

The Center for Hospitality Research

Hospitality Leadership Through Learning

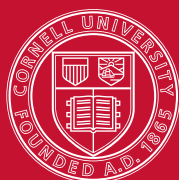


Cornell Hospitality Report

Управление доходом в гостиницах Соединённых Штатов в 2001-2005 годах.

Линда Канина и Кэтти А. Энц

Vol. 6, No 8, June 2006



Cornell University
School of Hotel Administration

Advisory Board

James C. Allen, *Executive Vice President, Wines,*
Southern Wine and Spirits of New York

Scott Berman, *U.S. Advisory Leader, Hospitality and*
Leisure Practice, PricewaterhouseCoopers

Raymond Bickson, *Managing Director and Chief*
Executive Officer,
Taj Group of Hotels, Resorts, and Palaces

Scott Brodows, *Chief Operating Officer,*
SynXis Corporation

Paul Brown, *President,*
Expedia, Inc., Partner Services Group, and
President, Expedia North America

Linda Canina, Ph.D., *Associate Professor and*
Editor of Cornell Hotel and Restaurant Administration
Quarterly, Cornell University

Raj Chandnani, *Director of Strategic Planning,*
Wimberly Allison Tong & Goo

Benjamin J. "Patrick" Denihan, *CEO,*
Denihan Hospitality Group

Joel M. Eisemann, *Executive Vice President, Owner*
and Franchise Services, Marriott International, Inc.

Cathy A. Enz, Ph.D., *Associate Dean for Industry*
Research and Affairs, and Louis G. Schaeneman,
Jr., Professor of Innovation and Dynamic
Management, Cornell University

Kevin Fitzpatrick, *President,*
AIG Global Real Estate Investment Corp.

Jeffrey A. Horwitz, *Co-Chair, Lodging and Gaming*
Practice of Proskauer Rose LLP

Unmesh Joshi, *Chairman and Managing Director,*
Kohinoor Group

Jo-Anne Kruse, *EVP Human Resources,* Travelport

Mark V. Lomanno, *President,* Smith Travel Research

Suzanne R. Mellen, *Managing Director,*
HVS International

Shane O'Flaherty, *VP of Quality Assurance,*
Mobil Travel Guide

Leland C. Pillsbury, *Chairman and CEO,*
The Thayer Group of Companies

Janice L. Schnabel, *Managing Director,*
Marsh's Hospitality Practice

Judy A. Siguaw, D.B.A., *Dean,*
Cornell-Nanyang Institute

Barbara Talbott, Ph.D., *EVP Marketing,*
Four Seasons Hotels and Resorts

Elaine R. Wedral, Ph.D., *President,* Nestlé R&D
Center and Nestlé PTC New Milford



The Robert A. and Jan M. Beck Center at Cornell University
Back cover photo by permission of *The Cornellian* and Jeff Wang.

CHR Reports,
Volume 6, No. 8 (June 2006)
Single copy price US\$50
© 2007 Cornell University

CHR Reports are produced for the benefit
of the hospitality industry by The Center for
Hospitality Research at Cornell University

David S. Sherwyn, *Academic Director*
Glenn Withiam, *Director of Publications*
Jennifer Macera, *Manager of Operations*

Center for Hospitality Research
Cornell University
School of Hotel Administration
537 Statler Hall
Ithaca, NY 14853

Phone: 607-255-9780

Fax: 607-254-2292

www.chr.cornell.edu

The Center for Hospitality Research

Hospitality Leadership Through Learning

Thank you to our generous Corporate Members

Senior Partners

JohnsonDiversey

Southern Wine and Spirits of New York

Taj Hotels Resorts Palaces

Partners

AIG Global Real Estate Investment

Denihan Hospitality Group

Expedia, Inc.

Four Seasons Hotels and Resorts

HVS International

Kohinoor Group

Marriott International, Inc.

Marsh's Hospitality Practice

Mobil Travel Guide

Nestlé

PricewaterhouseCoopers

Proskauer Rose LLP

Smith Travel Research

SynXis, a Sabre Holdings Company

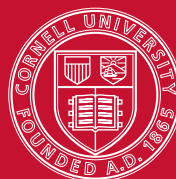
Thayer Group of Companies

Travelport

Wimberly Allison Tong & Goo

Friends

Caribbean Hotel Restaurant Buyer's Guide • Cody Kramer Imports • Cruise Industry News • DK Shifflet & Associates • ehotelier.com • Estrela Marketing Solutions • Fireman's Fund • 4Hoteliers.com • Gerencia de Hoteles & Restaurantes • Global Hospitality Resources • Hospitality Confections • Hospitality Financial and Technological Professionals • hospitalityInside.com • hospitalitynet.org • Hotel Asia Pacific • Hotel China • HotelExecutive.com • Hotel Interactive • Hotel Resource • International CHRIE • International Hotel and Restaurant Association • International Hotel Conference • iPerceptions • KPMG Japan/Global Management Directions • Lodging Hospitality • Lodging Magazine • PKF Hospitality Research • RealShare Hotel Investment & Finance Summit • Resort+Recreation Magazine • The Resort Trades • RestaurantEdge.com • Shibata Publishing Co. • The Lodging Conference • TravelCLICK • UniFocus • WageWatch, Inc. • WIIH.COM



Cornell University
School of Hotel Administration

Управление доходом в гостиницах Соединённых Штатов в 2001-2005 годах.

