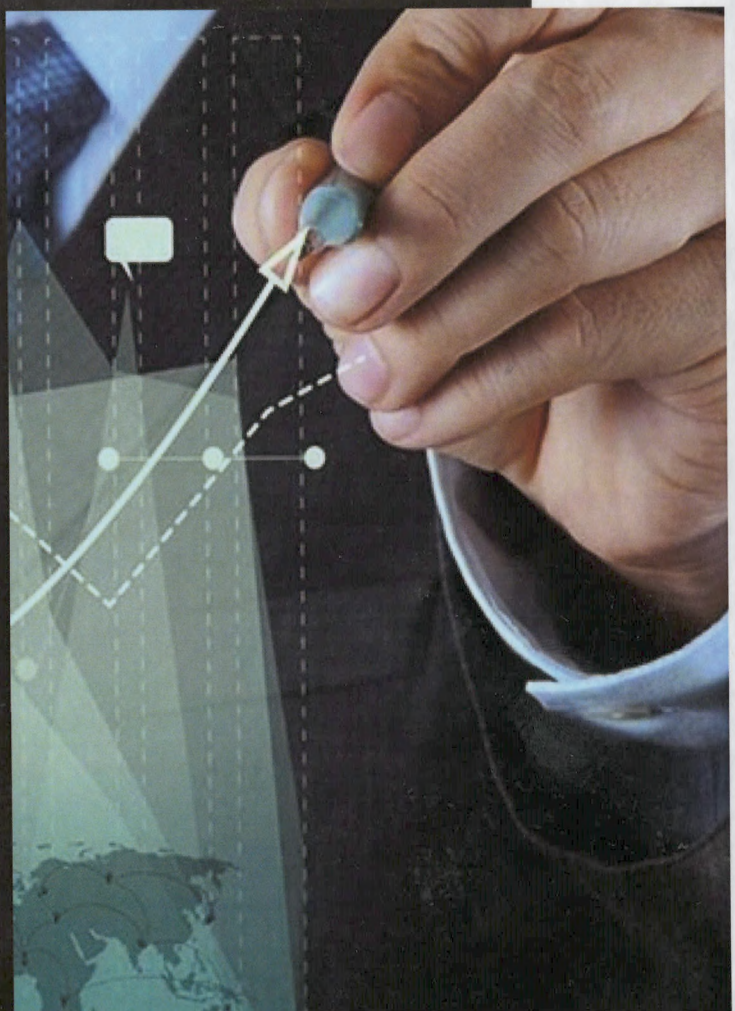
N.P. OPPOQXONOV

MEHMONDO'STLIK INDUSTRIYASIDA DAROMADLARNI BOSHQARISH



TOSHKENT

336.46/071
O 63

O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY VA O‘RTA MAXSUS TA’LIM VAZIRLIGI

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

N.P.OPPOQXONOV

MEHMONDO‘STLIK INDUSTRIYASIDA DAROMADLARNI BOSHQARISH

(Kredit-modul bo‘yicha)

(O‘quv qo‘llanma)

TDIU
kutubxonasi
№ 8198

TOSHKENT – 2022

UO'K: 338.48(075)
KBK 65.050

N.P.Oppoqxonov. Mehmondo'stlik industriyasida daromadlarni boshqarish. (O'quv qo'llanma). – T.: «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2022 – 256 b.

ISBN 978-9943-8818-8-4

Mazkur o'quv qo'llanmada respublikamizda mehmondo'stlik industriyasida daromadlarni boshqarish bilan bog'liq jarayonlar, mehmondo'stlik industriyasida daromadlarni boshqarish va ularning turli tarmoqlar xususiyatlariga ixtisoslashuvchi va tarmoq xususiyatlarini hisobga olgan holda ularni narxlashtirish va daromadni optimallashtirish yo'llari ochib berilgan. O'quv qo'llanmada mehmondo'stlik industriyasida daromadlarni boshqarish nazariy asoslari va mexanizmlari yoritilgan bo'lib, u 71010101 -"Mehmonxona xo'jaligini tashkil etish va boshqarish" magistratura ta'lim yo'nalishining "Mehmondo'stlik industriyasida daromadlarni boshqarish" fanidan o'quv qo'llanma sifatida tavsiya etiladi.

В этом учебнике описаны процессы управления доходами в индустрии гостеприимства в стране, способы управления доходами в индустрии гостеприимства и их ценообразование и оптимизация доходов с учетом особенностей различных отраслей и особенностей индустрии. В учебнике описаны теоретические основы и механизмы управления доходами в индустрии гостеприимства, в основу которых положен предмет «Управление доходами в индустрии гостеприимства» магистратуры по специальности 71010101 – «Организация и управление гостиничным хозяйством», рекомендованный к изучению.

This textbook describes the processes of revenue management in the hospitality industry of the country, the ability of revenue management in the hospitality industry and its definition and revenue optimization with the accounting of various industries and specifications. It also describes the theoretical foundations and mechanisms of revenue management in the hospitality industry, which are based on the subject "Revenue management in the hospitality industry" of the master's program in the major of 71010101 – "Organization and management of the hotel industry", recommended for study.

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti rektorining 2022 yil 24 oktabrdagi 328 - sonli buyrug'iga asosan nashr qilindi.

UO'K: 338.48(075)
KBK 65.050

ISBN 978-9943-8818-8-4

© «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2022.

KIRISH

Mamlakat iqtisodiyotining strategik tarmog'i sifatida turizmni jadal rivojlantirish uchun qulay iqtisodiy va tashkiliy-huquqiy shart-sharoitlar yaratish, hududlarning ulkan turizm salohiyatidan yanada to'liq va samarali foydalanish, turizm tarmog'ini boshqarishni tubdan takomillashtirish, milliy turizm mahsulotlarini yaratish va ularni jahon bozorlarida targ'ibot qilish, turizm sohasida O'zbekistonning ijobiy qiyofasini shakllantirish zamon talabi bo'lmoqda. Shu jihatlarni hisobga olgan holda Prezidentimiz tomonidan "Turizm tarmog'ini jadal rivojlantirishga oid chora-tadbirlar to'g'risida"gi qarori qabul qilinib, unga ko'ra 2019-2021-yillarda O'zbekiston Respublikasida mehmonxonalar qurilishining maqsadli parametrlari tasdiqlandi.[1] Unga binoan 2019-yilda umumiy xonalar soni 4664 ta bo'lgan yana 212 ta yangi mehmonxonalar quriladi. Eng ko'p mehmonxonalar Toshkent (41 ta), Samarqand (30 ta) va Buxoroda (29 ta) bunyod etiladi. 2021-yilga qadar bosqichma bosqich ularning soni oshirib boriladi va shu davrga qadar umumiy xonalar soni 30 212 ta bo'lgan yangi 1508 ta mehmonxonaga asos solinadi.[2]

2019-yil kuzida boshlangan pandemiya tufayli mehmondo'stlik industriyasi juda katta jabrlandi. Kompaniyalarning xarajatlarini qisqartirishning birinchi harakatlaridan biri xizmat safari, konferensiyalar va treninglar bo'ldi. Oilaviy ta'til darajasi ham kamaydi va natijada dam olish kunlari faol o'tkazishga tashrif buyurishlar soni kamayib bordi. Endi, pandemiya davomida mehmonxonaning egalari ushbu qiyin davrning qiyinchiliklariga bardosh berishga majbur bo'lishdi va hozirgi vaziyatda mumkin bo'lgan eng yaxshisini qilishga harakat qilishdi. Operatsion faoliyatda asosiy narsalarga e'tibor qaratish kerak – raqobatchilardan ko'proq narsani qilishga harakat qilish va shu bilan birga xarajatlarni maksimal darajada oshirdi. Biznes egalari operatsiya

---

[1] O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Turizm tarmog'ini jadal rivojlantirishga oid chora-tadbirlar to'g'risidagi PQ-4095-sonli qarori 2019-yil, 5-yanvar

[2] Davlat statistika qo'mitasi huzuzridagi Kadrlar malakasini oshirish va statistik tadqiqotlar institutining "O'zbekiston statistika axborotnomasi "ilmiy elektron jurnali. 2021-yil, 2- son

xonasi va boshqaruv kompaniyalari pandemiya tufayli dam olmaganiga va yakka tartibda ishlashni davom ettirishiga ishonch hosil qilishi kerak edi.

Bugungi kunda vaziyat keskin o'zgardi va ko'chma ishbilarmonlar soni o'tgan yilning boshida sodir bo'lgan voqealarga nisbatan sezilarli darajada kamaydi. Mehmonxonalar o'zgarishlarga moslasha olmaydi va xonalarning yuqori narxini saqlab qolishni davom ettira olmaydi, kichik narxlarning pasayishi esa sotishni ko'paytira olmaydi. Darhaqiqat, bugungi kunga qadar, ma'lum bir vaqtda raqamlar va rejalashtirilgan savdo hajmi o'rtasidagi muvozanat operatsion faoliyatning asosiy vositasidir.

Aviatsiya sanoatidan mehmonxona ishiga kelgan daromadlarni boshqarish fanigi so'nggi 8-10 yil ichida sezilarli darajada tarqatildi va tan olindi. 2005-yildan beri mehmonxonalar sanoatida litsenziya platformaining ta'sirli narxlari va yuqori sur'atlari o'rnatildi. Albatta, avvalambor, bu qulay iqtisodiy iqlim tufayli yuz berdi, ammo bu mehmonxonalarga ushbu imkoniyatdan iloji boricha ko'proq foydalanish imkoniyatiga ega bo'lgan daromadlarni boshqarish faoliyati edi. Xalqaro mehmonxonalar daromadlarni boshqarishning texnikasi yordamida yuqori natijalarga erishdi va tez orada ushbu usullar mehmonxonaning foydali ishlashi uchun zarur bo'lganda qabul qilindi.

Daromadni boshqarish bo'yicha tadqiqotlar obyekti boshqacha bo'lishi mumkin. Mehmondo'stlik sohasida asosan daromadni boshqarish tashabbusi bilan 85-90 %i, daromadlarni boshqarish tashabbusi bilan belgilangan daromadga yo'naltirilgan daromadga e'tibor qaratish lozim.

Daromadlarni boshqarish funksiyasi talabni prognoz qilish bilan bog'liq. Shunday qilib, "tez buziladigan inventarizatsiya"ning potensialini oshirish uchun narxlar va moddiy aktivlarni boshqarish texnikasidan foydalanish mumkin.

Daromadlarni boshqarishning mohiyati mahsulotga bo'lgan talabning o'zgarishi aks ettiruvchi sotish va foyda aniq prognozini ishlab

chiqishga yo'naltiriladi. Keyin narxni shakllantirish taktikasi va ma'lum bir davrlarda raqamlar hajmi natijani optimallashtirishga qaratilgan bo'lishi mumkin. "To'g'ri mahsulotni kerakli vaqtda, kerakli narxda, to'g'ri mehmonga o'ng sotish juda muhimdir". Shuning uchun uchta asosiy tarkibiy qism – vaqt, narx va hajm – mahsulot sotishdan tushgan daromadni maksimal darajada oshirish uchun birgalikda ishlatiladi.

I BOB. DAROMADLARNI BOSHQARISH FANIGA KIRISH

1.1. Daromadlarni boshqarish faniga kirish
1.2. Daromadlarni boshqarishda biznesning maqsadi
1.3. Investitsion daromadning noto'g'ri talqini
1.4. Daromadlarni boshqarishning maqsadi

1.1. Daromadlarni boshqarish faniga kirish

Mehmondo'stlik industriyasidagi mutaxassislar soni ortib borayotgani sababli, ularning daromadlarini boshqarish bu sohada faoliyat yurituvchi tashkilotlarning muvaffaqiyati uchun juda muhim ekanligini tushunib yetmoqda.

Daromad: *ma'lum bir vaqt oralig'ida erishilgan sotishning umumiy miqdori. Daromad quyidagicha hisoblanadi:*
Sotilgan birliklar soni x Birlik narxi = Daromad

Daromadlar bo'yicha menejerning (DM) to'liq stavkada faoliyati mehmondo'stlik tashkilotlari tomonidan yaratilgani ajablanarli tuyulishi mumkin. Ushbu yetakchi tashkilotlar kashf etgan narsa shundaki, ularning har bir a'zosi daromadlarni boshqarishda rol o'ynashi kerak. Odatda o'z a'zolariga so'nggi ma'lumotlarni taqdim etadigan professional mehmondo'stlik tashkilotlari ham so'nggi bir necha yil ichida daromadlarni boshqarishga qaratilgan kurs ishlari, sertifikatlash dasturlari va uzluksiz ta'lim/kasbiy rivojlanish darslarini yaratdi. O'qitish uchun ishlatiladigan materiallar kam va bu materiallarning aksariyati mehmondo'stlik industriyasining oziq-ovqat xizmatlari segmentlari uchun emas, balki asosan turar joy uchun ishlab chiqilgan.

