Hinnakujundus ja tulude juhtimine

Tiina Viin
TÜ Pärnu kolledž

EST-LAT-15 projekt "Omakultuuri piirkondade arendamine ja tutvustamine turismi sihtkohtadena"

Põhinäitajate arvutamine

Käibejuhtimise põhifunktsioonid

Käibejuhtimise süsteem täidab hotellitubade müügi juures tavalisi majanduslikke põhimõtteid läbi kahe funktsiooni: **prognoosimine** ja **optimeerimine**.

- Prognoosimine püüab ennustada tuleviku nõudlust, analüüsides mineviku andmeid ning hetketellimuste osakaalu teatud ajaperioodil.
- Baseerudes nõudluse prognoosile ja järele jäänud tubade arvule, seatakse paika optimeerimise käigus müügis olevate tubade hinnad ning jaotuskanalid.

Gruppidega seotud hinnaotsused

- Olenemata gruppide suurest tähtsusest ettevõtete jaoks, on enamikel ettevõtetel vaid piiratud vahendid grupialase käibejuhtimise kasutamiseks.
- Grupi pakkumine tuleks vastu võtta ainult siis, kui grupi majutuse eest saadav tulu on suurem või vähemalt võrdne summaga, mis jääb saamata individuaalklientidele müümata jäävatest tubadest. See tähendab, et kui ettevõte on piisavalt täis, et grupi sisse võtmiseks tuleb tühistada või edaspidi keelduda individuaalbroneeringutest, siis grupi käive peab ületama individuaalbroneeringutest potentsiaalselt saamata jäävat tulu.

Ettevõtte ressursside maksimeerimine

Tulude juhtimisega kogutakse andmeid erinevate kliendirühmade poolt tehtavate tellimuste ajastuse ning hinnakujunduse mõju kohta majutuse nõudlusele.

- Nõutav hind sõltub eelkõige sellele kuupäevale langevast nõudlusest, millal broneering toimub.
- Hind tuleks kujundada selliseks, et nõudluse ja pakkumise vahel tekib turul vastav tasakaal.

Tulude juhtimine – mis asi siis ikkagi?

- Hindade maksimeerimine, kui nõudlus on suur (nt toa/toidukorra/teenuse võimalikult kõrge müügihinna saavutamine)
- Tubade täitumuse/toidukorra või teenuste müügi maksimeerimine nõudluse madalperioodidel (ehk võimalikult suure müüdud teenuste arvu saavutamine ja seeläbi tulude suurendamine)

Eesmärgiks on:

- **müüa iga tuba/toidukord/teenus**
- **õigel ajahetkel**
- **õiget müügikanalit kasutades**
- **õige hinnaga kliendile, kes on valmis seda hinda maksma**

Käibejuhtimise sammud

4 Turundus, müük ja jaotuskanalid

3 Hindade tasemed | Saadavus

2 Tooted | Hind ja struktuur | Piirangud

1 Turu segmentimine | Klientide käitumine

Ettevõtte põhinäitajad

Põhinäitajad I

Et näha majutusettevõtte käekäiku, vaadeldakse enamasti 3 põhinäitajat.

Nendeks on:

- Majutusruumi keskmine maksumus (ADR - *average daily rate*),
- Tubade täitumuse protsent,
- Müügis oleva toa keskmine hind (RevPAR - *revenue per available room*).

Põhinäitajad II

Lisaanalüüsi võimalusi annavad erinevad näitajad:

- Kaheste tubade täitumus
- Keskmine hind külastaja kohta
- Toa minimaalne hind
- Kriitilise täitumuse protsent
- Kriitilise müügi piir
- Keskmised külastaja kulutused
- Külastaja keskmine viibimise kestus

Püsikulud

… jäävad muutumatuks erinevate tegevusmahtude puhul teatud ajaperioodides:

- Rendikulu
- Kindlustused
- Telefoni, elektri kuutasud
- Palga fikseeritud osad
- Küte (fikseeritud osa)
- Jne

