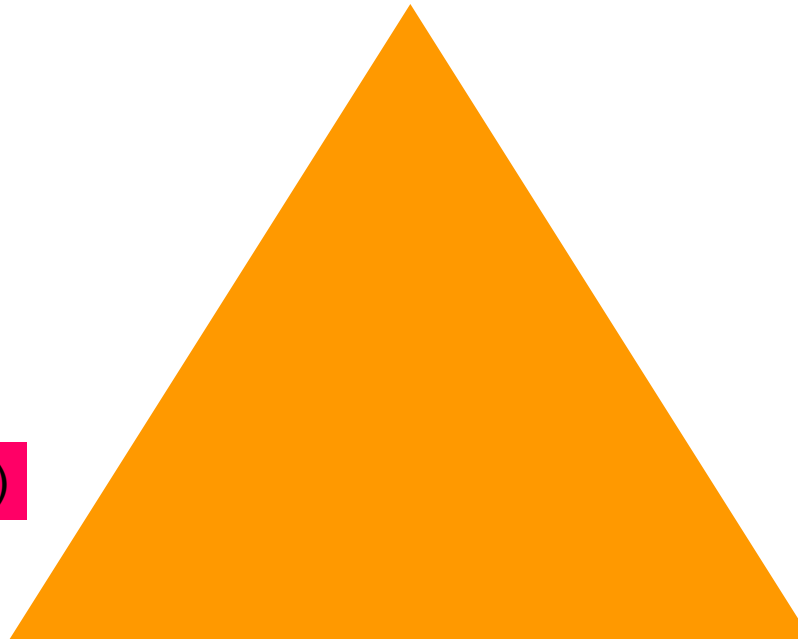
# 1. Модель «стратегического треугольника» Кеничи Омае

- 3 ключевых фактора успеха компании (3С):

Компания (Corporation)



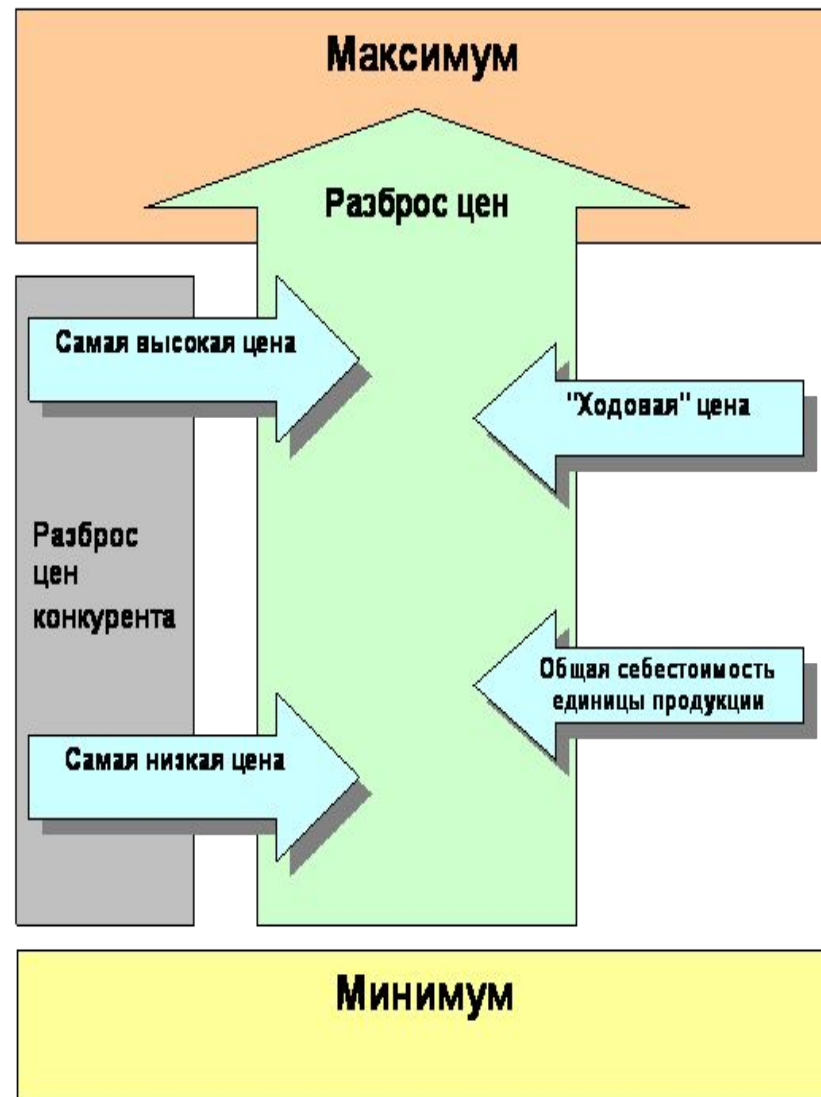
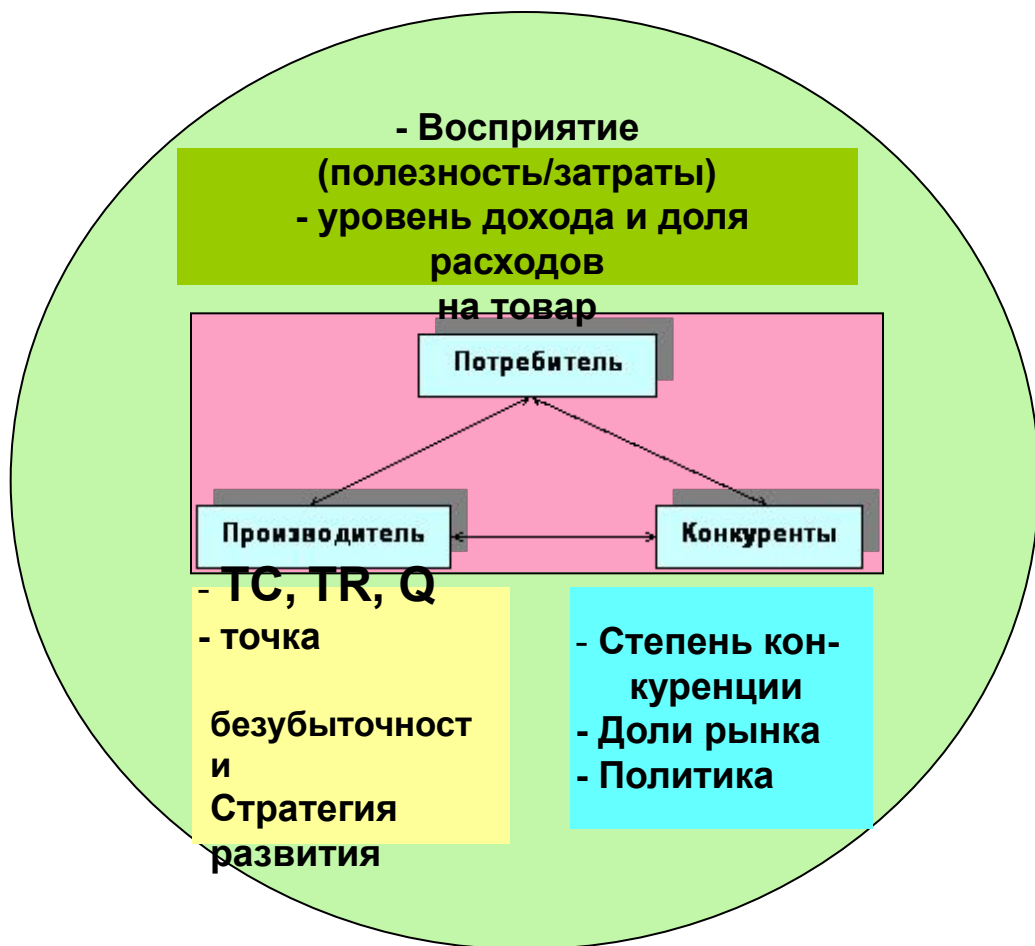
Клиент (Client)