Линда Канина и Кэтти А. Энц

ABOUT THE AUTHORS

Др. Канина является адъюкт-профессором финансов Корнелльского университета, а также редактором журнала *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (lc29@cornell.edu). Др. Канина – специалист в области оценки активов и калькуляции цен. Её последние статьи были опубликованы в журналах *Review of Financial studies*, *Journal of Finance*, *Financial Management* и *Journal of Hospitality and Tourism Research*.

Др. Кэтти Энц является помощником декана по вопросам научного исследования индустрии, а также профессором нововведения и динамического управления на факультете гостиничного бизнеса Корнелльского университета (cae4@cornell.edu), занимая профессорскую должность имени Луиса Джи. Шейнемана, мл. Др. Энц изучает конкурентную динамику, новаторство, управление изменениями и стратегию инвестирования для улучшения человеческих ресурсов. Др. Энц является автором более 70 статей, многочисленных глав книг, а также трёх книг в области стратегического менеджмента и стратегии улучшения человеческих ресурсов. Её последняя книга *Hospitality Strategic Management: Concept and Cases* (написанная совместно с Джеффри Харрисоном) вышла в свет в 2005 году.

EXECUTIVE SUMMARY

При сравнении гостиниц, устанавливающих свои тарифы выше конкурентов, с гостиницами, устанавливающих свои тарифы ниже конкурентов, в среднем точнее применяли управление доходом первые. Это наблюдение оставалось справедливым с 2001 по 2005 год, даже когда экономическое положение в индустрии сперва ухудшилось, а затем значительно улучшилось. Экономический спад или подъём в гостиничном деле не оказывал влияния на результаты. Однако степень управления доходом, определяемая соотношением между средним суточным тарифом (С.С.Т.) и наполняемостью, меняется в зависимости от рыночного сектора. В дополнение, в каждом рыночном секторе степень управления доходом выше в более рентабельных (в сравнении с конкурентами) гостиницах. Это наблюдение даёт эмпирическое подтверждение тому, что стратегии управления доходом более широко распространены в более рентабельных гостиницах.

Управление доходом в гостиницах Соединённых Штатов в 2001-2005 годах.

Линда Канина и Кэтти А. Энц

У

правление доходом – это стратегия, применяемая большинством гостиниц в Соединённых Штатах. Исследование, которое мы провели в 2003, выявило различия в применении управления доходом в зависимости от того устанавливает ли данная гостиница свои тарифы выше или ниже конкурентов.

Используя данные

текущих доходов и расходов из более 6000 гостиниц, представляющих все ценовые секторы, мы обнаружили, что практически все гостиницы изменяют тарифы в зависимости от наполняемости. Несмотря на то, что управление доходом распространено практически повсеместно, гостиницы, некоторых категорий меняли свои тарифы реже, чем другие, а некоторые вообще их не меняли.

Исследование, проведённое в 2003 году, было посвящено периоду с 2001 по 2003 год, когда индустрия гостеприимства испытывала спад. Настоящее исследование является новой версией, пополненной последней информацией, сравнивающей степень управления доходом в гостиницах с высоким коэффициентом дохода (КД)¹ и расценочными стратегиями, отличающимися от конкурентов. Экономические условия в

гостиничном бизнесе улучшились с 2003 года, и это исследование включает в себя данные оборотов гостиниц с 2004 года по первую половину 2005 года. Эти периоды резко отличаются друг от друга. Начиная с 2001 года по 2003 год включительно в гостиничном деле наблюдался относительный спад. В 2004-2005 годах же был отмечен подъём. В 2004 году в гостиничной индустрии наблюдалось наибольшее процентное возрастание КД (7.8%) за предыдущие десять лет.¹ В 2001 году наблюдался 6.9% спада КД, затем дополнительное падение на 2.6% в 2002 и небольшое возрастание на 0.6% в 2003.² Такого рода неоднозначные факты дают возможность выяснить, как ведёт себя управление доходом в возрастающем и понижающемся рынке. Более того, возможность проанализировать данные тарифов и наполняемости за пять лет позволяет нам исследовать любые изменения в управлении доходом. Например, если соответствие большее в 2005 году, чем в 2001, то это показывает практические изменения в управлении доходом.