Muutuvkulud

… muutuvad proportsionaalselt tegevuse mahuga ehk kulutused, mis seonduvad klientide teenuste tarbimisega:

- Otsene tööjõukulu (tükipalk, lisatööjõud)
- Pesu pesemine
- Elekter
- Küte
- Vesi
- Prügi
- Toiduainete ostmine
- jne

Tubade täitumus

$$\text{täitumus} = \frac{\text{müüdud toad}}{\text{max tubade arv}} \times 100$$

Möödapääsmatu on prognoosida, millal on majutusettevõttes suur ja millal madal nõudlus. Nõudlust jälgides saab luua vahendid, kuidas tõsta täitumust madala nõudlusega perioodil.

Täitumuse analüüsimine võimaldab:

- Välja selgitada lühiajalistest ööbimistest tuleneva kõrge täitumuse teatud perioodidel (Näit. nädalalõpud, suurüritused)
- Milline toa tüüp on kõige populaarsem?
- Kui palju kahetube müüakse üheses kasutuses?
- Kui palju tellitakse lisavoodeid lastele/täiskasvanutele?
- Kui suur osa tubadest on pidevalt kasutusest väljas?
- Misssugust toatüüpi üks või teine turusegment kasutab ja millisel perioodil/nädalapäeval/aastaajal?

Ööbijate statistika

$$\frac{\text{Ööbijate arv}}{\text{max võimalik ööbijate arv}} \times 100$$

Majutuskäive

$$\text{Majutuskäive} = \text{müüdud tubade arv} * \text{keskmine toa hind}$$

Täitumuse maksimeerimine ei ole piisav. Maksimeerida tuleb ka saadavaid **tulusid**. See tähendab, et oluline on välja arvutada suurim võimalik tulude hulk, teisisõnu saavutada 100% täitumus võimalikult kõrge keskhinnaga.

Majutusettevõte müüb ruumi: tube, koosolekuruume, sauna, restoranitoole. Ruumist ja ruumidesse investeeritud kapitalilt tuleb saada võimalikult suurt tulu.

$$\text{Tegelik tulu} = \frac{\text{tegelik sissetulek}}{\text{max kogusissetulek}} \text{ x } 100$$

Kahetubade/voodikohtade täitumus

$$\text{Kahetubade täitumus} = \frac{\text{kahestena müüdud toad}}{\text{max kaheseid tube kokku}} \text{ x } 100$$

$$\text{Voodikohtade täitumus} = \frac{\text{müüdud voodikohtade arv}}{\text{max voodikohtade arv}} * 100$$

Vajalik täitumus alandatud hinna korral

$$\frac{\text{toa hind} - \text{toa muutuvkulu}}{\text{alandatud toa hind} - \text{toa muutuvkulu}} \text{ x prognoositav täitumus x } 100$$

Toa keskmine hind (keskhind)

$$\text{Toa keskhind} = \frac{\text{tubade müük kokku €}}{\text{müüdud tubade arv}}$$

Keskmine hind külastaja kohta

$$= \frac{\text{perioodi müük kokku}}{\text{külastajate arv perioodis}}$$

Kriitilise müügi piir

(majandusarvestuses tasakaalupunkt)

Kriitiline piir *(break even point)* – ajahetk arvestusperioodil (majandusaasta) kui kõik saadud tulud on võrdsed selleks hetkeks kogunenud muutuvkuludega pluss kogu selle majandusaasta püsikuludega.

Seda saab arvestada nii eurodes, tubades, toidukordades, sõltuvalt sellest kuidas teil vaja.