Shunga o'xshab, professional mehmondo'stlik industriyasini o'qituvchilari daromadlarni boshqarish o'z kurs mazmunini kafolatlash uchun yetarli darajada chuqur va murakkab mavzu ekanligini bilishadi. Endi ular deyarli barcha mehmondo'stlik o'quv dasturi daromadlarni

boshqarishning asosiy ijrochilari atrofida ishlab chiqilishi mumkinligini aniqladi. Ushbu kitob mehmondo'stlik industriyasi tashkilotlari, uyushmalari, o'qituvchilari va eng muhimi, mehmondo'stlik industriyasida daromadlarni boshqarish bo'yicha juda yuqori malakaga ega bo'lishni xohlovchi mutaxassislarga yordam berish uchun ishlab chiqilgan. Kitob daromadlarni samarali boshqarishda asosiy taktika sifatida **strategik narxlash**ning ahamiyatini ta'kidlaydi, chunki kompaniya tomonidan qo'yiladigan narxlar o'z mijozlariga ko'p ma'lumotlarni yetkazadi va kompaniya erishadigan umumiy savdo daromadini belgilaydi.

Korxonaning daromadlari muhimligi sababli, daromadlarni optimallashtirish uchun mo'ljallangan samarali biznes strategiyalarini amalga oshirish juda muhim hisoblanadi. Ushbu sabablarning eng muhimi shundaki, ko'pchilik an'anaviy tarzda o'qitilgan mehmondo'stlik menejerlari daromadlarni boshqarishning asosiy ijrosini tushunib yetmaydi va daromadlarni boshqarishning samarali strategiyalarini amalga oshirishda ularga qarshi ishlaydigan ko'plab tashkiliy noto'g'ri tushunchalar, noto'g'ri qarashlar va tushunmovchiliklarni to'liq bartaraf eta olamydi. Ushbu kitob ko'plab noto'g'ri tushunchalar va tushunmovchiliklarni bartaraf etish uchun mo'ljallangan.

1.2. Daromadlarni boshqarisda biznesning maqsadi

Agar siz ushbu kitobni o'qiyotgan bo'lsangiz, bu sizning hozir yoki kelajakda mehmondo'stlik biznesida bo'lishni xohlayotganingiz uchundir. Agar bu to'g'ri bo'lsa, so'rash adolatli bo'lardi: Sizning maqsadingiz nima bo'ladi? Boshqacha aytganda, agar siz biznesga kirishni rejalashtirmoqchi bo'lsangiz, biznesingizdan maqsad nima? Aniqrog'i, mehmondo'stlik biznesining maqsadi nima? Bu savolni ko'plab mehmondo'stlik mutaxassislaridan so'rang va siz ikkita javobdan birini olishingiz mumkin;

1. Foyda olish uchun
2. Biznes egalari uchun sarmoyadan daromad olish

Ikkala javob ham noto'g'ri va agar siz mehmondo'stlik biznesida daromadlarni muvaffaqiyatli boshqarishga umid qilsangiz, nima uchun ekanligini tushunishingiz kerak.

Mehmondo'stlik biznesi: *uylaridan uzoqda bo'lgan odamlarga oziq-ovqat, ichimliklar, turar joy, sayohat yoki ko'ngilochar xizmatlar ko'rsatadigan tashkilot.*

Agar siz mehmondo'stlik biznesida bo'lishni istasangiz, ehtimol siz foydali mehmondo'stlik biznesida ishtirok etishni xohlaysiz. Bu mantiqiy tanlov bo'ladi, chunki uzoq muddatda biznesda faqat daromadli tashkilotlar qoladi. Ammo shuni tan olish kerakki, agar tashkilotning asosiy maqsadi foyda olish bo'lsa, u muqarrar ravishda biznesdan chiqib ketadi, chunki u rentabellikka e'tibor bermaslik uchun yetarli darajada biladigan tashkilotlarga yutqazadi. Oldingi ikkita jumla bir-biriga zid emas. Daromadning tanqidiy tabiati biznesdagilarni (ayniqsa mehmondo'stlik biznesidagilarni) o'z kuchlarini o'z kompaniyalarining daromad darajasini oshirishga qaratishga olib kelmasligi kerak. Tashkiliy diqqat boshqa joyda bo'lishi kerak.

Tashkilotlar o'zlarining asosiy e'tiborini qayerga yo'naltirishlari kerakligini aniq tushunish uchun siz birinchi navbatda foydaning umumiy qabul qilingan ta'rifini tahlil qilishingiz va keyin foyda tushunchasini chuqurroq tushunishingiz kerak. Ko'pgina mehmondo'stlik egalari va menejerlari uchun foyda kompaniyaning umumiy daromadidan uning jami xarajatlarini chiqarib tashlagan holda aniqlanadi. Xarajatlarning (xarajatlarning) o'ziga xos turlarini har xil usullar bilan aniqlash mumkin. Har xil turdagi xarajatlar uchun umumiy atamalarga doimiy xarajatlar, o'zgaruvchan xarajatlar, nazorat qilinadigan xarajatlar va boshqarilmaydigan xarajatlar kiradi, ammo ularning barchasi xarajatlar hisoblanadi.

Xuddi shunday, sotish yoki daromad atamalari ko'pincha daromad o'rnini bosuvchi sifatida ishlatiladi. Natija shundaki, buxgalterlar foydani

quyidagi ikkita variantdan birini qo'llagan holda aniqlashlari odatiy hol emas:

Buxgalterning foyda formulasi

Sotish = Xarajatlar + Foyda

Asosiy algebrani qo'llash va ko'proq tanish va tez-tez ishlatiladigan atamalarni almashtirish orqali buxgalterning formulasi quyidagicha bo'ladi:

Foyda = Daromad + Xarajat

Siz foyda so'zining umumiy qabul qilingan, ammo yetarli bo'lmagan ma'nosi bilan yaxshi tanish bo'lishingiz mumkin. Ammo konsepsiya bilan tanish bo'lish bu tushunchaning to'liq tushunilganligini yoki foydali ekanligini anglatmaydi. Mehmondo'stlik biznesida haqiqatan ham katta daromad olish va biznes daromadlarining muvaffaqiyatli boshqaruvchisi bo'lish uchun siz foydani to'liq va kengroq tushunishingiz kerak. Siz daromad menejeri bo'lsangiz, foydaning ma'nosi haqida to'liq tushunchaga ega bo'lishingiz kerak. Boshlash uchun shuni ta'kidlash kerakki, muvaffaqiyatli tadbirkorlar har qanday oqilona biznes bitimida xaridor ham, sotuvchi ham foyda olishga intilishini tushunishi kerak.

Foyda: *sotuvchi va xaridorning biznes bitimida erishgan sof qiymati.*

Foydaning bu biroz g'ayrioddiy ta'rifi yangi tushuncha emas. 1900-yillarning boshlarida chakana savdo afsonasi Gerbert Markusning (Neiman Markus asoschisi) o'g'li Stenliga bergan maslahatini ko'rib chiqing: "Mijoz uchun yaxshi xarid bo'lmasa, u Neyman Markus uchun ham hech qachon yaxshi sotuv bo'lmaydi". O'ylab ko'ring va bu haqiqat

ekanligini tushunasiz. Xaridorlar sotuvchilar kabi foyda olishga intilishadi.

Tasvirlash uchun: Agar sizda o'n dollar bo'lsa va shu miqdorga baholangan buyumni sotib olsangiz, siz (xaridor) o'zingizda mavjud bo'lgan o'n dollarni saqlab qolishdan ko'ra ko'proq xohlagan narsani olishga intilasiz. Agar siz o'n dollaringizdan bajonidil xayrlashsangiz, bu faqat o'n dollarni o'n dollardan qimmatroq narsaga almashtirishning qadrini ko'rganingiz uchundir. Odatiy xaridorning maqsadi o'zi uchun foyda olish bo'lgan biznes tashkiloti tomonidan taklif qilingan uchta muqobil biznes bitimiga (takliflarga) qiziqishning qisqacha tavsifi. Ushbu rasmda bo'lajak xaridor bitta o'n dollarlik vekselni ushlab turibdi.

Sotuvchining taklifi	**Olingan foyda**	**Xaridorning savdoni qabul qilish va takrorlashga tayyorligi haqida ma'lumot**
1. Xaridorning $10,00 banknotiga 9 ta $1,00 qog'oz pullarni oldi-sotdi qilish	Sotuvchiga $1.00	Nol
2. Xaridorning $10,00 banknotiga 10 ta $1,00 qog'oz pullarni almashtirish	Sotuvchi va xaridorga 0,00 dollar	Imkoni bor, lekin ehtimolligi yo'q
3. Xaridorning $10,00 banknotiga 11 ta $1,00 banknotasi bilan savdo qilish	Xaridorga $1.00	Katta ehtimol

1.1-rasm. Xaridor va sotuvchi o'zaro ayirboshlash jarayoni

Barcha biznes operatsiyalari barter tizimidan rivojlangan. **Ayirboshlash** – bu ikki shaxsning bir tovarni boshqasiga savdo qilishidan iborat iqtisodiy faoliyat. Bunday tizimda xaridor va sotuvchi atamalarining ahamiyati yo'q, chunki savdoda ishtirok etuvchi ikkala

shaxs ham xaridor va sotuvchining ikki tomonlama rolini o'z zimmasiga oladi.

Barter tizimi: *Tovar va xizmatlar puldan foydalanmasdan ayirboshlanadigan savdo tizimi.*

Ayirboshlash vositasi sifatida pul ishlatmaydigan ayirboshlash iqtisodiyotini tasvirlash uchun novvoy fermerning bitta tovug'iga ikkita nonni oldi-sotdi qiladi deylik. Ushbu misolda osongina ko'rib turganingizdek, novvoy ham, fermer ham xaridor va sotuvchi rolini o'z zimmasiga oladi. Barter tizimi xaridor va sotuvchi o'rtasidagi chegaralarni yo'q qilganidek, sotuvchilarning xarajatlari va ularning daromadlari o'rtasidagi chiziqlarni o'chiradi. Agar ushbu bitimning ikkala ishtirokchisi ham savdoning ixtiyoriy ishtirokchisi bo'lsa, ular tovuqning narxi ikki bo'lak non bo'lishiga rozi bo'lishdi deyish mumkin. Bir bo'lak nonning narxi tovuqning yarmiga teng.

Bunday savdodagi foyda novvoy yoki fermer uchun muhim ahamiyatga ega emas. Buning sababi shundaki, ushbu savdoda ishtirok etayotgan ikkala tomon ham foyda oldi – bu sotuvchi va xaridorning biznes bitimida erishgan sof qiymati ekanligini eslaysiz. Fermerning foydasi – kerakli nonga egalik qilish; novvoyning foydasi – kerakli tovuqqa egalik qilish. Barter iqtisodlari yaxshi ishlaydi, lekin ularda ichki muammolar mavjud. Misol uchun, bu misoldagi fermer haqiqatan ham bugun nondan birini yeyishni xohlaydi, lekin ikkinchi nonni keyingi haftada, birinchi non yeb, ikkinchi non esa yangi pishirilganda olishni afzal ko'rishi mumkin. Xuddi shunday, novvoy bugun tovuqning faqat yarmini pishirishni xohlashi mumkin, qolgan yarmi esa kelgusi oyda pishirish uchun kerak bo'ladi. Ushbu misolda barter tizimining cheklovlari aniq. Misol uchun, barter tizimida poyabzal olishni istagan olma yetishtiruvchi dehqon nafaqat olma yeyishni xohlagan poyabzalchini topishi, balki yetishtiruvchining olma hosili savdoga qo'yilgan vaqtda olma yeyishni istagan poyabzalchini ham topishi kerak edi. Pulning ixtiro qilinishi bu ikki turdagi muammolarni hal qildi.

Pul: *Tovar va xizmatlar qiymatining o'lchovi sifatida ishlatiladigan maqbul ayirboshlash vositasi.*

Pulning o'ziga xos qiymati yo'qligini tan olish muhimdir. Siz tanga yoki valyutani iste'mol qila olmaysiz, shuningdek, pul egalari metallar, qog'ozlar yoki odamlar odatda pul sifatida qabul qiladigan boshqa narsalar bilan foydali narsalarni qila olmaydi. Biroq, pul juda foydali, chunki agar pulga ega bo'lganlar uning qiymati haqida kelishib olsa, u pulga asoslangan iqtisodiyotda amalga oshirilishi mumkin bo'lgan ko'plab savdo operatsiyalarini sezilarli darajada osonlashtiradi. Uning ishlatilishi barter tizimidan ko'ra samaraliroq va qulayroqdir.

1.3. Investitsion daromadning noto'g'ri talqini

Ushbu bobning oldingi qismini o'qib chiqqan tajribali tadbirkorlar kompaniya foydasini maksimal darajada oshirish biznesning asosiy maqsadi bo'lmasligi kerakligini bilishi mumkin. Ular mijozlarning har bir savdosi ular uchun ham teng tomonlama manfaatli bo'lishi kerak ekanligini tan olishadi va shuning uchun o'z mijozlarining har bir tranzaksiyadan foyda (qiymat) olishini ta'minlash ularning ishining bir qismidir. Xuddi shu tadbirkorlar, lekin egasining investitsiyasidan maksimal daromad olish yoki biznes egasining boyligini oshirish biznesning asl maqsadi ekanligini qat'iy ta'kidlashi mumkin. Darhaqiqat, biznesning maqsadi boylik yaratish bilan bog'liq – deb ko'pchilik iqtisod yo'nalishida o'rgatishadi.