В этой статье мы изучаем степень зависимости между тарифами и наполняемостью в гостиницах, представляющих разные рыночные секторы и находящихся в различных конкурентных и экономических ситуациях. Главным образом нас интересует насколько часто отели используют управление доходом. Для ответа на этот вопрос мы

разделили отобранные отели на группы. Сперва мы разделили отели на две группы в зависимости от того, как они устанавливают тарифы на комнаты: выше или ниже конкурентов. В предыдущем исследовании мы установили, что те отели, которые устанавливают тарифы слегка выше, чем конкуренты, получают более высокий, чем конкуренты, доход.² В таком случае возникает вопрос, используют ли эти более дорогие гостиницы управление доходом лучше, чем их менее дорогие конкуренты. Далее мы разделили отобранные гостиницы по тому, как работал КД, был ли он выше или ниже конкурентов. Этот подход даёт нам возможность понять насколько управление доходом является фактором в успешном применении КД. Понимание такой эмпирической зависимости может быть полезно менеджерам при разработке стратегий управления доходом и назначения тарифов.

В этом исследовании мы пытаемся ответить на вопрос: имеется ли сильная положительная связь между тарифной политикой гостиницы и уровнем наполняемости. Мы сравниваем отношение между средним дневным тарифом и наполнением. Используя это сравнение мы пытаемся определить степень в которой гостиницы в разных рыночных секторах используют стратегию управления доходом. Мы приходим к заключению, что отель использует управление доходом, если имеется

1 *The Host Study*, Smith Travel Research, 2005, p.3.

2 *Ibid.*

в наличии сильная, статистически значительная, позитивная зависимость между наполняемостью и С.С.Т.

Начнём наше рассуждение с того, что стратегия управления доходом действует, когда расценки меняются в соответствии с наполняемостью. Действуя таким методом, гостиница снижает цены, когда спрос невысок и подымает цены, когда спрос повышается. Многие факторы влияют на тарифы, но основой тарифных решений является идея о том, что управление доходом работает правильно, когда есть положительная связь между тарифами и наполняемостью. С другой стороны, если нет зависимости между тарифом и наполняемостью, или, если есть отрицательная зависимость между ними, то мы можем заключить, что гостиница не использует управление доходом.

В этой статье мы изучаем соотношение между годовым С.С.Т. гостиниц и годовым наполнением с января 2001 года по июнь 2005 включительно. Наша выборка состоит из приблизительно 6000 гостиниц за каждый год, представляющих пять рыночных секторов (т.е. гостиницы эконом-класса, среднего класса, предоставляющие или не предоставляющие питание, высокого класса, высшего класса и класса «люкс»). Мы концентрируемся на отдельно взятых отелях и на их прямых конкурентах на местных рынках.

Наши данные были заимствованы из Smith Travel Research Database, профессиональной публикации, являющейся полным списком гостиничных брендов в Соединённых Штатах. Независимые гостиницы, включённые в наше исследование, составляют особую категорию.

Информация о гостиничной конкурентной группе собрана из общих результатов работы конкурентов рассматриваемой гостиницы. Как правило конкурентная группа состоит из шести или более гостиниц, выбранных менеджерами данного отеля или менеджерами компании, владеющей отелем. Конкурентная группа выбирается по трём критериям: (1) предлагаемое обслуживание, (2) расстояние от рассматриваемого отеля, (3) цена. Обычно менеджер отеля выбирает конкурентную группу гостиниц, находящихся недалеко от его отеля и предлагающих схожие услуги и приблизительно те же тарифы. Принято рассматривать конкурирующие отели, находящиеся на расстоянии приблизительно трёх миль друг от друга. Однако, если идёт речь о гостинице класса «люкс», то расстояние между такого рода гостиницами будет больше. Обычно трудно найти несколько гостиниц высокого класса недалеко друг от друга в отличии от гораздо чаще встречающихся отелей эконом-класса.

Мы решили проанализировать данные за целый год, а не за месяц, чтобы избежать влияния

иногда происходящих месячных изменений в расценках и К.Д. Несмотря на то, что программы управления доходом меняют цены каждый день, общая картина управления доходом в зависимости от условий становится ясной в анализе данных за год. Гостиницы, чьи данные описывали период короче, чем за 12 месяцев от 2001 года по 2004 год или за период, короче, чем 6 месяцев за 2005 год, нами не рассматривались. Мы также не рассматривали гостиницы длительного проживания из-за их необычного срока проживаемости (обычно больше десяти дней). Курорты не были включены в наше исследование из-за их зависимости от сезонов и из-за распространённого включения цены за питание в тариф комнаты.