Kriitiline müük (eurodes)

$$= \frac{\text{püsikulud}}{100\% - \text{muutuvkulude \% toa keskhinnast}}$$

Kriitiline müük (tubades)

$$= \frac{\text{püsikulud}}{\text{toa hind} - \text{muutuvkulud toa kohta}}$$

Toa miinimumhind

$$= \frac{\text{kriitiline müük (eurodes)}}{\text{päevade arv x tubade arv x progn. täitumuse \%}}$$

Kriitilise täitumuse protsent

$$= \frac{\text{Kriitiline müük } (tubades)}{\text{päevade arv} * \text{numbrituba arv}}$$

Tubade müügi efektiivsus

$$= \frac{\text{müüdud toad x toa keskhind}}{\text{max tubade arv x toa letihind}} \text{ x } 100$$

Külastaja keskmine viibimise kestus (Aritmeetiline keskmine)

$$\text{Viibimiskestus} = \frac{\text{müüdud majutusööde arv}}{\text{klientide arv}}$$

Kaalutud aritmeetiline keskmine

Viibimise kestus	Külastajate arv
1 öö	40
2 ööd	80
3 ööd	30
4 ööd	20
5 ööd	20
6 ööd	10

Sellest võib näha, et kõige levinum viibimise kestus on 2 päeva – 80 klienti peatusid 2 päeva.

24

Turu segmentimine

Turu segmentimine

- Kliendid reisivad erinevatel põhjustel
- Reisieesmärk juhib nende tellimiskäitumist ja hinnatundlikkust

Segmentimisega saab hotell vastused:

- Millised on turusegmendid?
- Mis on nende maht?
- Millised segmendid on hotellile olulised?

Klientide käitumine

- Miks reisib?
- Millisest riigist? (ehk sihtturg)
- Kuidas reisib?
- Millal reisib?
- Kaua majutub?
- Millist toodet soovib osta?
- Millal tellib?
- Millisest kanalist tellib?
- Kliendi hinnatundlikkus?
- Lisamüügivõimalused?

Nõudlust mõjutavad tegurid:

- Periood
- Regionaalsed sündmused
- Peamiste sihtturgude tähtpäevad, koolivaheajad, puhkused, riigipühad jne
- Regiooni nõudlus ja sarnast teenust pakkuvad ettevõtted

28

Segmentide käitumise arvestamine nõudluse prognoosimisel on väga oluline!

- Kliendirühmade käitumine broneerimisel on erinev. Mõned rühmad võivat teha broneeringu aasta või kakski ette.
- Nõudluse prognoosimisel tuleb arvestada kliendirühmade poolt broneeringuteks jäetavat tüüpilist ajavahemikku ehk broneerimisakent.
- See eeldab, et kogutakse müüki ja broneerimisi puudutavaid andmeid eelnevatelt aastatelt nii hooaja, kuu, nädala kui päeva tasandil ning eelnevat arusaamist ka sellest, milline on hinna kõikumise mõju ehk teisisõnu – kui hinnatundlikud on erinevad kliendirühmad.

29

Jaotuskanali alusel segmentimine

- Ärikliendi/ettevõtte tellimus (korporatiivtellimus)
- Otsetellimus
- Reisibüroo tellimus
- Veebipõhise vahendaja kaudu saadud tellimus

See on kõige laiem segmentide jaotus. Edasi liigutakse aina kitsamate ja spetsiifilisemate määratlusteni.

30

Veebipõhised jaotuskanalid

Veebipõhiseid jaotuskanaleid võib hotellil olla kasutusel mitmeid erinevaid.

Kanalid, kuhu hotell ise suunab infot:

- Veebipõhised reisibürood (OTA – *Online Travel Agencies*, nt Booking.com, Priceline.com, Hotelliveeb?…)
- Allahindluskeskkonnad (Coupon sites, nt Chilly, Superdiil…)

Kanalid, mille tegevust hotell otseselt juhtida ei saa:

- Meta search sites (nt Tripadvisor, Google Hotel Finder, Hotelscombined…)

Kliendid tuleb segmentida erinevatesse rühmadesse

- Juhukliendid
- Letihinda maksvad kliendid
- Lepingulise hinnaga majutuvad kliendid
- Perega reisijad
- Koos reisivad rühmad (ilma reisibüroo vahenduseta)
- Nädalalõpukliendid
- Reisibüroode üksikkliendid
- Reisibüroode rühmakliendid
- …

Konkreetsed klientiderühmad sõltuvad iga hotelli spetsiifikast ja pakutavatest teenustest.