Iqtisodiyot: *boylikni ishlab chiqarish, iste'mol qilish va uzatish bilan bog'liq o'rganish sohasi.*

Boylikni o'rganishning bir qismi sifatida iqtisodchilar biznes va biznes foydasini o'rganadilar. Buxgalteriya hisobi sohasidagilar singari,

iqtisodchilar ham daromadlar bo'yicha menejerlar tushunishi kerak bo'lgan foyda formulasiga ega:

Iqtisodchining foyda formulasi:

Foyda = Risk uchun mukofot

Iqtisodchining ushbu formuladan foydalangan holda muloqot qilmoqchi bo'lgan narsasi, shunchaki biznes tashkilotlariga foyda kafolatlanmaganligidir. Boshqacha qilib aytganda, **foyda** – tadbirkorlik faoliyatida tavakkalchilikni o'z zimmasiga olganlik uchun tadbirkorlarga to'lanadigan tovondir. Shunday qilib, haqiqatan ham daromadga erishadigan biznes egalari buni foyda olmaslik xavfini qabul qilishga tayyor bo'lishi natijasida qiladi.

Iqtisodiyot – bu odamlarning o'z resurslarini (pullarini) qanday topishi va sarflashini tavsiflovchi bilim sohasi. Biznes egalari biznesga sarmoya kiritish orqali o'z pulini sarflashni tanlaganida, ular investitsiya daromadiga erishish uchun shunday qiladi, bu esa o'zlarining dastlabki investitsiya miqdoriga qo'shilsa, bu investorlarning umumiy boyligini oshiradi.

Investorning investitsiyadan qaytgan daromadi yoki investitsiyaning daromadliligini **(ROI=Return on investment)** ifodalashning soddalashtirilgan formulasi investorning dastlabki investitsiyalariga oid foiz sifatida ko'rsatilgan. ROI odatda quyidagicha hisoblanadi:

Investorning investitsiyadan daromadi qaytgan qismi/Investorning dastlabki investitsiyasi = Investorning investitsiyadan qaytgan daromadi (ROI)

ROI: "Investitsiyaning daromadliligi" ning qisqacha versiyasi:

ROI – investorlar uchun investitsiya riski olishdagi mukofot. ROIni ko'rsatish uchun, agar investor biznesga 800 000 dollar investitsiya kiritsa va 200 000 dollar investitsiya daromadiga erishsa (barcha

xarajatlardan ortiq daromad sifatida aniqlanadi), bu investorning ROI 25 %ni tashkil qiladi (200 000 dollar investitsiya daromadi / 800 000 dollar dastlabki kiritilgan investitsiya). Aslida, ROIni hisoblash juda murakkab bo'lishi mumkin. ROI hisob-kitoblarini amalga oshirayotganda, jarayonga oid qonuniy savollar soliqlarni to'lashdan oldin yoki keyin investitsiya daromadlarini hisobga olish kerakmi, shuningdek, dastlab investitsiya qilingan miqdorni qanday to'g'ri aniqlashni o'z ichiga oladi (masalan, investitsiya aktivlarni baholash uchun qarz va kapitalni moliyalashtirishni o'z ichiga oladimi yoki yo'qmi degan savollar tug'iladi.). ROIni hisoblashning nozik jihatlaridan qat'i nazar, "biznesning maqsadi biznes egalarining boyligini oshirishdir" deb ishonch bilan aytish mumkin. Aslida esa buning aksi bo'ladi. Biznesning yagona qonuniy maqsadi mijozlarning boyligini oshirishdir. Darhaqiqat, biznes haqida ishonch bilan aytish mumkin bo'lgan yagona narsa shundaki, u samarali bo'lgani, xarajatlarni nazorat qilishda yaxshi ishni bajarganligi yoki ko'plab ish o'rinlari yaratganligi sababli mavjud bo'lib qolmaydi. U o'z mijozlari uchun boylik yaratgan darajadagina mavjud bo'lishi kerak va shunday bo'lib qoladi. Mashhur menejment bo'yicha maslahatchi Piter Druker buni boshqa yo'l bilan aytgan: "Biznesning maqsadi mijozni yaratish va ushlab turishdir." Korxonalar buni har bir mijoz tranzaksiyasi mijozning boyligini oshirishga olib kelishini ta'minlash orqali amalga oshiradi. Ba'zida kompaniya menejerlari o'z mijozlari bizneslarini omon qolishlari uchun foyda ko'rishlari (yoki investitsiyalardan daromad olishlari) kerakligini qadrlamasliklaridan nolishadi. Aslida, mijozlar foyda yoki ROI ehtiyojlari yoki biznes maqsadlariga mutlaqo befarq ekanligini tan olsangiz, bu ajablanarli emas. Shuningdek, mijozlar biznes xarajatlari, uning uzoq muddatli moliyaviy maqsadlari yoki ichki faoliyatiga e'tibor qaratmaydi, bu omillar iste'molchining ushbu biznes bilan tranzaksiyada erishgan qiymatiga (boyligiga) qanday ta'sir qilishi bundan mustasno.

1.4. Daromadlarni boshqarishning maqsadi

Foyda ikki vazifaning natijasidir: daromad olish va xarajatlarni nazorat qilish. Bu menejmentda o'z vaqtining 50 foizini ushbu ikki jarayonning har biriga sarflaydiganlar uchun qonuniy dalil bo'lishi mumkin. Biroq, ushbu kitobni sotib olgan daromad menejerlari o'z mahsulotining narxini befarq mijozlarga qanday qilib mohirlik bilan o'tkazishni o'rganish va shu tariqa o'zlarining kompaniya daromadlarini ushbu narxlash orqali maksimal darajaga ko'tarishni o'ylashi mumkin, ehtimol bu biz qabul qiladigan yondashuv emasligini tushunishadi. Hozirgacha siz muvaffaqiyatli mehmondo'stlik biznesining maqsadi o'z mijozlariga foyda (o'ziga emas) bilan ta'minlash va natijada bu mijozlarning boyligini (biznes egalarining boyligini emas) ko'paytirish ekanligini bilib oldingiz. O'z mijozlarining ehtiyojlariga samarali xizmat ko'rsatadigan korxonalar o'zining operatsion foydasining yuqori darajasiga erishib, biznes egalari (yoki investorlar) uchun jozibador ROI ishlab chiqaradigan holda muvaffaqiyatga erishadi.

Genri Ford buni ajoyib tarzda umumlashtirgan:
Mutlaqo xizmat ko'rsatishga bag'ishlangan biznes faqat foyda haqida qayg'uradi. – ***(Genri Ford)***
Bu taniqli mehmondo'stlik rahbarlari tomonidan yaxshi tushunilgan tushunchadir. McDonald's asoschisi Rey Krok buni quyidagicha izohladi:
Agar siz faqat pul uchun ishlasangiz, hech qachon muvaffaqiyatga erisha olmaysiz; lekin siz qilayotgan ishingizni yaxshi ko'rsangiz va har doim mijozni birinchi o'ringa qo'ysangiz, muvaffaqiyat sizniki bo'ladi.
– Rey Krok (McDonald's asoschisi)

Professional daromadlarni boshqarishning maqsadi daromadlarni boshqarish va strategik narxlarni belgilash usullari orqali kompaniya daromadlari va egalarining ROIlarini sezilarli darajada oshirishdir. Ushbu usullar har doim kompaniya ehtiyojlariga emas, balki mijozlar

ehtiyojlariga asoslangan. Daromad menejerlari daromadlarni samarali boshqaradi. Daromadni boshqarish nimani anglatadi? Javob bir yoki ikkita jumla bilan ta'minlash uchun juda murakkab. Haqiqatan ham, siz mehmondo'stlik sharoitida daromadlarni boshqarish bo'yicha professional bo'lish nimani anglatishini bilishingiz uchun ushbu kitobning to'liq mazmuni kerak bo'ladi.

Ushbu kitob sizga mijozlarga yo'naltirilgan daromad menejeri bo'lishni o'rgatadi.

Daromad menejeri: *kompaniyaning narxlari mijozning to'lashga tayyorligiga mos kelishini ta'minlash uchun mas'ul shaxs yoki jamoa. Ushbu kitobda DM deb qisqartirilgan.*
Mijozlarga yo'naltirilgan daromadlarni boshqarish: *daromadlarni boshqarish bo'yicha qaror qabul qilishda mijozlar manfaatlarini qisqa muddatli daromadlarni maksimallashtirishdan oldinroq qo'yadigan daromadlarni boshqarish falsafasi.*

Siz allaqachon o'rgandingizki, faqat o'z mijozlariga haqiqiy qiymatni taqdim etadigan korxonalargina biznesda qoladi. Natijada, muvaffaqiyatli daromad menejerlarining umumiy maqsadini ko'rib chiqishning bir usuli, ularning roli mijozlarning ushbu biznes bilan amalga oshirilgan har bir tranzaksiyada haqiqiy qiymatga ega bo'lishini ta'minlash orqali o'z bizneslarining muvaffaqiyatiga yordam berish ekanligini tan olishdir. Mehmondo'stlik korxonalari uchun bu narxlarni qo'llash strategiyasini anglatadi, natijada xabardor bo'lgan mijozlar to'g'ri mahsulotlar uchun, kerakli miqdorda, to'g'ri kanallar orqali va kerakli vaqtda to'laydi.

Kanal: *Biznes mijozlari manbai. Shuningdek, mijozlar manbasi bilan aloqa qilish uchun foydalaniladigan transport vositasi. U tarqatish kanali sifatida ham tanilgan.*

Daromadlarni boshqarishni mijozlarga taklif qilinadigan qiymat masalasini hal qiluvchi strategiyalarning butun majmuasi sifatida qarash

mumkin. Strategik narxlash mijozlarga taqdim etilgan qiymatni eng yaxshi tarzda yetkazadigan sotish narxini belgilash bilan bog'liq. Korxonalar narxlarni mijozlar erkin va ixtiyoriy ravishda to'lashni tanlagan darajada belgilaganlarida, ular mijozlar sotib olayotgan narsaning qiymatini qidirayotganini va mijozlar sotib olganida o'zining boyliklari ortib borishini tan oladi. Biroq, bu narxni belgilash jarayoni murakkab. Bu daromad menejerlari va marketing uchun mas'ul bo'lganlardan o'z mijozlarini yaxshi tushunishni va murakkab narx strategiyalarini katta mahorat bilan qo'llashni va muloqot qilishni talab qiladi. Ushbu kitob sizga buni qanday qilishni aniq ko'rsatib beradi.

Tayanch so'z va iboralar: mehmondo'stlik industriyasi, daromadlarni boshqarish, daromad, xarajatlar, foyda, barter tizimi, investitsion daromad, investitsiya daromadliligi, investitsiyadan daromadning qaytgan qismi (return on investment), mijozlarga yo'naltirilgan daromadlarni boshqarish

Mustaqil ta'lim va nazorat savollari:

1. Mehmondo'stlik industriyasiga ta'rif bering.
2. Mehmondo'stlik industriyasida daromadlarni boshqarish fanining maqsadi nimadan iborat?
3. Investitsion daromad deganda nimani tushunasiz?
4. Muvaffaqiyatli tadbirkor biznes bitimida nimaga intilishi kerak?
5. Foydaga o'z nuqtai nazaringizdan kelib chiqib qanday ta'rif bergan bo'lar edingiz?
6. Barter tizimi deganda nimani tushundingiz?
7. Iqtisodchi va buxgalterning foyda formulasidagi farqni tushuntirib bering.
8. Mijozlarga yo'naltirilgan daromadlarni boshqarishning asosiy maqsadi nimadan iborat?

TDIU
kutubxonasi
№ 8199

II BOB. STRATEGIK NARXLASH

2.1. Narx nima?

2.2. Marketing miksning 4P qismidagi narxning ahamiyati

2.3. Talab va taklifning narx belgilashdagi roli

2.4. Narxlarni belgilashda xarajatlarning roli

2.5. Strategik narxlashni amalga oshirish

2.1. Narx nima?

Mahsulotlar va xizmatlarni samarali narxlash qobiliyati Daromadlar Menejeri (DM) ning eng muhim ko'nikmalaridan biridir. Oldingi bobda siz DM bu kompaniyaning narxlari uning xabardor bo'lgan mijozlarining to'lashga tayyorligiga mos kelishini ta'minlash uchun mas'ul shaxs yoki jamoa ekanligini bilib oldingiz. Bu amalga oshirilganda, mijozlar to'laydigan narxlarda qiymat va adolatni his qilishadi. Natijada, biznesning daromadi va rentabelligi maksimal darajaga ko'tariladi. Biroq, bu maqsadga erishish uchun DMlar ***narx***ning ma'nosini to'liq tushunishi kerak.

Birinchidan, siz shuni bilishingiz kerakki, mehmondo'stlik industriyasida narxlarga ishora qilishda ishlatiladigan juda ixtisoslashgan atamalar mavjud. Sotish narxini ko'rsatish uchun odatda qo'llaniladigan turli atamalar, birinchi navbatda, sotilayotgan narsaga asoslanadi. Narx belgilash terminologiyasidagi bu xilma-xillikni ko'rsatadigan umumiy misollar 2.1-rasmda keltirilgan.