Как мы уже отметили, мы хотели установить насколько сильно взаимоотношение между тарифом и наполнением в двух группах гостиниц: в той группе, которая устанавливает свои тарифы выше, чем конкуренты, и в той, которая устанавливает свои тарифы ниже, чем конкуренты. Мы отвечаем на этот вопрос сперва исследуя отношение между С.С.Т. и наполнением в отелях, которые устанавливают свои тарифы ниже, чем конкуренты. Далее мы проводим тот же анализ по отношению к гостиницам, которые устанавливают свои тарифы выше, чем конкуренты. Мы начинаем с того, что объединяем гостиницы по их сравнительной расценочной стратегии. Иными словами, гостиница, которая

устанавливает тарифы ниже, чем гостиницы в её конкурентной группе, будет занесена в группу гостиниц с такой же стратегией. Используя соотношение Пирсона, мы смотрим на статистическую значительность зависимости между С.С.Т. и наполнением в отелях, устанавливающих свои тарифы выше, чем конкуренты и в отелях, устанавливающих свои тарифы ниже, чем конкуренты. Наличие сильной, позитивной и значительной корреляции между тарифом и наполняемостью будет рассматриваться, как эмпирическое свидетельство степени использования отелем метода управления доходом.

Мы провели анализ данных всех отелей за каждый год, а затем провели дополнительный анализ на каждый тарифный сегмент. Мы также провели общий анализ данных за пять лет, используя более 30,000 наблюдений за весь период. Для всех групп мы подсчитали коэффициенты соотношения Пирсона между С.С.Т. и наполняемостью. В этом корреляционном анализе этот коэффициент измеряет степень зависимости С.С.Т. гостиницы и спросом на её номера.

Как показано в Таблице 1, общий анализ 30,000 наблюдений за 2001-2005 годы включительно указывает на сильную положительную связь между С.С.Т. и спросом, что указывает на повсеместное использование управления доходом. Это наблюдение справедливо вне зависимости от того устанавливает

ли гостиница свои тарифы выше или ниже конкурентов. Очевидно тогда, что отели стараются устанавливать цены в соответствии со спросом. Сравнение силы корреляции в пяти рыночных секторах указывает на наиболее сильную зависимость в отелях среднего класса, предоставляющих питание.

Гостиницы, которые твёрдо и последовательно устанавливали свои тарифы ниже конкуренции в общем показали хорошее управление доходом (коэффициент = .30). Из всех отелей, которые устанавливали свои цены ниже конкурентов, самую сильную корреляцию между тарифом и наполняемостью показали отели среднего класса, предоставляющие питание (коэффициент = .39). За ними следовали по порядку независимые отели (коэффициент = 0.37), отели высшего класса (коэффициент = 0.31), отели среднего класса, не предоставляющие питание (коэффициент = 0.27), отели высшего класса и класса «люкс» (коэффициент = 0.25) и отели эконом-класса (коэффициент = 0.13). Интересно отметить, что в гостиницах, которые рассматривают свои услуги как потребительский товар, и в гостиницах наивысшего класса и класса «люкс», резко отличающихся от других гостиниц, наблюдалась самая слабая связь между тарифом и спросом. Это наблюдение можно объяснить явлением неприкосновенности тарифа. Гостиницы наивысшего класса и класса «люкс» избегают тарифных манипуляций, чтобы не

портить общего представления о своих услугах. Сектор эконом-класса предоставляет другой тип услуг, но также пытается сохранять неприкосновенность тарифа. Тарифы в таких гостиничных комплексах возможно устанавливаются на целый сезон и широко рекламируются и публикуются. Говоря простым языком, «люкс» всегда стоит дорого, вне зависимости от спроса, а гостиницы эконом-класса всегда предлагают доступные цены, вне зависимости от спроса. Тем не менее, на огромном рынке отелей среднего класса есть место для изменения тарифов, и, как показывает наше исследование, те гостиницы, которые предлагали цены ниже, чем конкуренты, часто меняли свои тарифы в зависимости от спроса.

Проводя тот же анализ данных отелей, устанавливающих свои цены выше, чем конкуренты, мы выяснили, что соотношение между их тарифами и наполняемостью было также положительным и статистически значительным, как и в общем случае (коэффициент=.35; $p < .0001$), так и в каждом рыночном секторе. В этой группе гостиниц самая сильная связь снова наблюдается в гостиницах среднего класса, предоставляющих питание (коэффициент=0.44). За ними следуют независимые гостиницы (коэффициент=0.31), гостиницы среднего класса, не предоставляющие питание (коэффициент=0.28), гостиницы класса «люкс» и гостиницы высшего класса (коэффициент=0.28).

Далее идут гостиницы высокого класса (коэффициент=0.24) и наконец гостиницы эконом-класса (коэффициент=0.22).