Конкурент (Competitors)

# 1. Факторы ценообразования

**Стратегический треугольник**  
"фирма - клиент – конкурент» +  
внешняя среда



# 1. Этапы процесса ценообразования

1. Постановка задачи ценообразования

2. Определение  $\downarrow$ спроса и ценовой чувствительности  
(кто? – выбор ценового сегмента)  
 $\downarrow$

3. Оценка издержек  
 $\downarrow$

4. Анализ цен конкурентов  
 $\downarrow$

5. Выбор метода ценообразования  
 $\downarrow$

6. Установление цены



# Лекция 8-9. Ценовая политика в комплексе маркетинга

1. Факторы и этапы ценообразования
- 2. Стратегии ценообразования в гостиничном бизнесе**
3. Верхний предел цены: ценовая чувствительность и методы ее измерения
4. Нижний предел цены: оценка издержек
5. Методы ценообразования

## 2. Политика ценообразования компании: задачи

2.1. Расширение

1. Максимизация прибыли или целевая отдача на инвестиции



3. Выдержать конкуренцию (выжить)



рыночной доли  
(цена проникновения)  
2.2. Политика «снятия



4. Позиционирование продукта на

5. Покрыть затраты по наращиванию капитала бренда

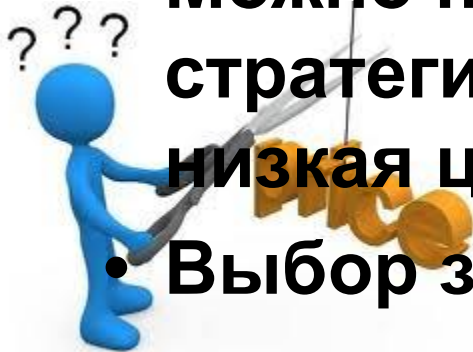


МЕНТ

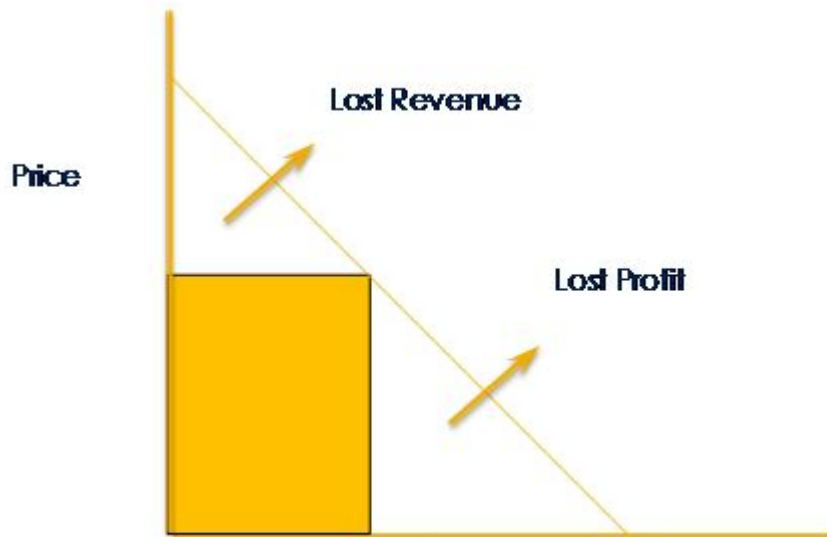


## 2.1. Максимизация прибыли или целевая отдача на инвестиции

- Цена стимулирует спрос. Тактика управления ценой и загрузкой нацелена на оптимизацию результата
- Время, цена и объем продаж - используются вместе, чтобы максимизировать прибыль от продаж продукта, который нельзя «складировать»
- **Можно придерживаться двух ценовых стратегий – высокая цена/низкая загрузка; низкая цена/высокая загрузка**
- **Выбор зависит от эластичности спроса**



## 2.1. Основной инструмент максимизации прибыли отеля - Ценовая дискриминация



[Back to Search Results](#) [Print](#)

1 Room • 2 Adults • 0 Children

05/24/2010

05/26/2010

[update travel plans](#)



**W Barcelona** ★★★★★

Barcelona, ES

Barceloneta Beach Front, best view in Barcelona

[\(view hotel on map\)](#)



Guest Satisfaction 4.0 out of 5

Book Online or Call **+44-845-8697565**



**Wonderful Room**

€265,00 EUR

Avg Nightly Rate

[book now](#)



**Fabulous Room**

€305,00 EUR

Avg Nightly Rate

[book now](#)



**Cool Corner Suite**

€518,50 EUR

Avg Nightly Rate

[book now](#)

- Важно «продавать правильный продукт, в правильное время, по правильной цене, в правильном месте правильному гостю»



## 2.1. Вариант ценовой дискриминации: Динамическое ценообразование – инструмент максимизации прибыли

- Изменение цены в зависимости от различных факторов
- Время покупки: чем позже покупатель оплачивает товар или услугу, тем больше он платит
- Географическое положение покупателя
- Источник перехода по ссылке в Интернет
- Сезонность

## 2.1. Best Available Rate (BAR) – инструмент максимизации прибыли

- «Ценовая политика отеля - **Best available rate**. Стоимость номеров может меняться каждый день и зависит от загрузки отеля. Все цены предоставляются по запросу»
- Ценовой механизм, распространившийся после 2006 г. На вооружение была взята ценовая политика авиаперевозчиков, устанавливающих цены в зависимости от прогнозируемого спроса
- **Discount Best Available Rate** - фиксированная скидка от официально опубликованной цены – для периода низкого спроса



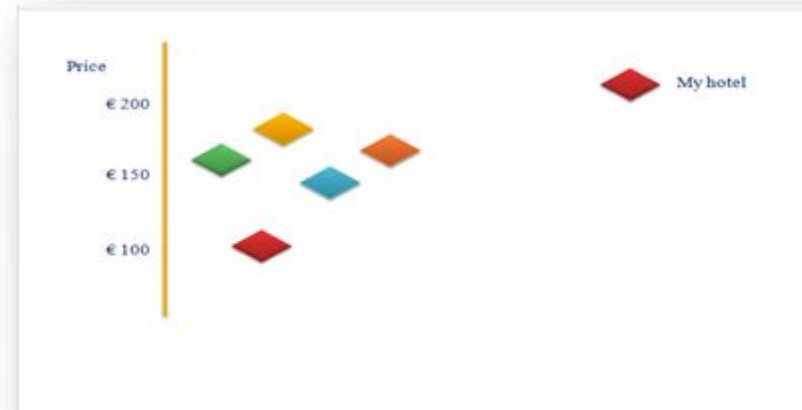
## 2.1. Недостатки инструментов максимизации прибыли

- Если цена номера, назначенная в целях максимизации доходов, покажется гостю слишком высокой, он может предпочесть другой отель и никогда не вспомнит о первом