Ushbu kitobda biz xaridorning mehmondo'stlik industriyasi sotuvchisi mahsuloti yoki xizmati uchun to'laydigan summaga ishora qilganda ***umumiy narx*** atamasidan foydalanamiz, chunki bu atama hatto mehmondo'stlik industriyasining ma'lum bir segmentidan tashqarida ishlaydiganlar tomonidan ham tushuniladi. Muayyan sanoat segmentida narxlarni belgilashda, shu bilan birga, ushbu segmentda eng ko'p

ishlatiladigan atama qo'llaniladi. Shunday qilib, masalan, turar joy sohasida mehmonxona narxini belgilashda ***xona narxi*** atamasi va oziq-ovqat xizmatlari sohasida narxlarni belgilashda ***menyu narxi*** qo'llaniladi.

Afsuski, ta'rif asosida narx atamasi nimani anglatishini yaxshiroq tushunishni istagan DM'lar dilemmaga duch kelishadi. Buning sababi shundaki, narx so'zining ma'nosi insonning nuqtai nazariga qarab o'zgaradi. Iqtisodchi narxni "*biror narsaga erishilgandagi xarajat*" deb biladi. Buxgalter narxni "*bir narsa sotilganda yoki qachon olib kelishi mumkin bo'lgan pul miqdori sifatida belgilashni afzal ko'radi.*"

Marketing tajribasiga ega bo'lgan mehmondo'stlik mutaxassislari, shubhasiz, quyidagi ta'riflardan biriga o'xshash narx ta'rifiga duch kelishadi:

Narx: ***kompaniyaning mahsulot va xizmatlariga qo'ygan qiymati.***
Narx: ***tovar yoki xizmat uchun olinadigan pul miqdori.***

Har bir ta'rifning o'ziga xosligi bor. Ammo DM uchun har birining kamchiliklari ham bor.

DMlar narxning ma'nosini ancha chuqurroq tushunishi kerak. Darhaqiqat, samarali narx belgilash daromadlarni muvaffaqiyatli boshqarishning asosi bo'lganligi sababli, DM'lar narx va narxlar nazariyasini mehmondo'stlik tashkilotidagi boshqa shaxslarga qaraganda yaxshiroq tushunishi kerak, deb aytish mumkin.

Narx: *savdo bitimida xaridor va sotuvchi tomonidan berilgan (almashtirilgan) qiymat o'lchovi.* Masalan: "Xonaning narxi – bir kecha uchun $ 245.00."
Narxlash: *tijorat bitimida xaridor va sotuvchi tomonidan beriladigan (almashtiriladigan) qiymatni belgilash.* Masalan: "Yangi yil kechasi kechki ovqat paketining narxini aniqlash uchun daromadlarni boshqarish jamoasi bilan uchrashishimiz kerak."

Sotuvchi nuqtai nazaridan narx

Barcha sotuvchilar o'z narxlarini belgilashi kerak. Mehmondo'stlik industriyasidagi sotuvchi nuqtai nazaridan narxni tekshirishni boshlash uchun quyidagi savollarni ko'rib chiqishimiz kerak:

Nega restoranlar kechki ovqat paytida o'z mijozlaridan vino uchun shunchalik ko'p haq olishadi, lekin narxini pasaytirish orqali ular ko'proq sotishlari mumkin? Boshqacha qilib aytadigan bo'lsak, nega biz shisha vino sotadigan restoranlar o'rtasida agressiv narx raqobatini ko'rmayapmiz? Xuddi shu vinolar odatda chakana savdo do'konlarida iste'molchilarga odatda restoran menyusida joylashgan narxning to'rtdan – uchdan bir qismigacha sotiladi. Industriya kuzatuvchilari 6 ta javobdan birini taklif qilishlari mumkin:

1. Raqobat yo'q. Restoranda mijozlar o'z vinolarini o'zlari bilan olib kelish imkoniyati mavjud emas.

2. Litsenziyalash, inventarizatsiya, saqlash joylari, jihozlar va vinolarni mavjud qilish uchun xodimlarni o'qitish restorandan juda ko'p xarajat talab qiladi.

3. Vino savdosi restoran uchun muhim foyda markazidir.

4. Rahbariyat tomonidan faqat yuqori sifatli vinolar tanlab olingan, shuning uchun mehmonning vino sotib olayotganda xatoga yo'l qo'yish ehtimoli sezilarli darajada kamayadi va mijozlar yomon vinoni tanlamaslik uchun katta miqdorda to'laydi.

5. Kechki ovqat bilan sharob ichish umumiy ovqatlanish tajribasiga qo'shiladi.

6. Ko'pgina mehmonlar belgilangan narxlarni to'laydi.

Gap shundaki, o'z daromadini ko'paytirish uchun vinoni muvaffaqiyatli sotadigan restaran boshqaruvchilari muhim va ahamiyatli narsani biladi. Ular biladigan narsa shundaki, ularning ba'zi mehmonlari vinoni boshqalarga qaraganda ko'proq yoqtiradi. Bu barcha sohalardagi murakkab narxlarni belgilovchilar tomonidan tushuniladigan haqiqatdir. Gap shundaki, vino narxining pastligi, shubhasiz, ko'proq mehmonlarni vino sotib olishga undaydi, garchi bu mehmonlar buyurtma bergan taom

uchun biroz ko'proq pul to'lashi kerak bo'lsa ham. Ammo bu mehmonlarni rag'batlantirish uchun restavrator oziq-ovqat narxini oshirishi kerak va bu faqat ovqat iste'mol qilish uchun kelishni afzal ko'rgan mehmonlarni ranjitishi mumkin. Agar vino ichmaydiganlar yetarli bo'lsa, bu narx strategiyasi teskari ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Tajribali restavratorlar daromad qanday paydo bo'lishini tushunishadi. Yuqori vino narxining haqiqiy maqsadi har bir mijoz tomonidan sarflangan o'rtacha pul miqdorini oshirish emas. Bu maqsadga vinoni biroz arzonroq sotish va pasayishni qoplash uchun menyu narxlarini oshirish orqali erishiladi. Restoranlarda vinoni sotib olish va uyda ichish mumkin bo'lgan narxlardan ancha yuqori narxlarda sotilishining sababi shundaki, vino ichuvchilar shunchaki vino sotib olishmaydi. Ular sotib olayotgan narsa – bu qimmatli ovqatlanish tajribasi. Ba'zi mehmonlar bunday ovqatlanish tajribasi xohlaydi va buning uchun pul to'lashga tayyor. Ular, albatta, buning uchun pul to'lashga majbur emas. Darhaqiqat, o'zining kechki ovqatida vino ichish tajribasini izlayotgan va keyin qadrlaydigan vino ichuvchilar bu tajribaga ega bo'lish uchun ko'proq pul to'lashdan mamnun. Ushbu mijozlarning shunday tajriba olish istagini qondirish – restavratorning ishi. Agar oqlangan tajriba taqdim etilsa, mehmonlar qaytib kelishadi. Lekin ular faqat sharob sotib olish uchun qaytib kelmaydi. Ushbu mahsulotni ko'p hollarda uyda arzonroq sotib olish va iste'mol qilish mumkin. Bu mehmonlar yaxshi ovqatlanish tajribasini izlaydi va bajonidil to'laydi.

Tajribali restavratorning vino narxlari strategiyasining yakuniy maqsadi har xil mijozlardan turli miqdorlar olinishi kerakligini tan olishdir, chunki turli mijozlar turli xil ovqatlanish maqsadlariga ega. Keyinchalik, restoranning barcha mijozlari emas, balki ba'zilari tomonidan sarflangan pul miqdori ortib bormoqda. Restavrator kelganida, qaysi mijozlar ko'proq pul sarflashga tayyorligini osongina aniqlashning iloji yo'q. Ko'pgina mijozlar, masalan, katta oilalar, talabalar va kam daromadlilar – vinoga katta miqdorda pul sarflash uchun nomzod bo'lmasligi mumkin. Restoranga bu mijozlar kerak va ular uchun

olinadigan menyu narxlarining oshishi bu mehmonlarni yo'qotishga olib kelishi mumkin. Shunday qilib, *samarali narxlash* tizimida barcha kelgan mehmonlar ikkita tanlovga ega bo'ladilar: *yolg'iz ovqatlanish* yoki *sharob bilan ovqatlanish*. Daromadni boshqaradiganlar buni ***ikki darajali narx (two-tiered price)*** sifatida tan oladi.

Ikki darajali narx: *xaridor qo'shimcha xaridlarni amalga oshirish imkoniyati uchun narxni to'lashi kerak bo'lgan narx strategiyasi.*

Ikki darajali narxlash samarali va juda keng tarqalgan; buni boshdan kechirganingizga shubha yo'q. Mamlakat klublari muntazam ravishda bir martalik boshlang'ich to'lovni, shuningdek, oylik to'lovlarni oladi. Mamlakat yarmarkalari o'tkaziladigan ko'plab istirohat bog'larida yarmarkaga kirish uchun to'lov va attraksionlar, o'yinlar, oziq-ovqat, ichimliklar yoki esdalik sovg'alarini sotib olish uchun qo'shimcha to'lovlar mavjud. Aviakompaniyalar sayohatchilarning chiptalari uchun bitta narx oladi va o'z yuklarini tekshirgan sayohatchilar uchun bagaj to'lovlarini qo'shadi.

Xaridor nuqtai nazaridan narx

Agar tajribali sotuvchilar narxdan xaridorning sotib olishga tayyorligini aniqlash uchun foydalanishi mumkin bo'lsa, xaridorlar narxni qanday qabul qilishadi? Xaridorning narx nuqtai nazarini tushunish uchun birinchi navbatda iste'molchining ratsionalligi tushunchasini tushunish muhimdir.

Iste'molchining ratsionalligi: *bu harakat shaxsiy manfaatli ekanligiga ishonish asosida sotib olish qarorlarini qabul qilish tendensiyasi.*

Iste'molchining ratsionalligi ya'ni cheklangan imkoniyatlar bilan maksimal natijaga erishishga intiladi, degan taxminga asoslanadi. Iste'molchining oqilona xulq-atvori tamoyillarini shakllantirgan holda, iqtisodchilar oqilona iste'molchi xulq-atvorining maqsadlarini umuman

belgilamaydilar, ularning qiziqishi cheklangan imkoniyatlar dunyosida o'z shaxsiy manfaatlarini amalga oshiradigan odamlarning xatti-harakatidir. Shubhasiz, har qanday iste'molchi uchun asosiy cheklov uning daromadi hajmidir. Ehtiyojlar xilma-xil va cheksiz bo'lib, daromad (ya'ni iste'molchi ixtiyorida mavjud bo'lgan pul miqdori) cheklanganligi sababli, xaridor bozorda o'ziga taklif etilayotgan juda ko'p sonli tovarlar orasidan doimiy ravishda tanlashga majbur bo'ladi. Ushbu tanlovni amalga oshirishda iste'molchi ma'lum cheklangan daromad bilan mavjud bo'lgan eng yaxshi tovarlar to'plamini olishga intiladi, deb taxmin qilish tabiiydir.

Iste'molchining ratsionalligi xaridorlarning doimiy ravishda oqilona va maqsadga muvofiq xulq-atvorini ko'rsatishini nazarda tutadi. Ya'ni, aksariyat hollarda xaridorlar sotib olish to'g'risida qaror qabul qilishadi, bu ularga foyda keltiradi degan samimiy ishonchga asoslanadi. DM uchun iste'molchining ratsionalligi konsepsiyasini haqiqat deb qabul qilishning oqibatlari juda katta. Ratsionallik farazini qabul qilib, DM har bir mijozning xatti-harakatiga hurmat bilan munosabatda bo'lishga harakat qiladi. Shunday qilib, DMlar imkoniyatlarni kashf etadilar va agar ular darhol tushunmagan mijozlar xatti-harakatlarini "mantiqsiz" deb rad qilsalar, hech qachon yuzaga kelmaydigan tushunchalarni ishlab chiqadilar. Oson yo'lni rad etish orqali samarali DMlar bevosita o'z mijozlari nima uchun ular shunday yo'l tutishlarini diqqat bilan va ijodiy o'ylab ko'rishlari mumkin. Bu samarali DMlar tomonidan doimiy ravishda namoyon bo'ladigan xususiyatdir. Iste'molchining ratsionalligi konsepsiyasini qabul qilish, ko'zga ko'rinadigan narsalardan tashqariga qarash va xaridorlarning biznes bitimidan qanday foyda olishiga ishonishlarini ochiq fikrda tushunishga intilishni o'z ichiga oladi. Ba'zi hollarda bu unchalik oson emas. Potensial cheklovlarga qaramay, iste'molchining ratsionalligi to'g'riligini qabul qilishdan bosh tortganlar xaridorning xatti-harakatlarini muqobil va bir xil darajada foydali tushuntirishni taklif qilishga tayyor bo'lishi kerak. Albatta, ratsionallik farazi ham sotuvchiga xos xususiyatdir. Biz avvalroq restoranchilar vino

uchun nega shunchalik ko'p haq olishadi degan savolga murojaat qilganimizda, darhol javob ular o'zini mantiqsiz tutayotgani bo'lishi mumkin, chunki agar ular arzonroq narxda vino taklif qilinsa, ko'proq sharob sotishlari mumkin edi. Sharob narxini belgilashga bunday yondashuvning asl mantiqiy sababi shundaki, u juda oqilona tarzda har xil turdagi mijozlarni ajratish vositasi sifatida xizmat qiladi. Samarali DMlar barcha mantiqiy xaridorlar potensial xaridni baholashda qiymatni oshirishga intilishini tushunadi.