3

Segment	Kirjeldus		Broneerimis - kanal	Sihtturg	Hinna-tase	Saadavuse reeglid
Noored Seljakoti reisijad	**Sugu:**	60% mehed/40% naised	On-line	Vaheme re maad, Itaalia, GB; Holland, Taani, Saksam aa	30-50€ tuba	Sulgemine päevi ette; sulgemine täituvustasem el; sulgemise järjestus koht; sulgemine kanali kauppa
	Vanus:	20-30				
	Kellega koos reisivad:	Sõbrad või ka üksi				
	Reisieesmärk ja huvid:	avastada uusi kohti, saada elamusi, pidutseda				
	Millal reisib:	pigem suvel, 7 päeva nädalas				
	Keskmine ööbimispikkus:	2-3 ööd				
	Millega reisivad:	buss, odav lend				
	Broneerivad millal:	0-3 päeva ette				
	Vajadused:	puhas tuba, pesemisvõimalused, Internet, vabalt sisse-välja liikuda hotellis, piirkonna info, omasuguste seas hotellis				
	Väärtused:	otsib sarnaste inimeste seltskonda				
	Lisateenuste käive:	joogid ja snäkid, võileivad (õhtul 5EUR/in), hommikusöök (5-7EUR), Linnakaart (3 EUR)				

Nõudluse prognoosimine

34

Segmentidele sobilike hindade kujundamine

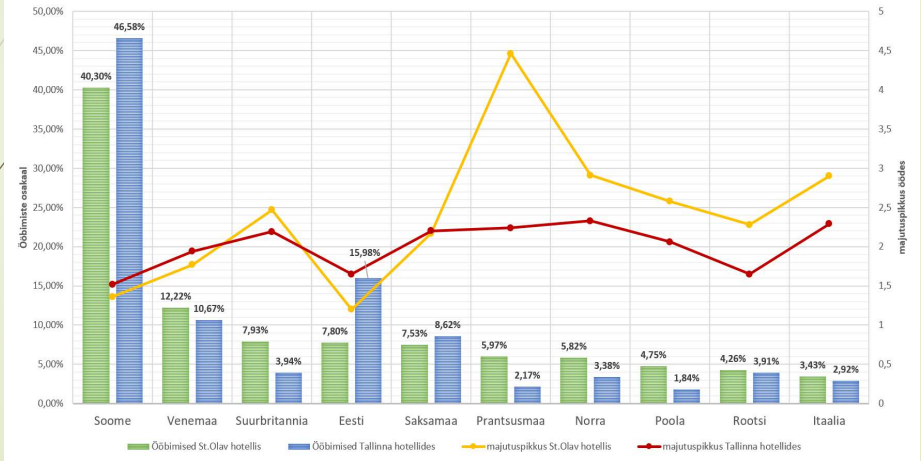
Arvestada tuleb :

- Konkureerivat piirkonda, konkurente ja nende hinnataset
- Läbi viidud kliendiuuringuid oodatava hinna osas
- Positsioneeringut oma tootele
- Oma ettevõtte/organisatsiooni eesmärke ja külastatavust/täitumust

- Iga kliendirühm vajab oma turundus- ja müügimeetmeid. Erinevad hinnad mõjutavad kliendirühmade poolset nõudlust.
- Tulujuhtimine püüab prognoosida nõudlust ja pakkumist kliendirühmade kaupa ja määratleda igale rühmale sobivad teenused koos mahtudega - nt toatüübid ja tubade hulga. Nõudlust püütakse 12-24 kuud ette prognoosida kuupäevalise täpsusega.