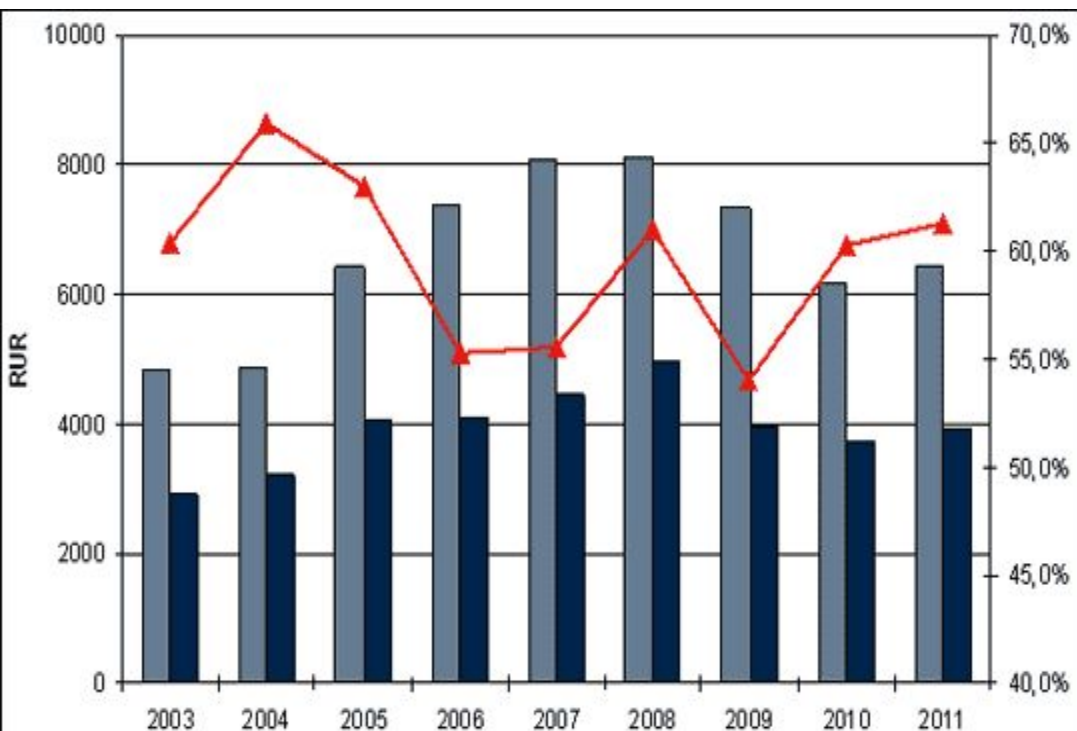


## 2.2.1. Цена проникновения на развитом гостиничном рынке

- **ST.REGIS Mauritius Resort 5\*+ Маврикий —50% скидка при открытии в сентябре 2012 года**



## 2.2.2. Московский гостиничный рынок – снятие сливок в верхнем ценовом сегменте 2004-2008

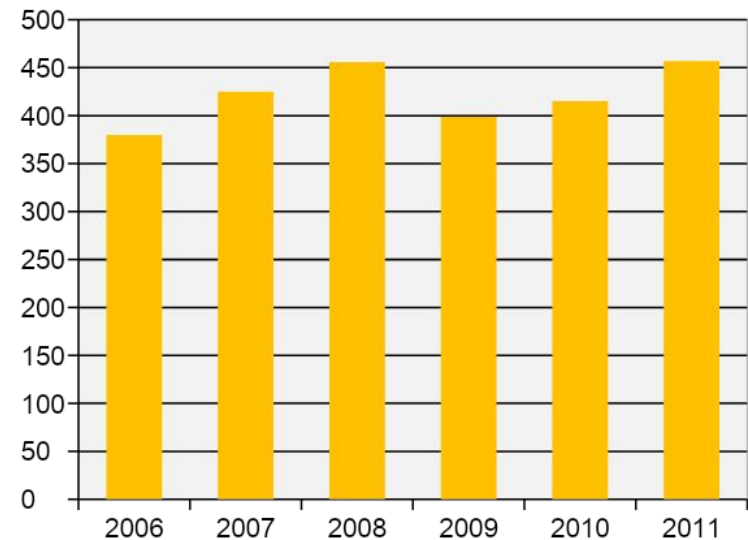
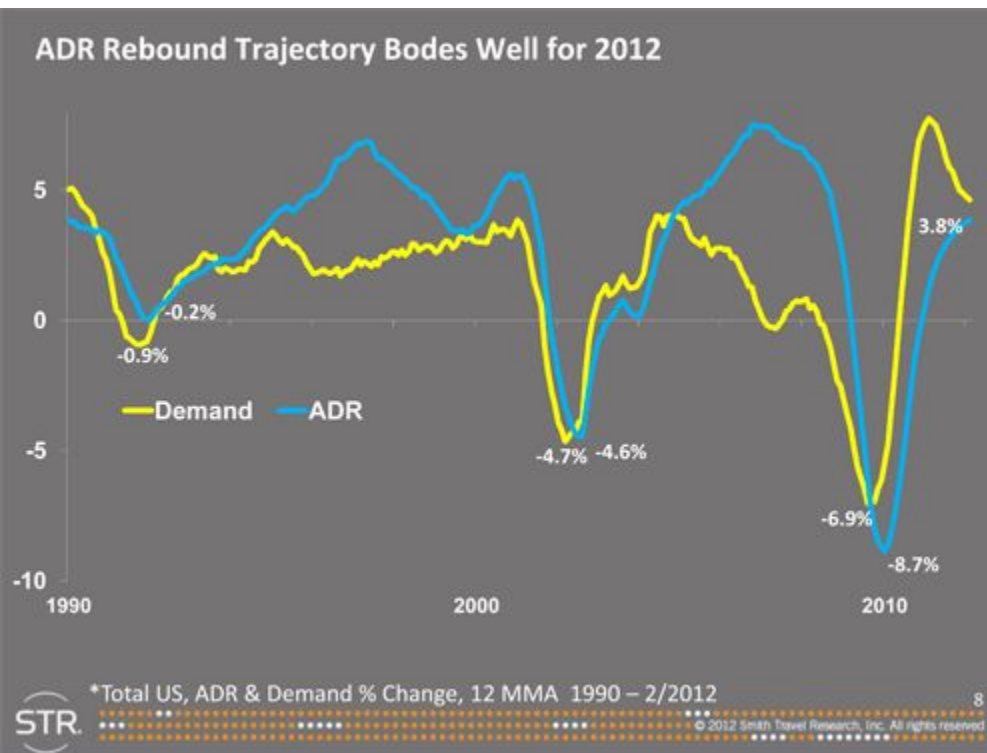


- ▶ На развивающийся гостиничный рынок первыми выходят гостиницы верхнего ценового сегмента
- ▶ Нет конкуренции - монопольное положение
- ▶ Растущие с 2005 года средние тарифы + снижение загрузки вплоть до 2008 г.
- ▶ Падение спроса с 2009 и укрепление позиций гостиниц средней ценовой категории - ожесточение ценовой конкуренции



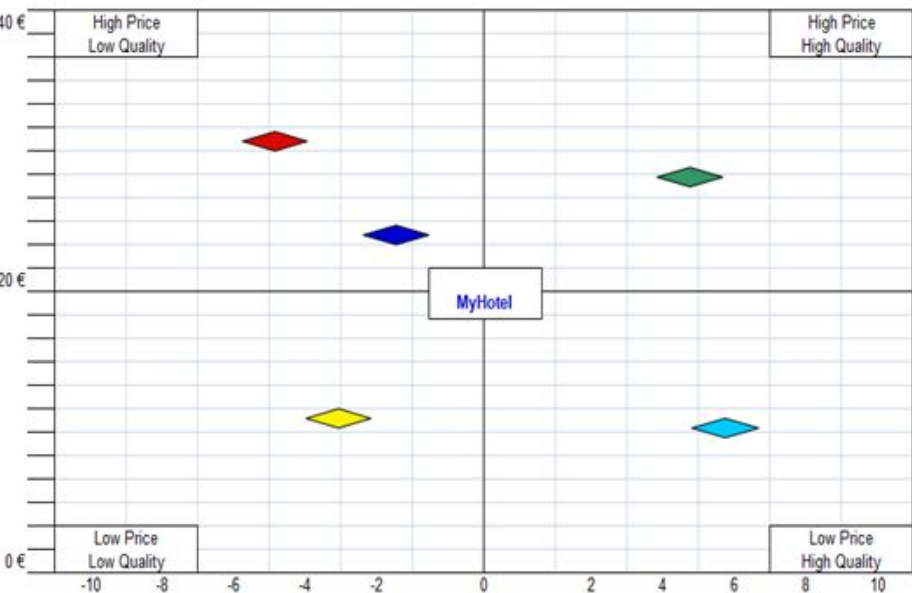
## 2.3. Ценовая конкуренция в целях выживания

- Гостиницы в фазе спада не сокращают объем своего предложения, и вынуждены понижать цены