Обратим внимание на то, что более сильное соотношение между тарифами и наполняемостью существует в гостиницах, которые устанавливают свои тарифы выше конкурентов, чем в гостиницах, которые устанавливают свои тарифы ниже, чем конкуренты. На это указывает коэффициент корреляции .30 для гостиниц которые устанавливают свои тарифы ниже чем конкуренты, и коэффициент корреляции .35 для отелей, которые устанавливают свои цены выше чем конкуренты. Однако для отелей высокого класса соотношение между тарифами и наполняемостью (коэффициент 0.31) было выше для гостиниц, которые устанавливают свои тарифы ниже чем конкуренты, чем для отелей, которые устанавливают свои цены выше, чем конкуренты, где корреляция была 0.24. То же самое явление наблюдалось при рассмотрении независимых отелей, которые устанавливают свои тарифы ниже, чем конкуренты, где корреляция была 0.37. У независимых гостиниц, которые устанавливают свои тарифы выше, чем конкуренты, корреляция была 0.31. Несмотря на это, коэффициенты корреляции положительные и статистически значительные. Поэтому можно сказать, что ответственные лица в гостиничном бизнесе широко используют управление доходом,

изменяя тарифы в зависимости от наполняемости. Более того, с 2001 года по 2005 год включительно, гостиницы, которые устанавливали свои цены выше конкурентов, меняли тарифы в зависимости от спроса чаще, чем гостиницы, устанавливающие свои тарифы ниже, чем конкуренты.

Для того, чтобы установить, как влияло соотношение между тарифом и спросом на экономические условия в гостиничном бизнесе с 2001 года по 2005 год, мы проанализировали данные за каждый год отдельно. В 2001 году экономические отношения в индустрии ухудшились, а к концу 2003 года стали улучшаться. Несмотря на различное экономическое положение в гостиничной индустрии в разные годы, Таблица 1 показывает, что соотношение между тарифом и наполняемостью является положительным и статистически значительным за каждый год с 2001 года по 2005 год. Более того, эта зависимость сильнее для гостиниц, которые устанавливают свои тарифы выше конкурентов, чем для гостиниц, которые устанавливают свои тарифы ниже конкурентов. Стоит особенно отметить 2001 год так, как сила зависимости тарифа и спроса в этом году была намного сильнее, чем в других годах. Трагические события 2001 года заставили многих отельеров резко изменить тарифы из-за внезапного спада в наполняемости. Наши предыдущие работы показали, что резкое

Таблица 1: Коэффициенты корреляции Пирсона –
Средний суточный тариф по отношению к наполняемости

Расценки ниже конкурентной группы в сравнении с расценками выше конкурентной группы

Год		В общем		“Люкс” и высшего кл.		Высокого кл.	
		Расценки до 15 % ниже группы	Расценки до 15 % выше группы	Расценки до 15 % ниже группы	Расценки до 15 % выше группы	Расценки до 15 % ниже группы	Расценки до 15 % выше группы
2001	Корреляция	0.44	0.51	0.33	0.57	0.45	0.37
	Уровень значительности	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Число наблюдений	(3043)	(2461)	(235)	(345)	(232)	(250)
2002	Корреляция	0.24	0.27	0.09	0.15	0.19	0.15
	Уровень значительности	0.000	0.000	0.165	0.006	0.002	0.013
	Число наблюдений	(3056)	(2524)	(243)	(329)	(248)	(256)
2003	Корреляция	0.24	0.26	0.19	0.20	0.29	0.21
	Уровень значительности	0.000	0.000	0.002	0.001	0.000	0.000
	Число наблюдений	(3339)	(2693)	(258)	(307)	(303)	(247)
2004	Корреляция	0.26	0.28	0.24	0.22	0.27	0.21
	Уровень значительности	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Число наблюдений	(3422)	(2861)	(233)	(327)	(286)	(284)
2005	Корреляция	0.29	0.36	0.29	0.28	0.27	0.24
	Уровень значительности	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Число наблюдений	(3697)	(3010)	(256)	(365)	(288)	(300)
2001– 2005	Корреляция	0.30	0.35	0.25	0.28	0.31	0.24
	Уровень значительности	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Число наблюдений	(16557)	(13549)	(1225)	(1673)	(1357)	(1337)

Сред. кл. .с питанием		Сред. кл. без пит.		Эконом-класса		Независимые	
Расценки до 15 % ниже	Расценки до 15 % выше	Расценки до 15 % ниже	Расценки до 15 % выше	Расценки до 15 % ниже	Расценки до 15 % выше	Расценки до 15 % ниже	Расценки до 15 % выше
группы	группы	группы	группы	группы	группы	группы	группы
0.55	0.59	0.42	0.41	0.30	0.43	0.58	0.50
0.000 (639)	0.000 (501)	0.000 (1000)	0.000 (926)	0.000 (751)	0.000 (269)	0.000 (186)	0.000 (170)
0.44	0.44	0.27	0.28	0.14	0.19	0.34	0.23
0.000 (622)	0.000 (477)	0.000 (1061)	0.000 (1075)	0.000 (738)	0.002 (257)	0.000 (144)	0.008 (130)
0.27	0.33	0.19	0.26	0.01	0.06	0.17	0.06
0.000 (591)	0.001 (535)	0.000 (1136)	0.000 (1169)	0.704 (932)	0.286 (297)	0.068 (119)	0.452 (138)
0.30	0.34	0.23	0.22	0.04	0.09	0.35	0.15
0.000 (624)	0.001 (533)	0.000 (1240)	0.000 (1253)	0.241 (910)	0.100 (310)	0.000 (129)	0.065 (154)
0.31	0.41	0.25	0.28	0.11	0.16	0.26	0.45
0.000 (650)	0.000 (549)	0.000 (1388)	0.000 (1285)	0.001 (964)	0.003 (347)	0.001 (151)	0.000 (164)
0.39	0.44	0.27	0.28	0.13	0.22	0.37	0.31
0.000 (3126)	0.000 (2595)	0.000 (5825)	0.000 (5708)	0.000 (4295)	0.000 (1480)	0.000 (729)	0.000 (756)