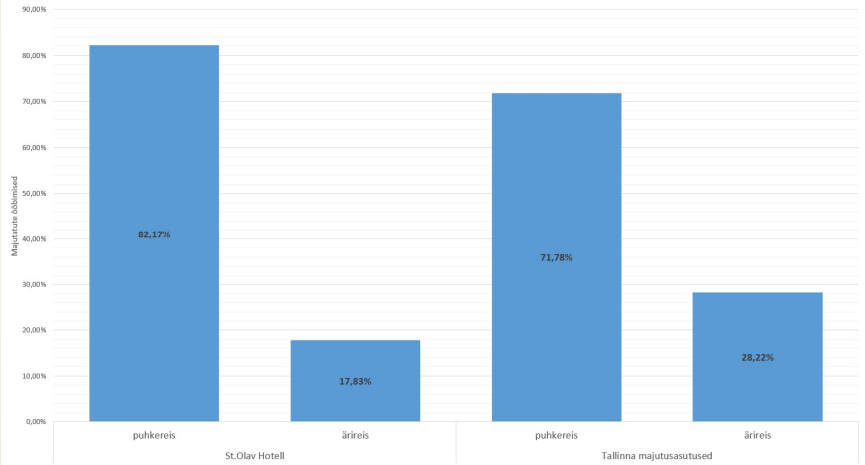
35

Majutusettevõtte positsioneerimine sihtturu ja majutuspikkuse alusel



36

Positsioneerimine reisieesmärgi alusel



Erinevatele kliendisegmentidele pakutavad hinnad

Traditsiooniline lähenemine hinnakujundusele:

- **Letihind** (*rack rate*)
  - Kõige kõrgem toa hind, mis on ametlikult kõigile välja reklaamitud.
  - Letihind on kõigi ülejäänud hinnatüüpide arvutamise aluseks.
  - Letihinda ületatakse ainult majutuse hindu tõstes.
- **Kõrgendatud hind** (*on-request rate*)
- **Spetsiaalne soodushind / alandatud hind** (*discount price/rate*)

Spetsiaalhinnad

- **hooaja hind** *(high/low season rate)*
- **korduvkliendi hind** *(frequent guest rate)*
- **seeniorkliendi hind** *(senior rate)*
- **nädalalõpuhind** *(weekend rate)*
- **paketihind** *(package plan rate)*
- **perehind** *(family rate)*
- **päevahind** *(day rate)*
- **korporatiivhind** *(corporate rate)*
- **rühmahind** *(group rate)*
- **rühma seeriahind** *(series rate/back to back)*
- **turismis töötavate inimeste hind** (*industry rate*)
- ***tasuta tuba*** *(complimentary)*

Nõudlusest sõltuv hinnakujundus

- Majutusettevõttel ei ole avalikku kindlalt fikseeritud letihinda, vaid see on eri päevadel erinev.
- Igapäevaselt kasutatakse terminit **parim saadaolev/võimalik hind** (*best available rate,* BAR).
- Hinda kuvatakse ettevõtte kodulehel ja antakse Internetis edasimüüjatele.

Toahinda kujundavad:

Kliendile nähtavad mõjurid:

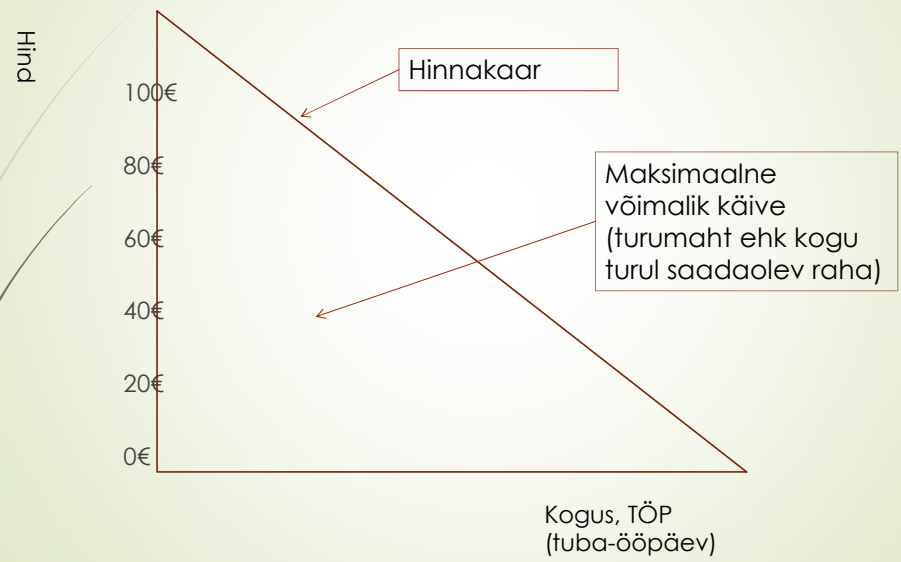
- Toa liik, suurus, asukoht, vaade
- Mööbli kvaliteet, lisaseadmed
- Hooaeg
- Kliendi staatus
- Toitlustamine