Выручка мировой гостиничной индустрии  
Euromonitor

## 2.4. Ценовое позиционирование – лучший метод установления цен для отелей



Fairfield Inn / TownePlace Suites	\$ 44
Courtyard / SpringHill Suites	\$ 49
Residence Inn	\$ 56
JW / Marriott / Renaissance	\$ 74 –111
Marriott Vacation Club	\$ 74 –218

Оксана Леоненко Директор глобального офиса продаж  
Марриотт Инт. в России Москва, 2011



Москва 1 кв. 2012 (Gva Sawyer)	5*	4*	3*
Средний уровень загрузки	55-60%	65-70%	60-65%
(ADR), \$/сутки	605	396	230

Источник: GVA Sawyer



## 2.4. Непрозрачное ценообразование

1998 – Expedia запустила Hotwire – потребитель может сравнивать местоположение, удобства, услуги, звездность, но название отеля скрыто



- Вы не видите названия отеля до тех пор, пока бронирование номера не закончено и платеж не прошел
- Это позволяет отелям делать скидки с цены без нанесения ущерба их ценовому позиционированию
- специфическая черта гостиничных услуг – их **несохраняемость**. Стокомнатный отель, в котором сегодня заполнено только 60 комнат, не может сдать завтра 140 комнат. Потери от не-сданных 40 комнат – это невозполнимые потери





## 2.6. Наращивание капитала бренда

- Инвестиции в здания, фирменные атрибуты, качество обслуживания, технологии, продвижение, дилерскую сеть.
- К высокому уровню инвестиций капитала в расчете на один номер добавляется высокая стоимость рабочей силы
- Капитал бренда может существенно увеличить выручку, а его отсутствие - отрицательно сказаться на денежном потоке



# Лекция 8-9. Ценовая политика в комплексе маркетинга

1. Факторы и этапы ценообразования
2. Стратегии ценообразования в гостиничном бизнесе
- 3. Верхний предел цены: ценовая чувствительность и методы ее измерения**
  - 3.1. Спрос и ценовая чувствительность**
  - 3.2. Методы измерения ценовой чувствительности**
4. Нижний предел цены: оценка издержек
5. Методы ценообразования

## **3.1. СПРОС И ЦЕНОВАЯ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ**

### 3.1. Верхний предел цены определяется спросом и его эластичностью

- **Совокупная потребительская ценность минус совокупные затраты потребителя (денежные, временные, энергетические и психологические) составляют выгоду потребителя**
- **Полезность товара и степень ценовой чувствительности определяют верхний предел цены**



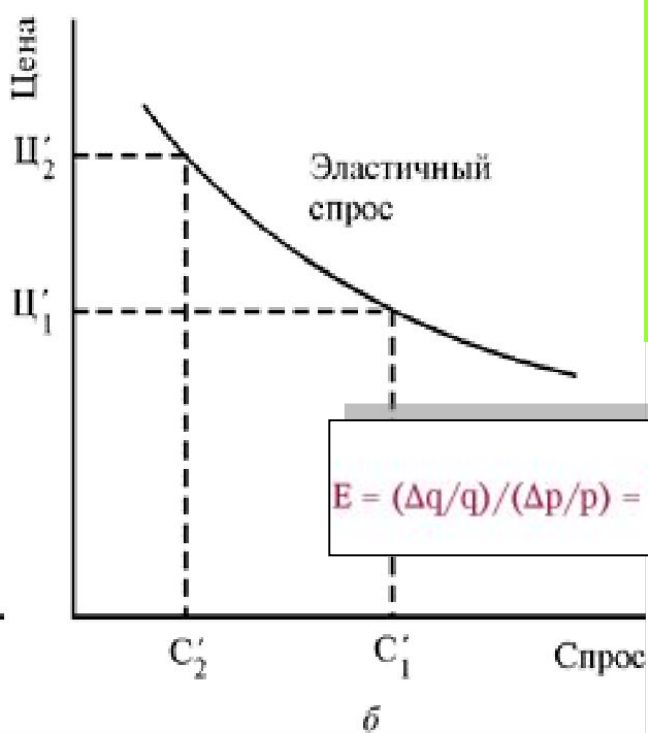
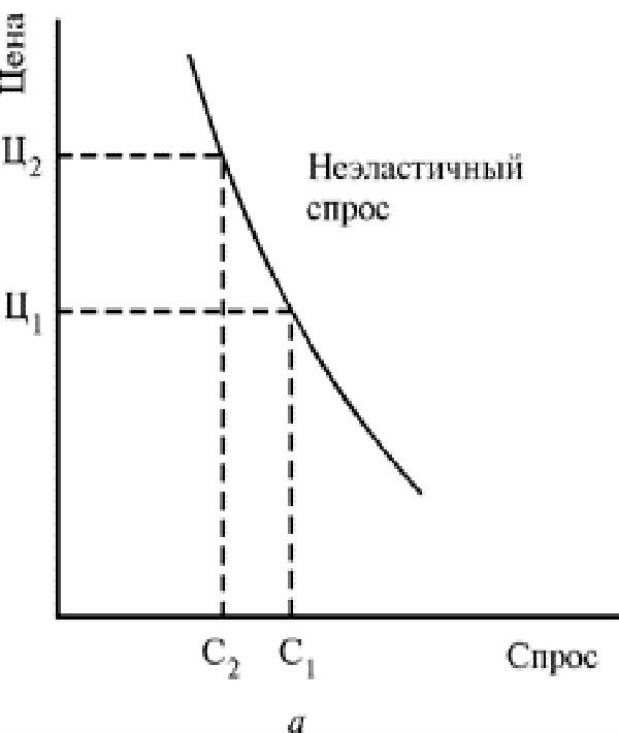
**Российский рынок:  
Неэластичный спрос на  
гостиничные услуги в  
России.  
Преобладание гостей,  
приехавших с деловыми  
целями**

### ***3.1. Топ-10 городов Европы с самыми дорогими гостиницами (евро)***

Город	Ноябрь 2011 г.	Октябрь 2011 г.	Ноябрь 2010 г.	Ноябрь 2011 г. по сравнению с ноябрем 2010 г. в %
Москва	183.78	185.31	167,58	9.67
Осло	170.89	162.71	159.34	7,25
Лондон	159.83	164.21	151.33	5.62
Стокгольм	144.10	152.96	144.04	-0,04
Киев	136.60	136.85	136.73	-0.10
Копенгаген	134.82	124.97	121.87	10.63
Париж	133.12	139.15	118.61	12.23
Хельсинки	130.56	128.32	126.09	3.55
Амстердам	125.34	136.69	117.06	7.07
Брюссель	125.13	130.17	118.85	5.28

## 3.1. Ценовая чувствительность

- При неэластичном спросе ( $E < |1|$ ) изменение цены не приводит к адекватному изменению спроса. Повышение цены способствует росту валового дохода (цена снятия сливок)
- Существенное изменение спроса по сравнению с ценой говорит о его эластичности ( $E > |1|$ ). Практика установления низких цен в этих условиях позволяет стимулировать рост объема продаж и доли рынка (цена проникновения)

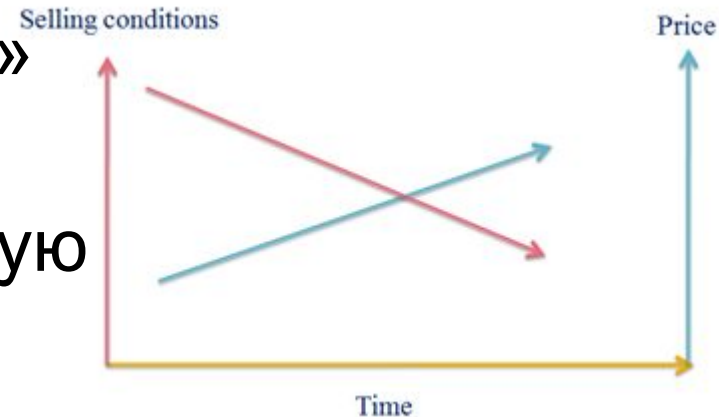


• Коэффициент эластичности спроса по цене ( $E$ ) показывает, на сколько процентов изменится объем продаж ( $q$ ) при изменении цены ( $p$ ) на 1%.