снижение цен не даёт желаемых результатов. Однако настоящий анализ показывает, что сильнее всего цены зависели от наполняемости в 2001 году. Стоит заметить, что значительно более низкая корреляция между тарифом и наполняемостью в отелях класса «люкс» в 2002 году, возможно указывает на стремление выравнить чрезмерное управление доходом.

Как мы уже заметили, зависимость между тарифом и наполняемостью сильнее в гостиницах тарифы, которых выше, чем тарифы конкурентов. Заострим внимание на факте, что это наблюдение несправедливо для отелей класса «люкс» и отелей высокого класса за 2004 и 2005 годы. Мы считаем, что экономический подъём освободил более дорогие гостиницы от применения ограничений, связанных с управлением доходом, позволяя им не менять структуру своего дохода. В то же время конкуренты, использовавшие стратегию понижения цен, показали большее соотношение между тарифом и спросом, что указывает на изменение расценок в зависимости от спроса. Мы с интересом отметили, что гостиницы высокого класса, чьи цены были ниже, чем цены конкурентов, более широко применяли управление доходом в течение всех пяти рассматриваемых лет. С другой стороны, отели среднего и эконом-класса, которые устанавливали свои тарифы выше, чем конкуренты, чаще назначали тарифы в зависимости от спроса.

Насколько сильна зависимость между тарифом и спросом в гостиницах, чей доход превышает доход конкурентов? Чтобы ответить на этот вопрос мы рассмотрели управление доходом в отелях как с более высоким, так и с более низким К.Д., чем в конкурирующих отелях. Вследствие того, что главной целью отельеров является получение максимального К.Д., мы решили проверить, как отличается управление доходом в отелях, чьи заработки превышают заработки конкурентов, от отелей, чьи заработки отстают от конкурентов. Мы сравнили соотношение между средним суточным тарифом и наполняемостью, как в отелях, где годичный К.Д. был выше, чем в отелях конкурентов, так и в отелях, где годичный К.Д. был ниже, чем в отелях прямых конкурентов. Такого рода подход предоставляет возможность эмпирически проверить насколько соотношение между тарифом и спросом (т.е. управление доходом) существует, как и в более так и в менее рентабельных гостиницах в разных рыночных секторах. Таблица 2 демонстрирует коэффициенты Пирсона по корреляции между тарифом и спросом в отелях как с высоким, так и с низким К.Д. за последние пять лет. Эти результаты даются для отелей, представляющих все секторы индустрии гостеприимства.

Гостиницы как с высоким, так и с низким К.Д. показывают значительную позитивную корреляцию между С.С.Т. и

наполняемостью в период с 2001 по 2005 год включительно. Это наблюдение (коэффициент=0.28) подчёркивает, что гостиницы всех типов используют управление доходом. Сила этой связи приблизительно одинаковая несмотря на степень дохода гостиницы в сравнении с её прямыми конкурентами. В сущности, как и более рентабельные, так и менее рентабельные гостиницы, манипулируют тарифами в зависимости от наполняемости. Тем не менее, как показывают данные в Таблице 2, существует разница в управлении доходом в различных рыночных секторах при сравнении более или менее доходных гостиниц. За все пять лет более доходные отели показывали усиленную зависимость между тарифом и спросом. Хотя мы не можем прийти к твёрдому заключению о причинах этого явления в данном исследовании, вполне возможно, что более рентабельные гостиницы лучше находили соответствие между тарифом и наполняемостью. С другой стороны, вероятно то, что более точное управление доходом повышает К.Д. гостиницы. Вне зависимости от причины, в более рентабельных гостиницах наблюдалось более сильные связи между С.С.Т. и наполняемостью. Единственное исключение составляли гостиницы среднего класса, не предоставляющие питания, в которых коэффициенты были те же (коэффициент=0.21). В тех гостиницах, где К.Д. был больше, чем К.Д. конкурентов, самая сильная зависимость

была у отелей среднего класса, предоставляющих питание (коэффициент=0.37). За ними следовали независимые отели (коэффициент=0.33), затем отели высокого класса (коэффициент=0.32), далее отели класса «люкс» и отели наивысшего класса (коэффициент=0.27). За ними шли отели среднего класса, не предоставляющие питания (коэффициент=0.21) и на самом последнем месте были отели эконом-класса (коэффициент=0.14).