Kliendile nähtamatud mõjurid:

- Igapäevased tegevuskulud
- Ettevõtte põhikulud
- Konkurents ja asendustoodete olemasolu
- Turustruktuur ja nõudlus

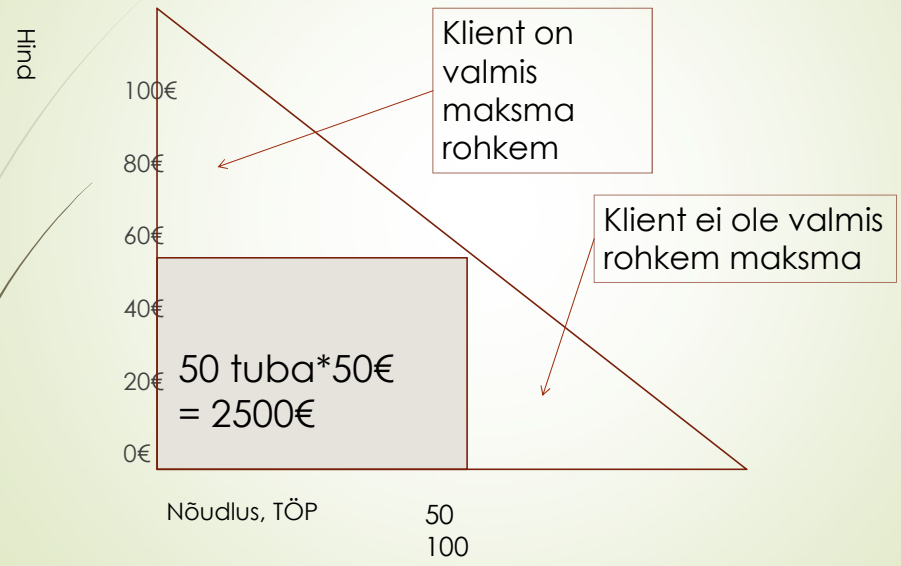
41

Hinnakaar



42

Kui majutusettevõttel on üks hind



43

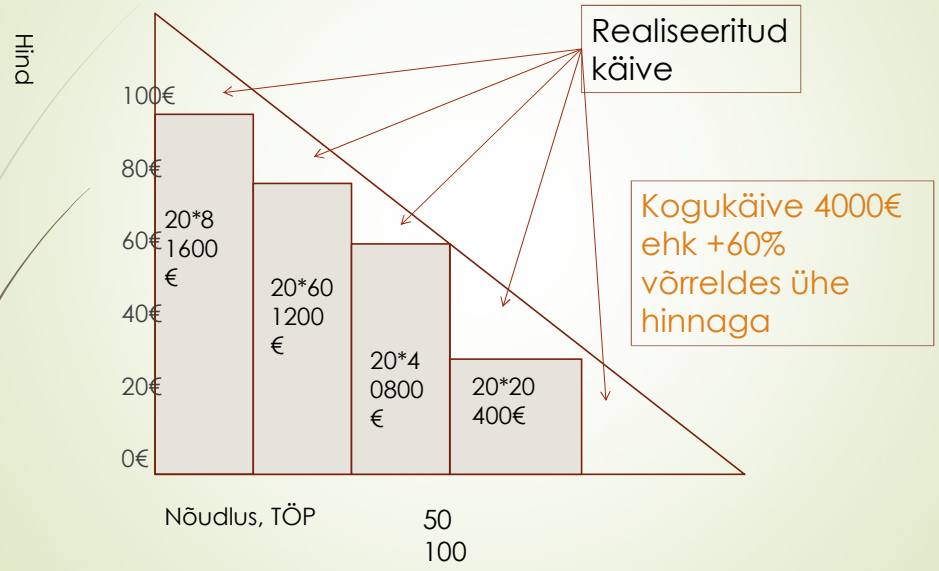
Kui majutusettevõttel on palju hindu

Nõudlus on erinevate hindade korral erinev

Hind	Nõudlus
0-40€	100
40-50€	60
50-60€	50
80-100€	20