$$E = (\Delta q/q) / (\Delta p/p) = \frac{\text{процентное изменение объема продаж}}{\text{процентное изменение цены}}$$

# 3.1. Концепция раннего бронирования

- Противоречит идее «горящих» предложений
- Помогает увеличить клиентскую базу отеля
- Начиная с низких цен, увеличивая их по мере приближения даты заезда, отель сначала привлекает клиентов, чувствительных к цене, а затем остальных
- Темп роста цены соотносят с темпами бронирования



### 3.1.1. Факторы, влияющие на эластичность спроса:

#### 1. товары-заменители

- степень конкуренции со стороны товаров-субститутов
- информированность потребителей о наличии товаров-заменителей
- возможность сравнения качества товаров-заменителей





## 3.1.2. Факторы, влияющие на эластичность спроса: 2. воспринимаемое качество товара

Market Metrix Hospitality Index – 2011 Winners (3rd Quarter YTD)		
WINNER		SEGMENT
<b>Hotels</b>		
Peninsula Hotels	98.9	Luxury
Affinia Hotels	93.8	Upper Upscale
Hyatt Summerfield Suites	92.4	Upscale
Drury Inns	91.0	Upper Midscale
Wingate Inns	87.8	Midscale
Jameson Inns	85.7	Economy
<b>Timeshare</b>		
Disney Vacation Club	88.0	Timeshare Accommodations

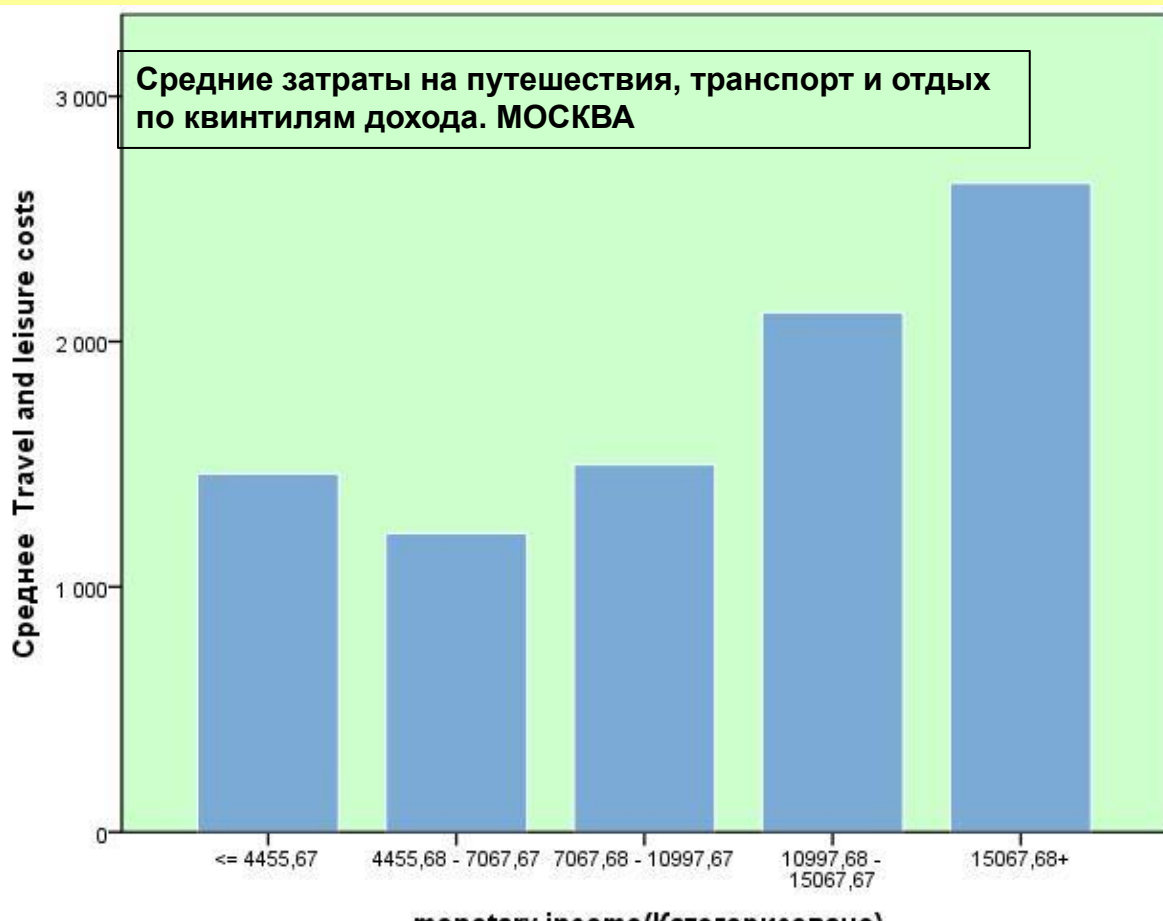
**Цена играет не только экономическую, но и коммуникативную роль, сообщая потребителю о позиционировании продукта**

**Какое увеличение цены необходимо, чтобы Вы сменили бренд?**  
**В среднем**  
**2009 - 20%**  
**2011 - 18%**  
**Сегмент люкс**  
**2009 - 23%**  
**2011 - 18%**

# 3.1.3. Факторы снижения эластичности спроса: 3. доля в доходе и расходах



Расходы на приобретение товара составляют незначительную часть общих расходов потребителя



Чувствительность к цене тем больше, чем выше затраты на покупку в процентах от доходов или по абсолютной величине

Доля расходов на покупку в общих затратах снижается, когда часть расходов на покупку несет другая сторона

## 3.1.4. Факторы снижения эластичности спроса:

4. Возможность использования продукта совместно с имеющимися у потребителя продуктами

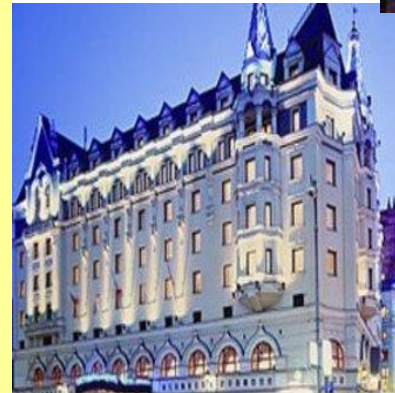
**5. Нет возможности хранения товара**

6. Покупатели не сразу замечают повышение цен

**7. В мотивацию члена закупочного центра, принимающего решение о покупке, не входит минимизация расходов**

8. Эффект безвозвратных инвестиций — корпоративный заказчик обучил персонал отеля

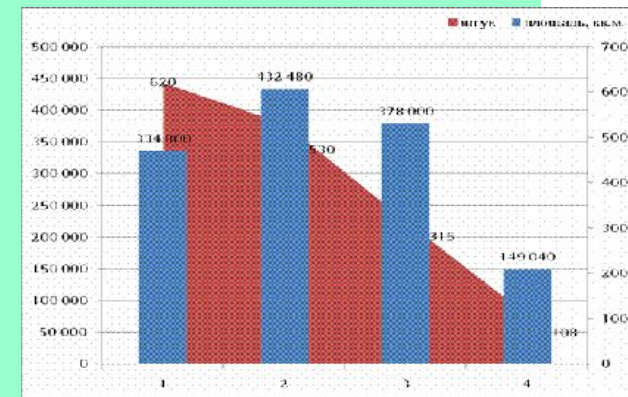
**9. Эффект соотношения качества и цены**



## **3.2. МЕТОДЫ ИЗМЕРЕНИЯ ЦЕНОВОЙ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ**

## 3.2. Методы определения ценовой чувствительности спроса

- 3.2.1. Исследования психологических порогов восприятия цены
- 3.2.2. Рыночные ценовые эксперименты