Iste'molchining ratsionalligi konseptsiyasini qabul qilish, ko'zga ko'rinadigan narsalardan tashqariga qarash va xaridorlarning biznes bitimidan qanday foyda olishiga ishonishlarini ochiq fikrda tushunishga intilishadi. Potensial cheklovlarga qaramay, iste'molchining ratsionalligi to'g'riligini qabul qilishdan bosh tortganlar xaridorning xatti-harakatini muqobil darajada tushuntirib berishi kerak. Albatta, ratsionallik farazi ham sotuvchiga xos xususiyatdir. Biz avvalroq restoranchilar vino uchun nega shunchalik ko'p haq olishini misol keltirdik. Agar ular arzonroq narxda vino taklif qilinsa, ko'proq sharob sotishi mumkin edi. Vino narxini belgilashga bunday yondashuvning asl mantiqiy sababi shundaki, u juda oqilona tarzda, har xil turdagi mijozlarni ajratish vositasi sifatida xizmat qiladi. Samarali DMlar barcha xaridorlar potensial xaridni baholaganda qiymatni oshirishga intilishini tushunadi., ya'ni yuqori potensialga ega xaridorlar yuqoriroq qiymat va qo'shimcha xizmat xohlaydi.

Qiymat: Xaridor yoki sotuvchi bitimida qabul qilingan foyda miqdori to'langan narxni ayirib tashlagan holda olinadi.

Formula sifatida ifodalanishi: **Qabul qilingan foyda – Narx = Qiymat**

Qiymat tushunchasi aslida qanday ishlashini ko'rsatish uchun, hisobga oling, agar mijoz o'rtacha pitsa uchun 9,99 dollar to'lashga odatlangan bo'lsa, xuddi shu narxdagi kattaroq pitsa qiymatning oshishini anglatadi. Xuddi shu narxdagi kichik pitsa qiymatning

pasayishini anglatadi. Xuddi shunday, o'rtacha pitsa uchun narxning 9,99 dollardan 6,99 dollarga tushishi o'sish qiymatini anglatadi. Qoidaga ko'ra, xaridorlar sotuvchining qiymat taklifini o'zlarining shaxsiy baholashlariga asoslanib, sotib olishning donoligiga oid qiymat hukmini chiqaradilar.

Qiymat taklifi: olinadigan tovar yoki xizmat va u uchun to'lanishi kerak bo'lgan narxni tavsiflovchi bayonot. Misol uchun, quyidagi umumiy menyu elementi ro'yxatida sotiladigan mahsulot va uning uchun to'lanishi kerak bo'lgan narx aniq ko'rsatilgan:

20 unsiya T-bone steyk. . . . . 29,99 dollar

Xaridor nuqtai nazaridan, narx sotuvchining qiymat taklifining muhim qismidir. Sotuvchi: "Men buni sizga beraman, agar menga bersangiz", desa, xaridor uchta sotib olish qaroridan biriga olib keladigan baho beradi. Sotuvchining qiymat taklifiga ushbu uchta mumkin bo'lgan reaksiyalar quyidagi rasmda ko'rsatilgan.

2.1-rasm. Sotuvchining qiymat taklifiga xaridor reaksiyasi

Xaridorning baholashi	**Sotib olish to'g'risida qaror**
1. Qabul qilingan foyda – Narx = "0" dan kam qiymat	Sotib olmaslik
2. Qabul qilingan foyda – Narx = "0" ga teng qiymat	Aksariyat hollarda xarid qilmaslik*
3. Qabul qilingan foyda – Narx = "0" dan katta qiymat	Sotib olish

2.2. Marketing miksining 4 qismidagi narxning ahamiyati

Hozirgacha siz xaridor va sotuvchi o'rtasidagi o'zaro munosabatlarda narx katta rol o'ynashini bilib oldingiz. Natijada, narx tashkilotning umumiy marketing harakatlarining muhim qismi

hisoblanadi. Amerika Marketing Assotsiatsiyasi, marketologlarning professional uyushmasi marketingni "mijozlar, mijozlar, hamkorlar va umuman jamiyat uchun qadrli bo'lgan takliflarni yaratish, muloqot qilish, yetkazib berish va almashish bo'yicha faoliyat, institutlar va jarayonlar to'plami" deb ta'riflaydi.

Biznes muvaffaqiyati uchun marketing qanchalik muhim? Menejment bo'yicha maslahatchi Piter Drukerning marketing bo'yicha nuqtai nazarini ko'rib chiqing: "Marketing va innovatsiya biznesning ikkita asosiy funksiyasidir. Siz mijoz yaratishingiz uchun pul olasiz, bu marketing. Va siz ishlashning yangi o'lchovini, ya'ni innovatsiyani yaratishingiz uchun haq olasiz. Qolganlarning hammasi xarajat markazidir".

Marketing, ushbu matnda qo'llanilganidek, biznesning qiymat taklifini ma'lum bir bozorga yetkazish uchun zarur bo'lgan barcha tadbirlar to'plami sifatida ta'riflanadi. Narx har bir biznesning sotuvga taklif qilayotgan narsalarining qiymatini yetkazish harakatlarining muhim qismi bo'lsa-da, bu harakatning boshqa muhim tarkibiy qismlari ham mavjud. Umuman olganda, ushbu komponentlar marketing aralash-masining "4 P" lari sifatida tanilgan:

Mahsulot: xaridorga yetkazilgan mahsulot yoki xizmat

Reklama: xaridor va sotuvchi o'rtasidagi aloqa vositasi

Joy: sotiladigan mahsulot yoki xizmatni yetkazib berish joyi yoki vositalari

Narx: mahsulot yoki xizmat evaziga to'lanadigan qiymat

Quyidagi keltirilgan rasmda marketing miks 4 P ning har biri bilan bog'liq bo'lgan ko'plab o'ziga xos elementlarning ro'yxati keltirilgan. 4 P ning umumiy soddaligi va ular xizmatlardan ko'ra mahsulot almashinuvida yaxshiroq qo'llanilishi mumkinligi haqidagi ba'zi tanqidlarga qaramay, 4 P xaridor bilan bog'liq katta ahamiyatga ega bo'lgan savollarga javob beradi:

Mahsulot: taklif qilinadigan mahsulot yoki xizmat nima?

Reklama: sotuvchining qiymat taklifi qanday yetkaziladi?

Joy: Qabul qilingan taqdirda qiymat almashinuvi qayerda amalga oshiriladi?

Narx: Birjaning moliyaviy shartlari qanday bo'ladi?

Mehmondo'stlik sanoatida mahsulot muhim ahamiyatga ega. Mehmonxona egalari o'zlarining mehmon xonalari va jamoat joylarini tashkil etuvchi mahsulotlarning rangi, shakli, o'lchami va hatto teksturalariga haqli ravishda katta e'tibor berishadi. Ular turar joy sanoatida ular sotadigan "Mahsulot" ning jismoniy xususiyatlari o'z mehmonlari uchun hayotiy muhim ekanligini bilishadi. 1999 yilda Westin mehmonxonalari o'zining "kengaytirilgan nomer fondi" ni taqdim etganida, turar joy sanoatida mahsulotning ahamiyati yaxshi namoyon bo'ldi. Mehmonlarga ushbu mahsulot taklifining sezilarli darajada yaxshilangan sifati ma'qul keldi. Barcha narx nuqtalarida raqobatchilar uni nusxalashga majbur bo'lishdi va bu mehmonlarning sifatli tunab qolish tajribasini tashkil etuvchi tushunchalarini abadiy o'zgartirdi.

Narx nuqta(lari): Narx pastdan yuqori narxlar oralig'iga tushadigan o'ziga xos nuqta.

Marketing miks komponenti	Komponent elementlari
Mahsulot	Xususiyatlari va afzalliklari
	Brendning nomi
	Sifat
	Xavfsizlik
	Qadoqlash
	Xizmat
	Kafolat
Reklama	Reklama
	Shaxsiy sotish
	Savdo reklamalari
	Ijtimoiy media (PR)
	To'g'ridan to'g'ri marketing
Joy	Birlik (oziq-ovqat xizmati)
	Ko'chmas mulk (turar joy)

	Joylar (barchasi) Imkoniyatlar Mahsulotlarni tarqatish kanallari Inventarizatsiyani boshqarish
Narx	Narxlar strategiyasi Xona narxlari Menyu narxlari Chegirmalar Nafaqalar Kredit shartlari To'lov shartlari

2.2-rasm. Marketing Miksda 4 Pning komponentlari

Xuddi shunday, oziq-ovqat xizmatlari sanoatida boshqaruvning katta kuch-g'ayrati va fikri sotilgan mahsulotlarga (menyu elementlari) qaratilgan. Oshpazlar va barcha turdagi oziq-ovqat xizmati mutaxassislari ko'p vaqtlarini yuqori sifatli oziq-ovqat va ichimliklar mahsulotlarini ishlab chiqarish va ularga xizmat ko'rsatish uchun zarur bo'lgan ishlab chiqarish texnikasiga e'tibor qaratishadi. Natijada, pazandachilik ko'nikmalari, keng retsept fayllari bo'lgan oshpazlik kitoblari, ichimliklarga qiziqish va hattoki mehmondo'stlik sanoatida oziq-ovqat va ichimliklar xizmati bilan bog'liq bo'lgan butun o'rganish sohalari rivojlanmoqda. Chunki bu harakatlar sotiladigan mahsulotlar sifatini saqlash yoki yaxshilashga qaratilgan.

Targ'ibot marketing miksning ikkinchi P qismidir. Targ'ibot qilish, ayniqsa reklama orqali, mehmondo'stlik sanoatida tobora ko'proq ahamiyatga ega bo'ldi, chunki brendni birlashtirish, birlikni kengaytirish va Internet tobora ko'proq kompaniyalarga maqsadli bozorlari bilan to'g'ridan to'g'ri va tejamkor aloqa qilish imkonini berdi. Mehmonxona egalari ham, restavratorlar ham "Place (Joy)"ni marketing miks konsepsiyasining muhim qismi sifatida ko'rgan hurmat-ehtiromini tez-tez beriladigan savolga til bilan javob berishda ko'rish mumkin:

Restoran yoki mehmonxonani tanlashda qaysi uchta muhim omilni hisobga olish kerak?

Javob har doim beriladi: Manzil, joylashuv, joylashuv! Albatta, mehmondo'stlik sanoatida "Place" mehmondo'stlik operatsiyasining jismoniy joyidan ko'ra ko'proq, u obyektning o'zini, ushbu obyektning dizaynini, uning muhitini va hatto sotilgan mahsulot va xizmatlarni yetkazib beradigan tashkilotdagi odamlarni o'z ichiga oladi. Natijada, restoran va mehmonxona obyektlarining dizaynerlari mehmondo'stlik mutaxassislarining yuqori ixtisoslashgan va juda muhim guruhini tashkil qiladi. Mahsulot, reklama va joy har doim rahbariyatning katta e'tiborini jalb qilgan. Qizig'i shundaki, faqat so'nggi o'n yil ichida mehmondo'stlik mutaxassislari marketing miksdagi "narx" ning kuchi va ahamiyatini to'liq anglay boshladilar.

Ushbu bobda strategik va samarali narxlarning ahamiyatini aniq ko'rsatish uchun mo'ljallangan birinchi mavzulardan biridir. O'z maqsadlariga erishishda u to'g'ri sotiladigan va yoqimli muhitda professional tarzda yetkazib beriladigan sifatli oziq-ovqat, ichimliklar va turar joy mahsulotlarining ahamiyatini pasaytirishga intilmaydi. Mahsulot, reklama va joy, albatta, muhim. Samarali DMlar mijoz nuqtai nazaridan narx butun marketing miksning eng sezilarli, kuchli va tushunarli qismi ekanligini tushunishadi. Agar siz restoranning menyusi uchun olinadigan narxlar tufayli restoranga bormaslikka qaror qilgan bo'lsangiz yoki o'sha mehmonxonaning xonalarini e'lon qilingan narxidan kelib chiqib, ma'lum bir mehmonxonada qolmaslikka qaror qilgan bo'lsangiz ham buni tushunishingiz mumkin.

Aksariyat hollarda sotuvchilar qanday mahsulotlarni sotishlari, ularni qayerda sotishlari va potensial mijozlar bilan qanday muloqot qilishlari haqida qaror qabul qilishlari mumkin. Sotuvchilar ham o'z narxlarini belgilashda erkinmi? Menejerlar orasida keng tarqalgan fikr, ular aslida narxlarni belgilashda erkin emaslar. Narx, bu menejerlarning ta'kidlashicha, nima to'lash mumkin va nima bo'lmasligini belgilaydigan o'ziga xos omillar bilan belgilanadi.