Üle 100€	Tavaliselt 0, aga kõrge nõudluse korral saab müüa kõrgendatud hinnaga

44

Käibe maksimeerimine



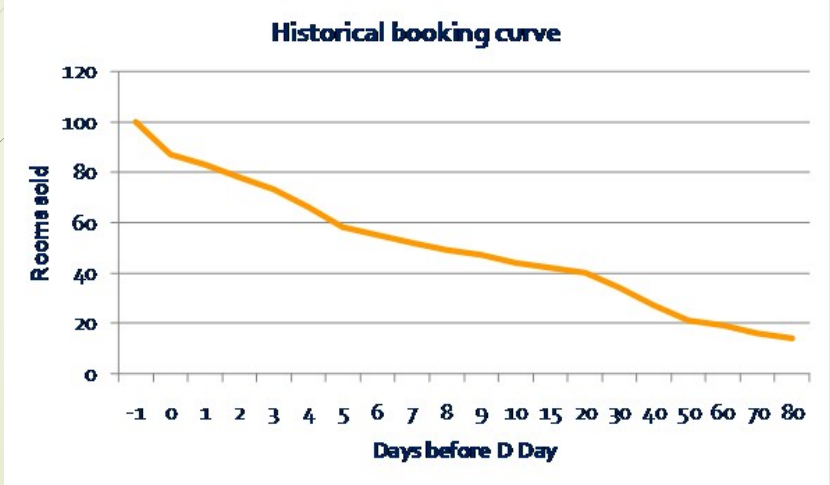
45

Nõudlus ja hinnastruktuur

- Kõrge nõudlus (kuni 7 päeva ette)
- Keskmine nõudlus (8 kuni 30 päeva ette)
- Madal nõudlus (enam kui 31 päeva ette)
  - Viimase hetke pakkumistega ei ole mõtet üle pingutada, sest pakkujad võistlevad turul umbes 10-15% klientide pärast. Enamasti on viimasel hetkel tellija valmis hoopis rohkem maksma.