### 3.2.1. Прямой метод определения психологических порогов восприятия цены : метод «лестница цен»

Марка стиральной машины - ARDO (АРДО)

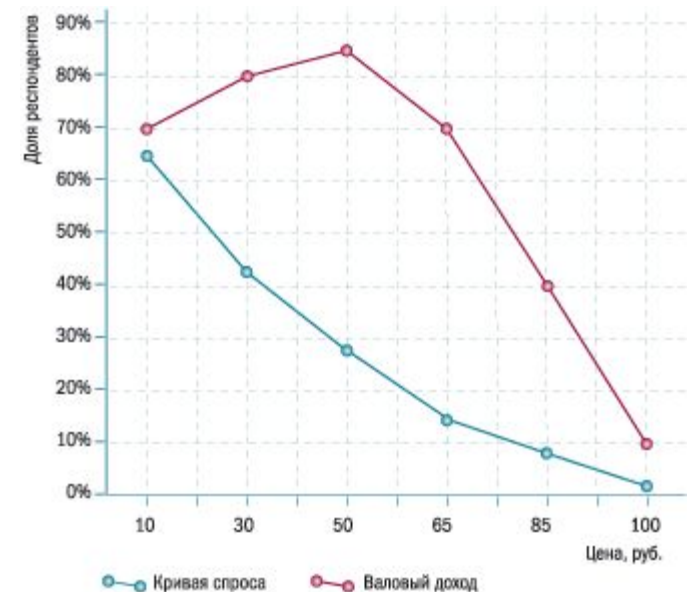
- Количество режимов стирки - 14
- Сушка - есть
- Режим деликатной стирки
- Гарантия -24 месяца
- Насколько вероятно, что вы приобретете эту стиральную машину в ближайшие полгода, если она будет стоить 700 долларов?



Насколько вероятно, что вы приобретете эту стиральную машину за 750 долларов? И т.д.

**Ответ (Шкала Лайкерта)**

- Определенно не куплю 1
- Скорее всего не куплю 2
- Вероятно куплю 3
- Определенно куплю 4





## 3.2.1. Пороги восприятия цены потребителями

- **Ценовой порог** - такие значения цены, при которых ценовая оценка и намерение о покупке потребителя скачкообразно изменяются
- **Абсолютные пороги** – это верхний и нижний уровень цены, за пределами которых происходит отказ от покупки
- **Относительные пороги** цены представляют оценки приемлемости цены покупателем
- Потребителем оценивается не столько абсолютная величина, сколько относительная – разница между данной ценой и **ценой-якорем (уровень цены референтного товара)**



### 3.2.1. Определение психологических порогов восприятия цены: **Методика price sensitivity meter (PSM)**

(метод Ван Вестендорпа)

- Назовите цену, которая по вашему мнению слишком высока для изучаемого продукта? **Слишком дорого** (отказ от покупки)
- Назовите цену, которая вызывает у вас сомнение в качестве продукта? **Слишком дешево** (сомнение в качестве)
- Назовите цену, которая вы считаете для тестируемого продукта высокой? **Недешево** (ощущение, что переплатил)
- Назовите цену, которая для вас выгодная, то есть низкая? **Недорого** (выгодная покупка)



## 3.2.1. Модель PSM

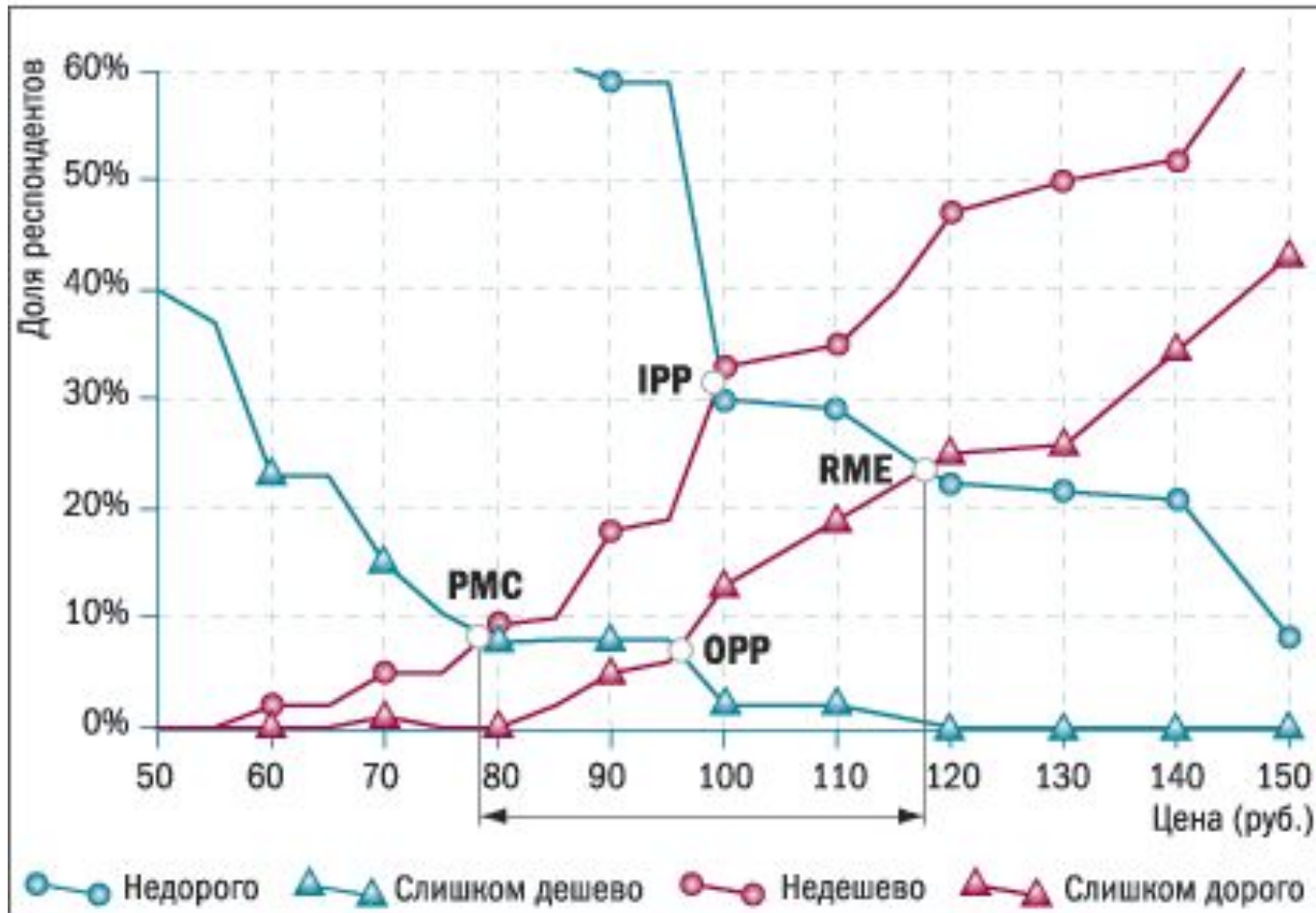
**IPP**- пересечение

кривых  
«недорого»  
«недешево» -  
точка  
ценового  
безразли-

**OPP** – точка опти-  
мальной цены  
(чи-  
сло покупателей  
самое большое)

**PMC** – точка пре-  
дельной  
дешевиз-  
ны (нижний по-  
рог цены)

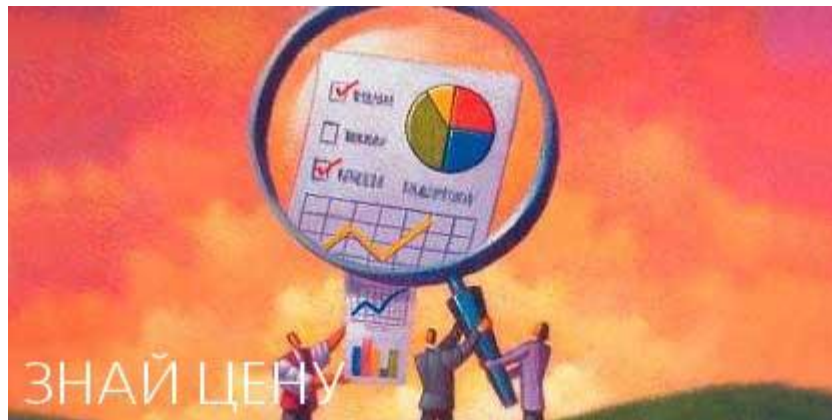
**PME** – точка пре-  
дельной дорого-  
визны (верхний  
порог)