Анализ данных за каждый год показывает, что рентабельные отели высокого класса последовательно и год за годом широко применяют управление доходом. Такого рода последовательность не наблюдалась при рассмотрении данных за пять лет, полученных из гостиниц класса «люкс» и отелей среднего класса, предоставляющих питание. В случае отелей класса «люкс», управление доходом применялось шире в менее рентабельных гостиницах в 2002, 2003 и 2004 годах. Радикальные изменения произошли в 2005 году, когда более рентабельные гостиницы класса «люкс» показали сильную зависимость между тарифом и спросом. Изменения в обратном направлении были зарегистрированы в 2005 году в отелях среднего класса, предоставляющих питание. За этот год менее рентабельные гостиницы этого класса показали больше управления доходом, чем более рентабельные этого класса. Соотношение было из года в год более стабильным в

Таблица 2: Коэффициенты корреляции Пирсона – К.Д. по отношению к наполняемости К.Д. Ниже конкурентной группы в сравнении с К.Д. выше конкурентной группы

Год		В общем		“Люкс” и высш. кл.		Высокого кл.	
		К.Д. меньше	К.Д. больше	К.Д. меньше	К.Д. больше	К.Д. меньше	К.Д. больше
2001	Корреляция	0.43	0.44	0.39	0.47	0.29	0.50
	Уровень значительности	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Число наблюдений	(2631)	(2873)	(223)	(357)	(201)	(281)
2002	Корреляция	0.22	0.20	0.14	0.09	0.11	0.21
	Уровень значительности	0.000	0.000	0.033	0.089	0.113	0.000
	Число наблюдений	(2675)	(2905)	(231)	(341)	(226)	(278)
2003	Корреляция	0.20	0.19	0.15	0.14	0.15	0.26
	Уровень значительности	0.000	0.000	0.023	0.001	0.018	0.000
	Число наблюдений	(2859)	(3173)	(228)	(337)	(245)	(305)
2004	Корреляция	0.22	0.22	0.23	0.19	0.13	0.26
	Уровень значительности	0.000	0.000	0.001	0.001	0.044	0.000
	Число наблюдений	(3059)	(3224)	(229)	(331)	(241)	(329)
2005	Корреляция	0.29	0.28	0.17	0.33	0.13	0.27
	Уровень значительности	0.000	0.000	0.006	0.000	0.039	0.000
	Число наблюдений	(3299)	(3408)	(256)	(365)	(237)	(351)
2001- 2005	Корреляция	0.28	0.28	0.22	0.27	0.18	0.32
	Уровень значительности	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Сред. кл. с питанием		Сред. кл. без пит.		Эконом-класса		Независимые	
К.Д. меньше	К.Д. больше	К.Д. меньше	К.Д. больше	К.Д. меньше	К.Д. больше	К.Д. меньше	К.Д. больше
0.49 0.000 (605)	0.56 0.000 (535)	0.40 0.000 (844)	0.34 0.000 (1082)	0.28 0.000 (569)	0.28 0.000 (451)	0.50 0.000 (189)	0.51 0.000 (167)
0.39 0.000 (583)	0.40 0.000 (516)	0.21 0.000 (922)	0.22 0.000 (1214)	0.07 0.123 (560)	0.15 0.002 (435)	0.15 0.011 (435)	0.24 0.009 (121)
0.21 0.000 (591)	0.25 0.000 (535)	0.12 0.000 (970)	0.17 0.000 (1335)	-0.08 0.037 (692)	0.04 0.399 (537)	0.01 0.276 (133)	0.01 0.891 (124)
0.22 0.000 (663)	0.29 0.000 (494)	0.09 0.003 (1104)	0.18 0.000 (1389)	-0.00 0.953 (659)	0.01 0.913 (561)	0.13 0.010 (163)	0.24 0.008 (120)
0.31 0.000 (701)	0.26 0.000 (498)	0.19 0.000 (1172)	0.21 0.000 (1501)	0.02 0.660 (752)	0.13 0.003 (559)	0.33 0.000 (181)	0.43 0.000 (134)
0.34 0.000 (3143)	0.37 0.000 (2578)	0.21 0.000 (5012)	0.21 0.000 (6521)	0.07 0.000 (3232)	0.14 0.000 (2543)	0.28 0.000 (819)	0.33 0.000 (666)

других рыночных секторах. Во всех рассматриваемых отелях, во всех рыночных секторах, сила зависимости между тарифом и спросом была самая сильная в 2001 году. Есть лишь несколько исключений из правила о более сильной связи между тарифом и спросом в отелях с более высоким К.Д. в своей конкурентной группе. Результаты год за годом значительные и положительные в каждом рыночном секторе за исключением эконом-сектора, в котором некоторые рентабельные отели показывали незначительную связь между тарифом и спросом с 2002 года по 2005 год. В 2003 году в менее рентабельных отелях эконом-класса был более низкий С.С.Т. при повышенном спросе.