2.3. Talab va taklifning narx belgilashdagi roli

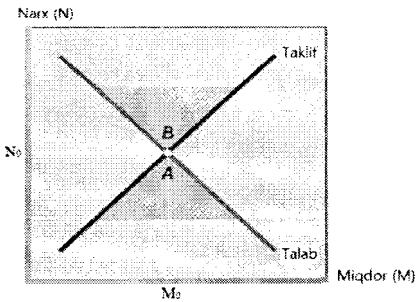
Aslida, mehmondo'stlik sanoatida DMlar ikkita muqobil kuzatuvni tushunishlari kerak:

1. Talab va taklif narxni belgilovchi asosiy omil bo'lmasligi kerak.
2. Xarajatlar narxni belgilovchi asosiy omil bo'lishiga yo'l qo'ymaslik kerak.

Haqiqatga qaramay, bu ikki kuzatish ba'zilar tomonidan dastlabki shubha bilan qarashlari mumkin. Bu ikki bayonot, ayniqsa, iqtisod va buxgalteriya hisobini o'rganganlar uchun zid bo'lib tuyulishi mumkinligi sababli, DM ularni yaxshi tushunishi muhim. Ushbu ikki tushunchaning sotuvchining narxini belgilashiga yo'l qo'yib bo'lmaydigan sabablar tushuntirilganda, sotish narxini aniqlashga ta'sir qilishi kerak bo'lgan muhim omillarni ko'rib chiqish mumkin bo'ladi.

Taklif (qonuni): Mahsulotga talab qancha ko'p bo'lsa, sotuvchilar tomonidan shuncha ko'p ishlab chiqariladi.
Talab (qonuni): Tovarning narxi qanchalik baland bo'lsa, xaridorlar uni shunchalik kam talab qiladi.

Iqtisodchilar va olimlar, o'z pullarini qanday sarflashni o'rganadigan xaridorlarning sotuvchining tovarlariga qo'yadigan qiymati, shuningdek, ular uchun to'lashga tayyor bo'lgan narxlar bilan bog'liq bir nechta qiziqarli hodisalarni kuzatdilar. Iqtisodiyotni o'rganishni boshlaganlar, dastlab talab va taklif qonunlari sifatida tanilgan xaridor/sotuvchi o'rtasidagi munosabatlarni tartibga soluvchi qonunlar bilan tanish bo'lishi shart. Bu ikki asrlik haqiqat yoki qonunlar birinchi marta 1800-yillarning oxirida Kembrij universiteti iqtisodiyot fanlari professori Alfred Marshall tomonidan grafik tarzda birlashtirilgan. Uning vizual tasviri (mahsulot qanchaligi) va xaridorning uni sotib olishga qiziqishi darajasi ma'lum darajada qaychiga o'xshash shaklda berilgan bo'lib, bitta qismi mahsulotning sotuvchi tomonidan qilinadigan taklifini ifodalaydi va boshqa qismi xaridorning unga bo'lgan talabini ifodalaydi.



2.3-rasm. Marshal qaychisi

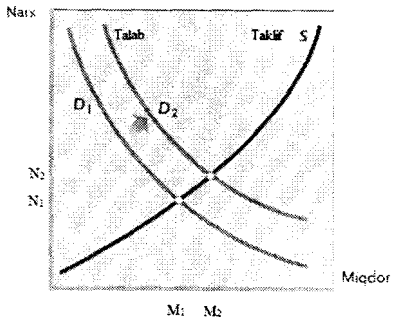
Marshallni ikki qaychisidagi qismi tabiiy ravishda kesishadigan nuqta qiziqtirdi. Aynan shu tabiiy kesishuvda, Marshall narx (N) chizig'idagi mahsulotning optimal narxi (No) miqdori (M) chizig'idagi unga taqdim etilgan maqbul miqdorga (Mo) mos kelishini bildiradi. Marshallning tabiiy narxining ahamiyatini yaxshiroq tushunish uchun (hozirda u muvozanatli narx sifatida tanilgan), agar mahsulot narxi muvozanat narxidan past bo'lsa (A soyali maydon bilan ifodalangan), mahsulotga bo'lgan talabni hisobga olganda, bu narxda uning taklifidan oshib ketadi va tez orada taqchillik paydo bo'ladi. Aksincha, agar mahsulot narxi muvozanat bahosidan yuqori bo'lsa (B maydoni bilan ifodalangan), bu narxda mahsulotga bo'lgan talab uning taklifidan kamroq bo'ladi va tez orada ortiqchalik hosil bo'ladi.

Muvozanatli narx: yetkazib berilgan mahsulot miqdori va unga talab miqdori muvozanatda bo'lgan nuqta.

Aksincha, agar mahsulot narxi muvozanat bahosidan yuqori bo'lsa (2.3-rasmda B maydoni bilan ifodalangan), bu narxda mahsulotga bo'lgan talab uning taklifidan kamroq bo'ladi va tez orada ortiqcha hosil bo'ladi.

Keyinchalik iqtisodchilar Marshall modelini biroz o'zgartirdilar (qaychini to'g'ridan to'g'ri bir oz kamon shaklidagi egri chiziqqa

o‘zgartirdilar) va iqtisodiyotga kirish va biznes darsliklarida keng tarqalgan talab va taklif “egri chizig‘ini” yaratdilar (4-rasmga qarang).



2.4-rasm. Talab va taklif egri chizig‘i

Marshalldan farqli o‘laroq, bu keyingi iqtisodchilar, agar ushbu mahsulotga bo‘lgan talab oshsa (D_2) yoki pasaygan bo‘lsa, belgilangan talab darajasida (D_1) obyekt (N_1) narxiga nima bo‘lishi bilan qiziqdilar. 2.4-rasmda ko‘rinib turibdiki, talab ortib borayotgan vaziyatda talab va taklif qonuni yangi narx (N_2) oldingi narxdan (N_1) yuqori bo‘lishini prognoz qiladi.

Aviakompaniyadagi aviachiptalar 2.4-rasmda ko‘rsatilgan talab va taklif qonuni real dunyoda qanday ishlashini ajoyib tasvirlab beradi. Agar ma’lum bir manzilga yetib kelgan aviakompaniya o‘rindiqlariga iste’mol talabi oshsa, ikkita narsa sodir bo‘ladi:

1. Yangi va yuqori talab darajasi (D_2) chiptalar narxining oshishiga olib keladi.

2. Yuqori narxda (N_2) aviakompaniya o‘rindiqlarini yetkazib beruvchi (aviakompaniyalar) qo‘shimcha reyslarni qo‘shish yoki joriy raqamda foydalaniladigan samolyot hajmini oshirish orqali sotiladigan o‘rindiqlar sonini ko‘paytirishi mumkin. Ikki holatda ham, bu sotuvchining ko‘proq ishlab chiqarish va sotishga tabiiy moyilligi bo‘ladi. Talab va taklif egri chiziqlari talabning o‘zgarishi narxlarga qanday ta’sir

qilishini kuzatishning juda foydali usuli bo'lsa-da, ular birinchi navbatda olinadigan narxlarni aniqlashda unchalik foydali emas.

Eslatib o'tamiz, Marshall eng ko'p talab va taklif muvozanat bahosini o'z o'rniga qo'ygandan ko'ra, qanday aniqlashini tasvirlashga qiziqqan. Mehmondo'stlik sanoatidagi o'rtacha DM talab va taklif egri chizig'ini yaratishi ehtimoldan yiroq emas. Bu DMlar tushunishi kerak bo'lgan ikkita muhim sababga ko'ra to'g'ri:

1. Mahsulot yetkazib berishni o'lchash juda oson; mehmondo'stlik mahsulotlariga talab yo'q. Restorandagi o'rindiqlar, shahardagi mehmonxona xonalari yoki aeroportda ijaraga olingan mashinalar sonini osongina hisoblash mumkin. Bozorda mahsulot taklifini bilish muhim tushunchadir. Keyingi boblarda bilib olganingizdek, mavjud taklif miqdorini bilish DMning narx strategiyalarining samaradorligini baholashda juda foydali bo'lishi mumkin. Mehmondo'stlik mahsulotlariga talabni aniq o'lchash xaridorlarga ta'sir qiluvchi uchta alohida omilni hisobga olishni talab qiladi:

– Istak
– To'lov qobiliyati
– To'lashga tayyorlik

Mehmondo'stlik mahsulotlarini xaridorlar uchun mahsulot yoki xizmatni sotib olishni xohlashning o'zi yetarli emas. Ko'pchilik chiroyli restoranlarda ovqatlanishni va qimmatbaho kurort mehmonxonalarida qolishni xohlaydi. Biroq, bu potensial xaridorlar to'lash qobiliyatiga va to'lashga tayyor bo'lishi kerak. Agar uchta shart ham bajarilmasa, talab haqiqatda mavjud emas. Tajribali sotuvchilar bilishadiki, ko'plab xaridorlar mahsulotni xohlashsa-da, buning uchun pul to'lashga tayyor bo'lish boshqa masala. Reklama – bu sotuvchilar tomonidan iste'molchilarni shunchaki buyumni xohlashdan uni o'z ixtiyori bilan sotib olish harakatiga o'tkazish uchun qo'llaniladigan usullardan biri. Samarali narxlash, albatta, bu ishda yordam berishi mumkin, ammo samarasiz narxlash ko'pincha uni buzadi. Biroq, barcha holatlarda, talabning murakkabligi va unga ta'sir etuvchi omillar bitta korxona

mahsulotlariga bo'lgan talabni aniq o'lchash yoki grafikni yaratishni juda qiyinlashtiradi. Natijada, afsuski, juda ko'p mehmondo'stlik narxlari bo'yicha mutaxassislar talabni raqobatchilar qo'yayotgan narxlar bilan tenglashtiradi. Natijada, raqobatchilarning narxlari ushbu mutaxassislar to'laganidan pastroq bo'lganda, ular "talab va taklif" "raqobatbardosh bo'lib qolish" uchun o'z narxini pasaytirishni talab qiladi, degan xulosaga kelishadi.

2.4. Narxlarni belgilashda xarajatlarning roli

Mehmondo'stlik sanoatida "talab va taklif qonunlari" qo'llanilishi kerak bo'lgan holatda aniq narxlarni belgilamaydi. Tajribali mehmondo'stlik industriyasi mutaxassislari mahsulot yetkazib berishdan qat'i nazar, unga bo'lgan talab yoki iste'molchilar buning uchun to'lashga tayyor bo'lgan narx, agar sotuvchi mahsulotni sotishda uni ishlab chiqarish uchun talab qilinganidan ko'proq pul olmasa, bu sotuvchi oxir-oqibat biznesdan chiqib ketadi va ishlab chiqarishni to'xtatatishi haqida doim ta'kidlashadi. Natijada, ular firmaning xarajatlari uning narxlarini belgilashi kerakligini ta'kidlaydilar. Bunday shaxslar, albatta, xarajatlarning barqarorligi haqida to'g'ri tushunadi, lekin ular narxni noto'g'ri tushunishadi. Biznes egalari va iste'molchilar savdo bitimidan foyda olishi kerakligini ta'minlash, albatta, yangi tushuncha emas. Ishlab chiqaruvchilar kelajakdagi ishlab chiqarishdan manfaatdor bo'lishlari uchun daromad olishlari kerakligi haqidagi tushuncha, ehtimol, eng mashhuri Adam Smit tomonidan o'zining "Xalqlar boyligi" kitobida ta'kidlangan. Smit shunday deb yozgan edi: "Biz qassob, pivo ishlab chiqaruvchi yoki novvoyning xayrxohligidan emas, balki ularning o'z manfaatlarini hisobga olgan holda kechki ovqatimizni kutmoqdamiz. Biz o'zimizni ularning insoniyligiga emas, balki o'z-o'zini sevishiga murojaat qilamiz va ularga hech qachon bizning ehtiyojlarimiz qiziq emas, balki ular o'zlarining afzalliklariga ko'proq e'tibor qaratadi."

Qassob, pivo ishlab chiqaruvchi va novvoy kabi barcha korxonalar sotuvchi/xaridor o'rtasidagi bitimlardan foyda olishga intiladi. Korxonalar foyda olishni xohlaydi. O'z mahsulotlarini ishlab chiqarish xarajatlaridan ko'proqqa sota olmaydigan korxonalar ishlab chiqarish samaradorligidan qat'i nazar, oxir-oqibat o'z faoliyatini to'xtatadi. Daromad (daromad) oxir-oqibat xarajatlardan oshib ketishi kerakligidan ularning qonuniy xavotirlari, ba'zilar narxlarni aniqlashda xarajatlarning rolini oshirib yuborishiga olib keladi. Ushbu maqsadlar uchun biznes xarajatlari oddiygina biznes xarajatlari sifatida aniqlanadi.

Xarajat: biznesni yuritish uchun zarur bo'lgan narsalarni olish uchun to'lanadigan narx.