Диапазон приемлемой цены: 80–115 руб.; OPP = 95 руб

### 3.2.1. Интерпретация результатов

- **IPR - средняя цена продукта, или цена лидера рынка**
- **При близких значениях IPR и ORP - тестируемый продукт воспринимается близким по цене к товару – лидеру рынка**



## 3.2.2. Ценовые эксперименты

- Гостиница может систематически изменять цены в небольших интервалах и наблюдать за своей загрузкой
- Исследования надо проводить по сегментам, исключая влияние посторонних факторов (сезонность и пр.)
- Гостиничные сети могут проводить эксперименты в контрольной группе
- Значимы и экспертные оценки ценовых уровней



# Лекция 8-9. Ценовая политика в комплексе маркетинга

1. Факторы и этапы ценообразования
2. Стратегии ценообразования в гостиничном бизнесе
3. Верхний предел цены: ценовая чувствительность и методы ее измерения
- 4. Нижний предел цены: оценка издержек**
5. Методы ценообразования

# 4. Классификация издержек



# 4. Функциональное разделение затрат

## Производственные

### Прямые

- Сырье и материалы
- Труд основных работников
- Прочие

### Производственные накладные

- Вспомогательные материалы
- Вспомогательный труд
- Прочие

## Непроизводственные накладные

Административные  
Маркетинговые

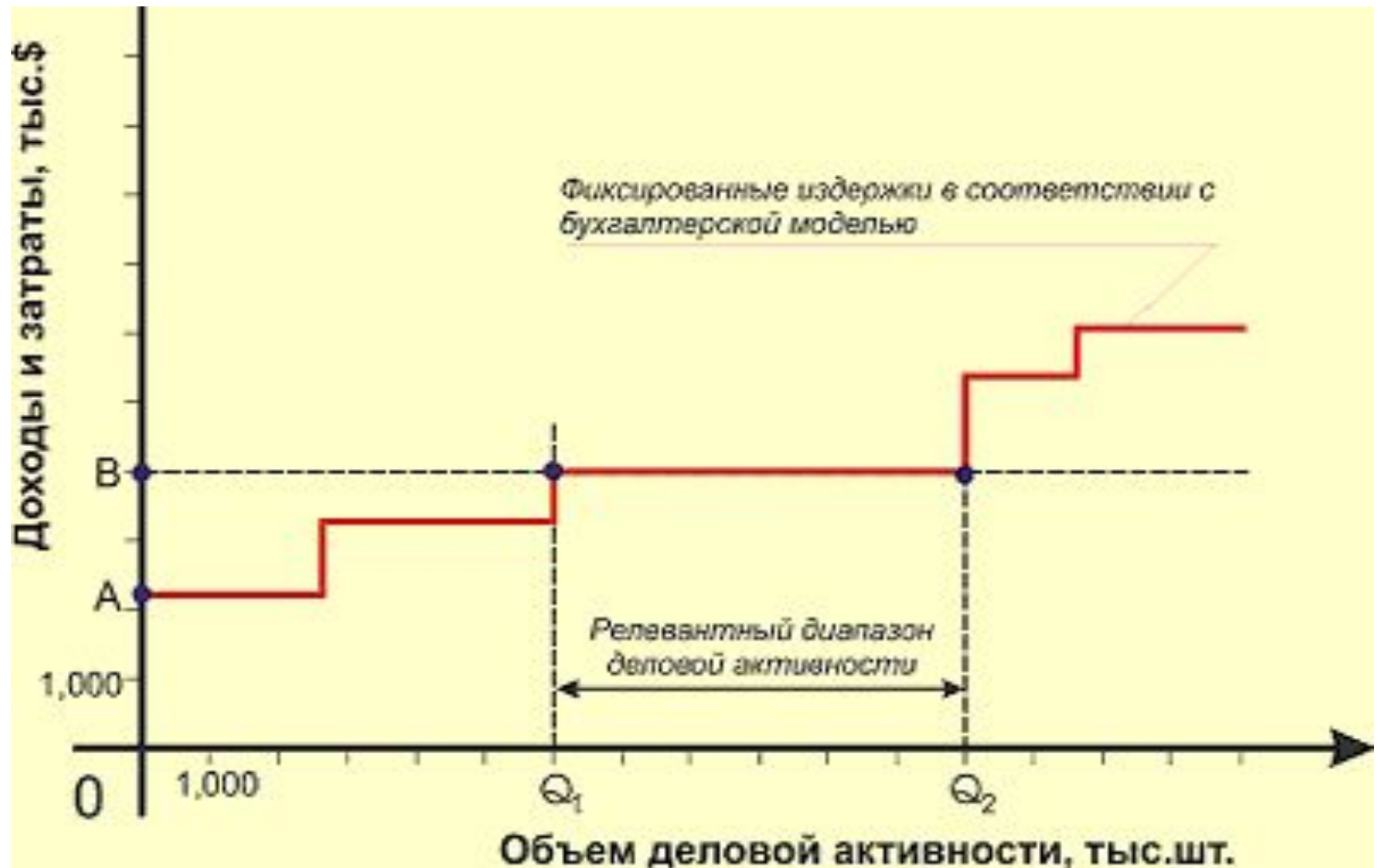
и  
з  
в  
о  
д  
с  
т  
в  
е  
н  
н  
а  
я  
с  
е  
б  
е  
с  
т  
о  
и  
м  
о  
с  
т  
ь  
р  
е  
а  
л  
и  
з