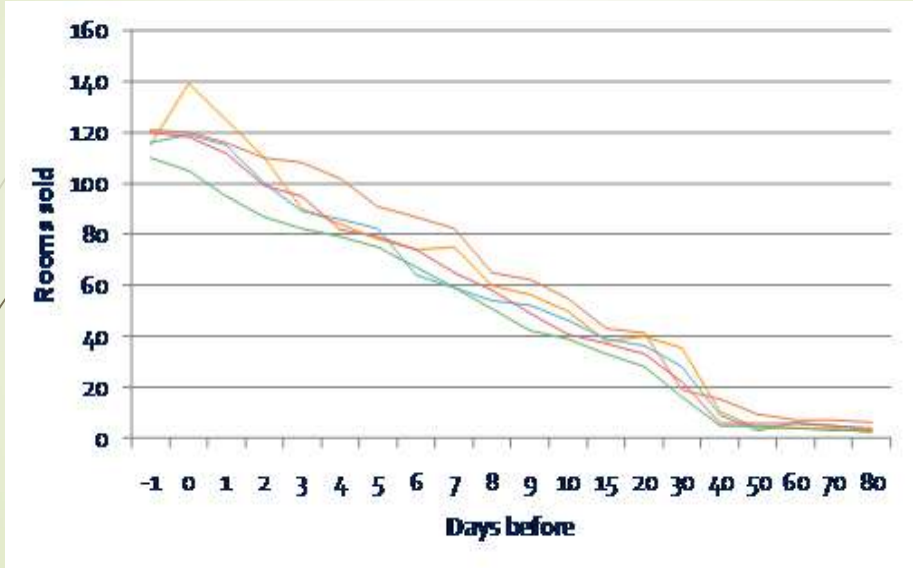
46

Nõudluse kõver, broneeringute puhul räägitakse broneeringuaknast



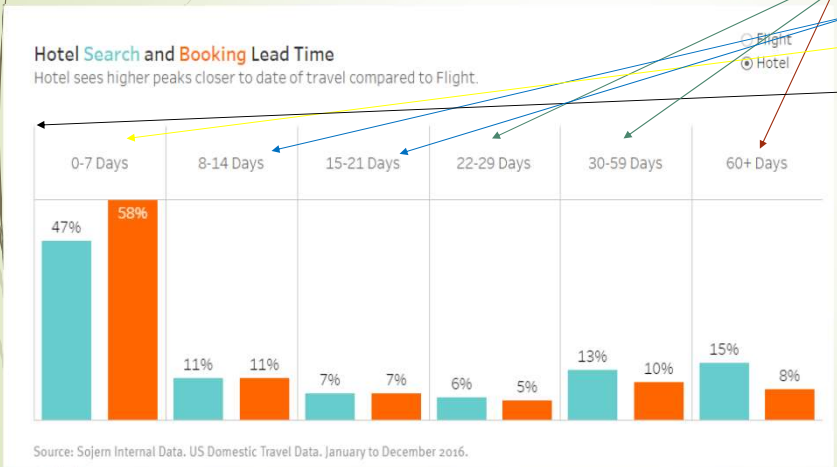
47

Nõudluste kõver (erinevate perioodide võrdlus)



48

Broneerimisaken



Hind	Nõudlus
0-40€	100
40-50€	60
50-60€	50
80-100€	20
Üle 100€	?

49

Broneerimisakna pikkus

50

Mida me prognoosime?

Kui palju tube me usume müüvat konkreetsel tulevikupäeval erinevatele segmentidele?

Segment	Prognoos	Hind	Käive
Ärimehed	25	100€	2500€
Noored paarid	25	80€	2000€
Pered	25	60€	1500€
Seeniorite grupid	25	40€	1000€
Kokku	**100**	**70€**	**7000€**

51

Hinnapiirangud, mida segmentidele kehtestada

Maksetingimused	Osaline või täissummas ettemaks
Külastatavuse pikkus	Alates kahest ööst majutuses, alates kahetunnisest külastusest, alates reedest
Perioodid	Kehtib ainult perioodil …
Ostmise aja piirangud	Ainult x päeva ette
Partnerite pakett	Ainult koos … külastusega
Mahu soodustus	Alates x inimeste arvust
Turg	Ainult Soome, ainult Eesti turule

52

Nõudluse prognoosimine

- Kehv prognoos on parem kui selle puudumine! Turu suundumusi peab teadma, et organisatsiooni tegevusi kasumlikult planeerida.
- Alustada tuleb kõige kasumlikumatest segmentidest ja liikuda siis järjest vähem tasuvate juurde. Samas müük algab just vähemkasumlikest segmentidest, sest hinnatundlikum segment tellib tooted/teenused varakult ette.

53

Mida nõudluse ennustamiseks on vaja?

Analüüsida statistikat:

- Palju on tulevastele perioodidele tellimusi tehtud?
- Palju oli eelmisel aastal samadel perioodidel tellimusi?
- Milline oli eelmise aasta tegelik tulemus (kui palju tellimusi realiseerus, kui palju tühistati, vähendati jne)

Analüüsida turgu:

- Sündmused, ilm, konkurentide pakkumised, pühad
- Riigi, piirkonna planeeritavad tegevused
- Jooksvad turu muutused
- „Kõhutunne“