Narxni belgilashda xarajatlarning ko'p turlari mavjudligini tushunish muhimdir. Natijada, xarajatlar hisobchilari biznes xarajatlarini tasniflashning bir qancha foydali usullarini aniqladilar. Ularning eng muhimlari orasida:

- doimiy va o'zgaruvchan xarajatlar
- aralash xarajatlar
- to'g'ridan to'g'ri va bilvosita (qo'shimcha xarajatlar) xarajatlar
- nazorat qilinadigan va boshqarilmaydigan xarajatlar
- boshqa xarajatlar, shu jumladan:
- qo'shimcha xarajatlar
- standart xarajatlar
- imkoniyat chizig'i xarajatlari

Xarajatlarning har xil turlari, ayniqsa, xarajatlarni hisobga olish sohasida ishlaydiganlar tomonidan qo'llaniladigan tannarx atamasi narx belgilash qarorlariga ta'sirini tekshirishdan oldin yaxshi tushunilishi kerakligini ko'rsatish uchun keltirilgan.

Xarajatlarni hisobga olish: Buxgalteriya hisobining ixtisoslashgan bo'limi bo'lib, u tashkilot tomonidan qilingan xarajatlarni hisobga olish va tahlil qilishga qaratilgan.

Narxlarga eng ko'p ta'sir ko'rsatadigan xarajatlarni o'rganishdan oldin, DM uchun barcha biznes xarajatlarini obyektiv ravishda osonlikcha aniqlash mumkin emasligini tushunish muhimdir. Darhaqiqat, ba'zi hollarda xarajat juda subyektiv bo'lishi mumkin. Misol uchun, Country Clubning oziq-ovqat va ichimliklar bo'yicha direktori, u golf sayohatida xizmat qilish uchun 1000 dollarlik USDA Choice strip biftekiga buyurtma berib, uni yetkazib beradi. Hisob-fakturada miqdor ko'rsatilgan. Biroq, boshqa hollarda xarajat ko'proq subyektivdir. Ushbu misolda golf o'yinlari rejalashtirilganidek o'tkaziladi, deb taxmin qiling. Tadbirdan so'ng yakuniy hisob-faktura tayyorlanadi va sayohatga homiylik qiluvchi tashkilotga yuboriladi. Hisob-fakturani olgandan so'ng, bu xaridorda hisob-faktura haqida savol tug'iladi. Endi Country Clubdagi golf o'yinlari uchun hisob-kitobni tayyorlagan va uni to'laydigan xaridorga yuborgan odamning maoshini ko'rib chiqing. "Mijozlar bilan hisob-faktura savollari bo'yicha suhbat" narxi ko'plab mehmondo'stlik kompaniyalarida amalga oshiriladigan faoliyatga misol bo'lib, uning aniq narxini osongina belgilash mumkin emas. Ba'zi mijozlar hisob-fakturaga oid savollarga ega bo'ladi. Boshqalar bo'lmaydi. Qanday qilib "mijozlar bilan hisob-faktura savollari bo'yicha suhbatlashish" ning haqiqiy narxini belgilash mumkin? Shu bilan bog'liq savol shunday bo'ladi: "Bunday faoliyatning aniq narxini hisob-faktura bo'yicha bilish, hatto bunday xarajatlarni hisoblash uchun talab qilinadigan vaqtga ham arziydimi?" Albatta, golfga chiqish misolidagi kabi xarajatlarni hisoblash mumkin. Bunday muammolarga duch kelgan xarajatlar hisobchilari, masalan, har bir mehmondo'stlik xodimining vaqtini o'zlari bajaradigan turli tadbirlarga belgilashlari mumkin. Ular so'rovlardan foydalanib, ishchilarning o'zlari bajaradigan turli tadbirlarga (masalan, ovqat tayyorlash, mehmonlarga xizmat ko'rsatish, hisob-faktura va shunga o'xshash) vaqtlarini belgilashlari mumkin edi. Xarajatlar hisobchisi har bir xodimning ish vaqti va ish haqining foizini jamlab, har bir faoliyatga sarflangan umumiy vaqt va xarajatlarni aniqlay oladi. Ushbu jarayon faoliyatga asoslangan xarajatlarni hisoblash deb ataladi va u obyektiv

xarajatlarni har xil turdagi mehnatga haq to'lash kabi subyektiv obyektlarga ham, rejalashtirish, tashkil etish, boshqarish va boshqarish bilan bog'liq bo'lgan yanada subyektiv boshqaruv vazifalarini belgilashga intiladi. Xarajatlarni tekshirishda faoliyatga asoslangan xarajatlarni qo'llash buxgalterlar tomonidan menejerlarga yaxshiroq qarorlar qabul qilish va biznesni yanada muvaffaqiyatli boshqarishda yordam berish uchun amalga oshirilgan harakatlarga misoldir. Bu, ayniqsa, menejerlar o'zlarining zararsizlik nuqtalarini aniqlashga intilishlari uchun to'g'ri keladi.

Zararsizlik nuqtasi: korxonaning daromadlari uning xarajatlariga to'liq teng keladigan nuqta.

Zararsizlik nuqtasi

1-bobda siz buxgalterlar tomonidan qo'llaniladigan umumiy foyda formulasi ekanligini bilib oldingiz:

Foyda = Daromad – Xarajat

Dastlabki tekshiruvdan so'ng, bu oddiy formulaga o'xshaydi.

Tajribali DMlar esa, sotishning rentabelligi o'zgaruvchan ekanligini bilishadi, chunki ko'plab mehmondo'stlik korxonalari uchun ba'zi savdolar boshqalarga qaraganda ko'proq foyda keltiradi. Buning sabablaridan biri shundaki, ko'plab korxonalar band mavsumli davrlarni va pasayish davrlarni boshdan kechirmoqda. Misol uchun, Kolorado tog'-chang'i kurorti chang'i mavsumida katta savdo hajmini boshdan kechirishi mumkin, ammo yozda hajmi sezilarli darajada kamayishi yoki hatto yopilishi mumkin. Shunga o'xshab, AQSHning O'rta G'arbiy qismida ishlaydigan mamlakat klubi menejeri yoz oylarida yashil to'lovlar, golf sayrlari, oziq-ovqat va ichimliklar savdosidan tushadigan daromad juda yuqori ekanligini aniqlashi mumkin, ammo golf maydoni bir necha oyga yopilishi mumkin.

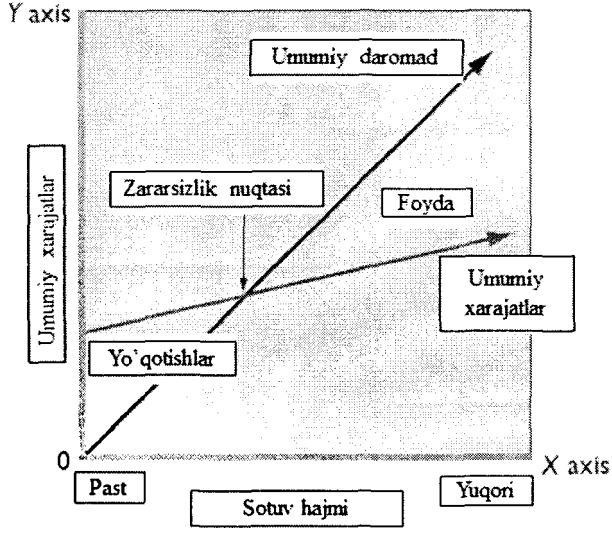
Ko'pgina shaharlardagi mehmonxona egalari ham tez-tez turli darajadagi savdo hajmida biznes davrining o'sish va pasayishlariga duch kelishadi. Biznemen sayohatchilarga xizmat ko'rsatadigan mehmonxonalar uchun asosiy ta'til davomidagi davrlar ish safari qisqarishiga olib keladi va natijada mehmonxona xonalari daromadi kamayadi. Oilaviy dam olish uchun sayohatchilarga xizmat ko'rsatadigan mehmonxonalar ko'pincha

yozda maktab mashg'ulotlari to'xtab qolgan va oilalar ta'tilga chiqqanda eng gavjum oylar bo'ladi. Hatto Kankun va Florida qirg'oqlari kabi yil bo'yi sayohat qilish joylari kollejning bahorgi ta'tillari yoki Rojdestvo bayramlari kabi maxsus tadbirlarda ko'payadi. Hajm o'zgarishi bilan ko'p xarajat foizlari o'zgarishini ham tan olish kerak. Daromadlar ulushi sifatida ifodalangan xarajatlar (quyidagicha hisoblangan: Xarajat/Daromad = Xarajat %) odatda sotish yuqori bo'lganda kamayadi va sotish hajmi pastroq bo'lganda ortadi. Buning sababi shundaki, ba'zi xarajatlar o'zgaruvchan bo'lsa-da, masalan, oziq-ovqat va ichimliklar uchun xarajatlar, boshqa tomondan ijara, sug'urta va ba'zi mehnat xarajatlari – barqaror bo'ladi va shuning uchun bunday xarajatlar daromadlar yuqori bo'lganda ham, past bo'lganda ham bir xil bo'ladi.

O'zgaruvchan (xarajat): Savdo hajmi oshgani sayin odatda ortib boruvchi va sotish hajmi kamayishi bilan kamayib boruvchi xarajat. O'zgaruvchan xarajatlar sifatida ham tanilgan. Mehmondo'stlik sanoatida misollar oziq-ovqat, ichimliklar va mehmonxonalar uchun xona jihozlari narxini o'z ichiga oladi.
O'zgarmas (xarajat): hajmining oshishi yoki kamayishiga qaramay doimiy bo'lib qoladigan xarajat. O'zgarmas xarajat sifatida ham tanilgan. Mehmondo'stlik sanoatida misollar orasida mehmonxona tashqi dekaratsiyasi belgilarni yoritish xarajatlari, yuqori musiqa va spirtli ichimliklar uchun javobgarlik sug'urtasi to'lovlari kiradi.

Natijada, bu holatlarda, yuqori hajmli davrlarda har bir dollarni sotishdan ko'proq foyda (firmaning umumiy xarajatlari ulushi pastroq bo'lganda) va kamroq hajmdagi davrlarda (jami xarajatlar foizlari yuqori bo'lsa) kamroq foyda keltiradi. Savdo hajmi yoki daromadi, xarajatlari va foydasi o'rtasidagi bog'liqlik, quyidagi rasmda ko'rsatilganidek, uni tekshirganda tushunish osonroq bo'ladi. X o'qi (gorizontal o'q) savdo hajmini ifodalaydi. Restoranda bu xizmat ko'rsatilgan mehmonlar soni yoki dollarlik savdo hajmi, mehmonxonada esa bu sotilgan xonalar soni bilan hisoblanadi. Y o'qi (vertikal o'q) sotishni yaratish bilan bog'liq xarajatlarni

ifodalaydi. Jami daromadlar qatori 0 dan boshlanadi, chunki mehmonlarga xizmat ko'rsatilmasa yoki xona sotilmasa, daromad keltirilmaydi. "Jami xarajatlar" qatori Y o'qidan uzoqroqda boshlanadi, chunki mehmonlarga xizmat ko'rsatilmasa yoki xonalar sotilmasa ham, doimiy xarajatlar yuzaga keladi. Ikki chiziq kesishgan nuqta zararsizlik nuqtasidir, ya'ni operatsion xarajatlar sotishdan tushgan daromadga to'liq teng bo'lgan nuqta. Boshqacha qilib aytganda, agar korxonada sotish hajmi ushbu sotishni ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan umumiy o'zgarmas va o'zgaruvchan xarajatlar yig'indisiga teng bo'lsa, uning zararsizlanish nuqtasiga erishiladi. Zararsizlik nuqtasi ostida xarajatlar daromadlardan yuqori bo'ladi, shuning uchun yo'qotishlar yuzaga keladi. Zararsizlik nuqtasidan yuqorida, daromadlar sotish uchun zarur bo'lgan doimiy va o'zgaruvchan xarajatlar yig'indisidan oshadi, shuning uchun foyda olinadi.



2.5-rasm. Zararsizlik nuqtasi

Narxlar ustidagi tushunmovchiliklar

Ehtimol, ularga xarajatlarni hisoblash va zararni yo'qotish nuqtalarini hisoblashni o'rgatganligi sababli, mehmondo'stlik menejerlari o'z narxlarini belgilashda an'anaviy ravishda xarajatlarga asoslangan narxlarni qo'llashgan. Agar firma o'z xarajatlarini bilsa va zararni yo'qotish nuqtasini o'rnatgan bo'lsa, u o'z mahsuloti va xizmatlarini ishlab chiqarish tannarxidan doimiy ravishda oshib ketadigan tarzda baholab, belgilangan formuladan yoki asosiy qoidadan foydalanishi mumkin. Bu narxlarni aniqlashning yaxshi usuli kabi ko'rinadi. Rocco Forte (mehmonxona) kolleksiyasining raisi Ser Rokko Forte buni to'g'ri talqin qilgan: "Hozirgi kunlarda ko'plab mehmonxonalar o'z vaqtlarini xarajatlarga e'tibor qaratadigan buxgalterlar tomonidan boshqarib keladi. Shu kunda siz daromad olishingiz kerak bo'lsa, va sizda belgilangan yuqori chiziq bo'lmasa, siz xohlagancha xarajatlarni nazorat qilishingiz mumkin, ammo siz foyda keltira olmaysiz.