# 4. Маржинальное разделение затрат (краткосрочный период)



## 4. Поведение постоянных затрат (долгосрочный период)





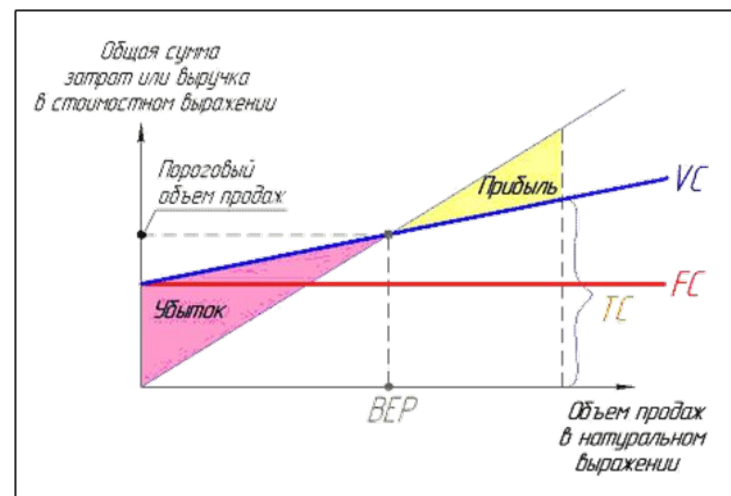
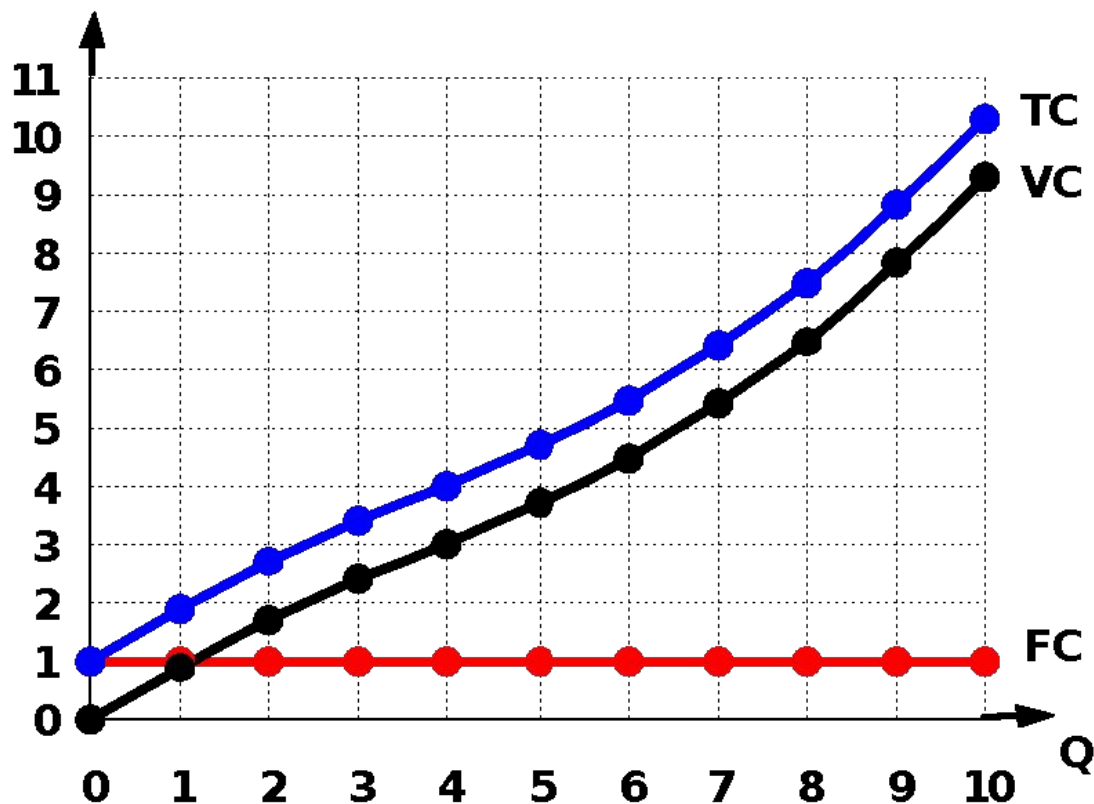
## 4. Краткосрочные решения о ценах: нижний предел

- При падении цен ниже средних издержек имеет смысл продолжать деятельность, **пока цена превышает AVC**
- В условиях избыточности ресурсов фирмы, которые не могут быть использованы альтернативно, эта цена позволяет уменьшить убытки
- Если цена не покрывает AVC, выгоднее прекратить работу
- Важно, чтобы такие ценовые решения не превратились в долгосрочные

## 4. Долгосрочные решения о ценах: нижний предел цены

- В долгосрочном плане компания может скорректировать затраты всех используемых ресурсов
- **Цена не должна быть меньше AC**, а валовый доход - меньше валовых издержек
- Кроме этого компания хочет получать целевую прибыль. Для этого используется ценообразование типа затраты – плюс

# 4. Поведение издержек – операционный анализ безубыточности



# 4. Расчет точки безубыточности

Hotel A

Number of Rooms 100

## Operating Expenses

Fixed Costs 1,000,000

Variable Costs 40% *Of Total Revenues*

**Breakeven Revenue – rounded 1,670,000**  $(1,000,000 / (100\% - 40\%))$

Required Total Revenue 1,670,000

Assumed Rooms Revenue 75% *Of Total Revenues*

Required Rooms Revenue 1,252,500

Required RevPAR £35

75% выручки –  
номерной фонд  
25% - ресторан

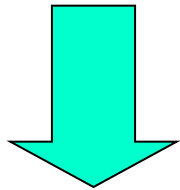
Определите требуемую среднесуточную цену номера, при двух предполагаемых уровнях загрузки 55% и 65%

## Лекция 8-9. Ценовая политика в комплексе маркетинга

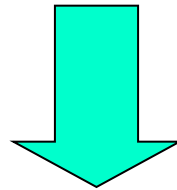
1. Факторы и этапы ценообразования
2. Стратегии ценообразования в гостиничном бизнесе
3. Верхний предел цены: ценовая чувствительность и методы ее измерения
4. Нижний предел цены: оценка издержек
- 5. Методы ценообразования**

## 5. Классификация методов ценообразования

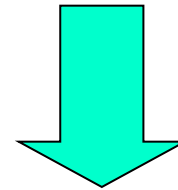
Ценообразование с ориентацией на



**5.1.**  
**Издержки**



**5.2.**  
**Конкуренцию,  
Спрос**



**5.3.**  
**Потребитель-  
ские свойства  
продукции**

## 5.1. Издержки +

- Не применим для гостиниц, которые только выходят на рынок – нет информации об издержках
- Консультанты определяют издержки как процент от предполагаемых доходов
- Рекомендованная таким образом цена позже корректируется
- Остается популярным вариантом у многих курортов





## 5.1. Метод Хабберта для предварительных расчетов

- Среднюю цену за номер привязывают к издержкам инвестора в ходе строительства, не учитывают текущих издержек
- На каждую тысячу инвестированных долларов приходится \$1 цены за номер
- Например, в ходе строительства одного из отелей было потрачено \$95 млн. При этом стоимость строительно-монтажных работ составляет не менее 60 % или \$57 млн, в отеле - 235 номеров. Рекомендуем среднюю цену за номер



## 5.2. Аналоговые методы

- 1. **Интуитивный метод**
- Устанавливая цены, оператор опирается на данные компаний-конкурентов, полагая, что аналогичный уровень продукта предполагает и аналогичные цены.
- Преимущество этого метода - простота. Недостаток - метод не учитывает конечный результат - получение прибыли



## 5.2. Аналоговые методы

- 1. Методы низких и высоких цен
- Цены устанавливаются ниже или выше, чем у конкурентов.
- При выборе важно принимать во внимание и издержки, и доходы, который генерируют все гостиничные центры прибыли, в первую очередь - ресторан
- Можно предположить, что при установлении высоких цен отель осуществляет меньший оборот, соответственно, меньший оборот будет и у других центров прибыли



## 5.2. Метод тарифных планов

- Реализация стратегии ценовой дискриминации: несколько тарифных планов для различных сегментов - возможность совершить большее количество продаж по разным ценам и получить больший совокупный доход
- Тариф отличается от цены тем, что предполагает определенные условия применения цены. Тарифный план предполагает и предназначение для определенного сегмента клиентов
- Например, при цене \$100 в выходной день, тариф выходного дня в размере \$75 устанавливается для групп, которые пробудут в отеле не менее 2 ночей и, помимо проживания и завтрака, закажут комплексный обед



## 5.2. Тарифная сетка отеля

- Различные ценовые уровни соответствуют различным уровням спроса
- Количество ценовых уровней не должно превышать 12
- Необходимо анализировать уровни ценовых порогов: по каким ценам достигаются наивысшие продажи в разрезе каналов сбыта, месяцев года, ценовых сегментов

	RACK	PREFF	BAR1	BAR2	BAR3	BAR4	BAR5	BAR6	WKD1	WKD2
Standard	200	160	140	120	110	100	90	80	70	60
Superior	215	175	155	135	125	115	105	95	85	75
Suite	230	190	170	150	140	130	120	110	100	90

### 5.3. Установление цены, исходя из воспринимаемой ценности характеристик товара – ценообразование по сегментам

- Компания, чтобы добиться высокой воспринимаемой ценности у покупателя, использует неценовые переменные маркетинга-микс, а затем устанавливает цену, чтобы она соответствовала воспринимаемой ценности
- МИ: какая именно особенность добавляет более высокую ценность, чем затраты на нее