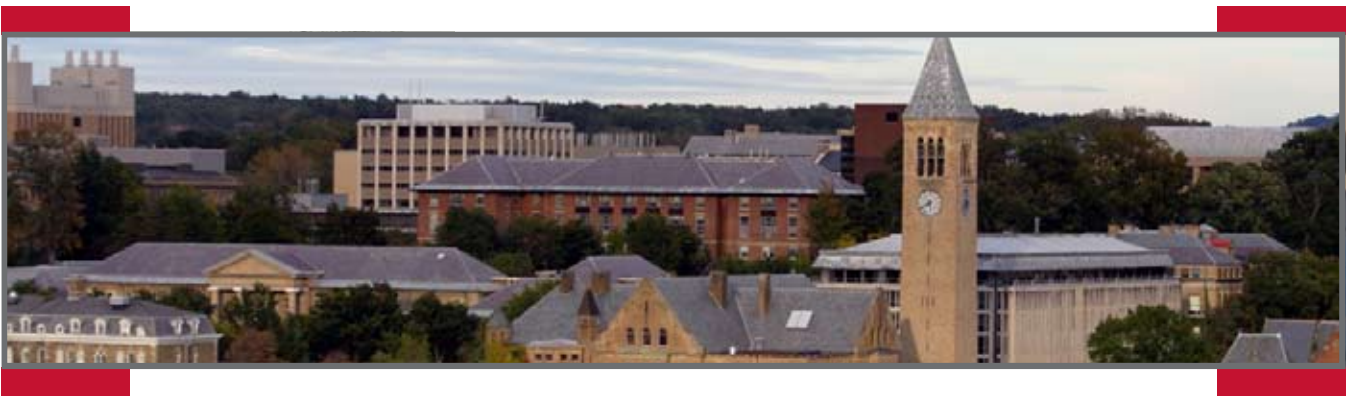
Наше исследование показало, что все отели использовали управление доходом, изменяя тарифы в зависимости от спроса. Гостиницы, которые устанавливали свои цены выше, чем конкуренты, показывали сильную позитивную связь между своим С.С.Т. и наполняемостью. Коэффициент связи выше у гостиниц, которые устанавливают цены выше, чем конкуренты, чем у гостиниц, которые устанавливают цены ниже, чем конкуренты. Это заключение верно в случае отелей класса «люкс» и отелей высокого класса, в случае гостиниц среднего класса, предоставляющих питание или нет, а также в случае гостиниц эконом-сектора. С другой стороны, в отелях высокого класса и в независимых отелях коэффициент корреляции выше в отелях, чьи тарифы ниже,

чем тарифы конкурентов. Этот факт, возможно, указывает на то, что более дешёвые отели в этих рыночных секторах чаще используют управление доходом. Результаты неизменны каждый год с 2001 года по 2005 год. Таким образом, можно прийти к заключению, что управление доходом применяется вне зависимости от экономического положения в индустрии гостеприимства.

Более того, наше исследование предоставляет эмпирическое подтверждение важности применения управления доходом. Коэффициент корреляции между тарифом и наполняемостью был выше в отелях более рентабельных по сравнению с конкурентами. Этот результат оставался в силе для всех рыночных секторов за исключением сектора среднего класса без предоставления питания. В этом секторе корреляция коэффициентов была одинаковой как и в более так и в менее рентабельной группе.

Наше исследование приводит доказательства значительного управления доходом в индустрии гостеприимства в целом. Мы также считаем, что более рентабельные гостиницы, устанавливающие свои тарифы выше, чем конкуренты, во многих случаях очень чутко реагируют на спрос, соответственно меняя свои тарифы. Однако, наше исследование не рассмотрело другие факторы, которые могут влиять на эффективное внедрение управления доходом. Например, вполне

возможно, что опыт менеджера в программах управления доходом, а также его способность правильно регулировать тарифы, являются главными факторами успеха этого метода. В дополнение, для успешного внедрения управления доходом важны единство целей и взаимопонимание менеджеров, владельцев и других ответственных лиц в гостиничном персонале. Как пример расходящихся интересов можно взять ситуацию, когда цель менеджера отдела продаж – заполнение номеров, а цель менеджера отдела финансов – получение максимального дохода. Кроме того, планы и желания владельцев могут повлиять на решения менеджера по вопросу доходов. Последующие исследования должны расширить наше понимание этой проблемы, исследуя влияние таких факторов, как структура дирекции, отношения с владельцами, личный опыт персонала в финансовой сфере, а также других факторов, воздействующих на эффективность управления доходом.



www.chr.cornell.edu