Fortening mulohazalari nega to'g'ri ekanligini o'rganishdan oldin, nega o'tmishda ko'plab mehmondo'stlik industriyasi mutaxassislarining narx belgilash falsafasida xarajatlarga asoslangan narxlar ustunlik qilganini o'rganish foydali bo'ladi.

Xarajatga asoslangan narxlash: mahsulot (yoki xizmat) uchun sarflangan xarajatlarni, kerakli foyda bilan, mahsulotning sotish narxiga erishishni o'z ichiga olgan narxlash falsafasi. Narx-plyus narxlash sifatida ham tanilgan.

Narxlarga asoslangan (xarajat-plyus) narxlash formulasi:

Xarajatlar + Istalgan foyda = Sotish narxi

Mehmondo'stlik industriyasida xarajatlarga asoslangan narxlashtirishning mashhurligining bir necha sabablari bo'lishi mumkin. Ularga quyidagilar kiradi:

– Malakali buxgalterlar xarajatlarni hisoblashlari mumkin bo'lgan nisbiy aniqlikka qaramay, shuning uchun aniq narxlarni hisoblashning nisbatan qulayligi.

– Bu adolatli tizim ekanligiga ishonish, chunki firma egalari tomonidan aniqlangan oqilona foyda biznesning real xarajatlari bilan qonuniylashtiriladi.

– Hozirga qadar tizimdan foydalanish adolatsiz narxlarga davlatning ozgina aralashuviga olib keldi.

– Agar narxlar ushbu tizim yordamida hisoblanganidan yuqori bo'lsa, mijozlar kamroq mahsulot sotib oladi va daromad kamayadi, bu esa rentabellikni pasaytiradi, degan ishonch.

– Agar narxlar ushbu tizim yordamida hisoblanganidan past bo'lsa, sanoat bo'ylab narxlar urushi kelib chiqishi va foydaning pasayishi mumkinligiga ishonish.

– Tizimdan foydalanish va boshqalarga o'rgatish juda oson ekanligi.

2.5. Strategik narxlashni amalga oshirish

Ushbu bobda biz narx tushunchasini to'g'ri tushunish uchun narxni sotuvchi va xaridor nuqtai nazaridan ko'rib chiqish kerakligini bilib oldik. Mehmondo'stlik industriyasida DMlar aynan shunday qiladi. Narxga kelsak, ushbu DMlar narx haqida quyidagilarni xulosa qiladi:

– Narxlar xaridorlar va sotuvchilar uchun signal sifatida ishlaydi. Narxlar yetarlicha past bo'lganda, ular xaridorlarga (mijozlarga) "sotib olish" signalini yuboradilar, ular endi o'zlari xohlagan narsalarni sotib olishga qodir va to'lashga tayyor. Narxlar yetarlicha yuqori bo'lganda, ular sotish uchun ko'proq mahsulot va xizmatlarni taklif qilish orqali o'z daromadlarini optimallashtirishga intilayotgan ishlab chiqaruvchilarga "sotish" signalini yuboradilar.

– Narxlar samarali ishlab chiqarishni rag'batlantiradi. Narxlar biznes egalarini o'z mahsulotlarini eng kam xarajat bilan ishlab chiqarishga undaydi. Narxlarni belgilash uchun xarajatlardan foydalanish

mantiqsizligiga qaramay, to'g'ri, mahsulotni ishlab chiqarish qancha kam xarajat qilsa, uni ishlab chiqaruvchilarning foyda olish ehtimoli shunchalik yuqori bo'ladi. Xarajatlarni tejaydigan firmalar samarasiz bo'lgan korxonalarga qaraganda kamroq materiallar va kam mehnat xarajatlari bilan ko'proq mahsulot ishlab chiqarishi mumkin. Garchi bu sa'y-harakatlar sotuvchilarning eng yaxshi manfaatlariga mos bo'lsa-da, xaridorlar ham to'g'ridan to'g'ri foyda ko'radilar, chunki ular xohlagan narsalari eng past barqaror narxlarda taqdim etiladi.

– Narxlar tanqis resurslarni taqsimlashga yordam beradi. Narxlar butun iqtisodiyotning yoki bitta korxonaning mahsulot va xizmatlarni kim olishini aniqlashga yordam beradi. Ba'zi tovarlar uchun olinadigan narxlar ba'zi xaridorlar to'lashga tayyor yoki to'lashga qodir bo'lgan narxlardan yuqori. Natijada, narxlar tovarlar va xizmatlar birinchi navbatda ularni qadrlaydigan xaridorlarga borishini ta'minlaydi.

Shuningdek, daromadlar menejerlari xaridorlarning narx haqidagi tasavvurlari sotuvchilarnikidan muhimroq ekanligini qadrlashadi. Eng muhimi, xaridorlar o'zlari sotib olgan narsada o'zi uchun kerakli qiymatni qidiradi. Ular biznes tomonidan erishilgan foydadan mutlaqo manfaatdor emas (agar bu foyda juda yuqori deb qabul qilinmasa) va firma xarajatlari tarkibiga mutlaqo befarq. Xaridorlar faqat o'zlari to'lagan narxlar uchun oladigan qiymatni shaxsiy idrok etishlariga ahamiyat berishadi. Narx kompaniyaning marketing miks konsepsiyasining muhim qismidir. Xulosa shuni ko'rsatadiki, firmaning mahsulot va xizmatlari narxlarini belgilash uchun mas'ul bo'lganlar (ya'ni buxgalterlar, moliya bo'limi xodimlari, biz ularni mehmondo'stlik industriyasida daromadlar menejerlari deb atadik) kompaniya muvaffaqiyati uchun juda muhimdir. Lekin firmada kim uning strategik narxlash harakatlari uchun javobgar bo'lishi kerak?

Strategik narxlash: ma'lumotlar va tushunchalarni xaridorning qiymat idrokiga mos keladigan narxlarga samarali moslashtirish uchun qo'llash.

"Narx" marketing miks konsepsiyasining 4P qismidagi hal qiluvchi "P" bo'lganligi sababli, ba'zi mehmondo'stlik marketingi bo'yicha mutaxassislar narx belgilashni kompaniyaning marketing harakatlariga mas'ul bo'lganlar uchun eng muhim vazifa deb bilishadi. Ba'zi marketing bo'yicha mutaxassislar hatto "Narxlar marketing emas, menejmentning qarori" bo'lsa, bu katta xato ekanligini ta'kidlashgacha borishadi. Mehmondo'stlik industriyasidagi xarajatlar bo'yicha buxgalterlar, DMlar odatda bu fikrga qo'shilmaydi. Marketing va savdo bilan shug'ullanuvchilar narxni asosan raqobat to'loviga ta'sir qiladi deb hisoblash tendensiyasiga ishora qilib, ushbu moliyaviy mutaxassislarning ko'pchiligi narxni "raqamlarni siqib chiqaradigan"larga qoldirilgan eng yaxshi xarajatlarga asoslangan faoliyat deb bilishadi. Ikkala guruh ham ko'pincha narxni belgilash haqiqatan ham marketing miks konsepsiyasining 4P belgilaridan biri bo'lsa-da va narxlarni aniqlashda xarajatlarni hisobga olish kerakligiga e'tibor bermaydilar, narx belgilashni faqat firmaning marketing yoki buxgalteriya bo'yicha mutaxassislariga topshirish juda muhim. Buning sababi shundaki, agar u to'g'ri bajarilsa, narx belgilash kompaniyaning butun biznes strategiyasini boshqaradi va iste'molchilarga uning umumiy biznes falsafasini yetkazadi.

Bugungi professional mehmondo'stlik industriyasidagi DMlar o'z kompaniyalari yaratgan mahsulotlarni va ular xizmat ko'rsatadigan mijozlarni yaxshi tushunishlari kerak. Natijada, samarali DM industriyaning turli sohalaridan kelib chiqishi mumkin. Mehmondo'stlik doirasidagi hech bir faoliyat sohasi mijozlar ehtiyojlariga sezgirlik bo'yicha monopoliyaga ega emas. Aslida, mehmondo'stlik bo'yicha mutaxassis haqiqiy mijozga qanchalik yaqin bo'lsa, u shunchalik yaxshi DMga aylanadi. Misol uchun, 2007-yilda Hyatt mehmonxonasining 122 ta obyektida daromadlarni boshqarish bo'yicha korporativ direktor unvoniga ega bo'lgan shaxs o'z faoliyatini 27 yil avval Nyu-York Hyatt mehmonxonasining uy xo'jaligi bo'limida qavat nazoratchisi sifatida boshlagan. Shubhasiz, samarali DMlar savdo, marketing, moliya yoki

operatsiyalar bo'yicha ma'lumotga ega bo'lishi mumkin. To'g'ri tuzilgan daromadlarni boshqarish tizimida DM ma'lum bir narx daromadlarni va/yoki rentabellikni optimallashtirish yoki yo'qligini aniqlashda yordam beradigan qimmatli tushuncha va ma'lumotlarni taqdim etadi. Odatda, u yagona qaror qabul qiluvchi emas. Har bir muhim narx qarori savdo va marketing, moliya, operatsiyalar, strategik rejalashtirish va biznes egalarini ifodalashga qodir bo'lgan jamoa (yoki shaxs) tomonidan ko'rib chiqilishi kerak. Narxlarni strategik jihatdan belgilashning kaliti bu DMning qaroriga bog'liq bo'libgina qolmay, balki firma mijozlari va ular nimani qadrlashini tushunishdir. Shu sababli, ushbu kitobning keyingi bobi faqat iste'molchilarning qiymat haqidagi tasavvurlarini va bu qiymat tushunchalarining strategik narxlashga ta'sirini o'rganishga bag'ishlangan.

Tayanch so'z va iboralar: Strategik narxlash, narx, umumiy narx, xona narxi, sotuvchi nuqtai nazaridan narx, xaridor nuqtai nazaridan narx, ikkinchi darajali narx, iste'molchining ratsionalligi, qiymat, qiymat taklifi, marketing miks tushunchasi, talab qonuni, taklif qonuni, talab va taklifning narxlashtirishdagi roli.

Mustaqil ta'lim va nazorat savollari:

1. Strategik narxlashga ta'rif bering.
2. Narx tushunchasiga o'zingizni ta'rifingizni bering.
3. Narx va narxlash tushunchalari o'rtasidagi farq nimadan iborat?
4. Sotuvchi nuqtai nazaridan narx deganda nimani tushundingiz?
5. Xaridor nuqtai nazaridan narx deganda nimani tushundingiz?
6. Ikkinchi darajali narx atamasiga ta'rif bering.
7. Iste'molchining ratsionalligi nimani nazarda tutadi?
8. Marketing miks konsepsiyasi va undagi 4Pning ahamiyatini tushuntirib bering.
9. Talab va taklif qonunlariga ta'rif bering.
10. Talab va taklifning narxlashtirishdagi roli qanday?

III BOB. NARXLASHTIRISHDA QIYMATNING O'RNI

3.1. Narxlarni belgilashda qiymatning roli
3.2. Sifat va narx o'rtasidagi bog'liqlik
3.3. Xizmat va narx o'rtasidagi bog'liqlik
3.4. Sifat, xizmat va narx o'rtasidagi bog'liqlik

3.1. Narxlarni belgilashda qiymatning roli

Oldingi bobda siz strategik narxlash "sotuvchi tomonidan qo'yilgan narxlarni xaridorlarning qiymat tushunchalariga samarali moslashtirish uchun ma'lumotlar va tushunchalarni qo'llash" deb ta'riflanganligini bilib oldingiz. 1-bobda siz har qanday muvaffaqiyatli biznes bitimida xaridor ham, sotuvchi ham foyda olishini bilib oldingiz. Xaridorlar uchun foyda – bu tranzaksiyada oladigan foydadan ushbu foyda uchun to'langan narxni chiqarib tashlagan holati. Ko'pgina biznesmenlar xaridorning foydasini tavsiflash uchun foyda yoki qiymat atamasidan foydalanadilar va bular xaridor / sotuvchi bitimida xaridorlarning daromadlarini hisobga olishning foydali usullaridir. Shunga o'xshab, sotuvchilar uchun ular sarflagan xarajatlarni kamaytirgan holda oladigan narxlar ularning foydasiga teng bo'ladi. Xizmat ko'rsatish sohasida xaridorning foydasi yoki kamroq to'langan narxdan olingan qiymati ko'pincha nomoddiy foyda keltiradi. Korxonaning foydasi juda sezilarli foyda bo'lib, u osonlikcha pul bilan o'lchanadi. Sotuvchi va xaridorning oldi-sotdi bitimiga bo'lgan qarashlari o'rtasidagi farq quyidagi ikkita formula bilan ifodalanishi mumkin:

Sotuvchining sotuv borasidagi qarashi:

Sotuvchi va xaridorning oldi-sotdi bitimiga bo'lgan qarashlari o'rtasidagi farq quyidagi ikkita formula bilan ifodalanishi mumkin:

Sotuvchining sotuv borasidagi qarashi:

Sotish narxi – Xarajatlar = Tashkilot foydasi (aniq foyda)

Xaridorning xarid haqidagi fikri:

Qabul qilingan qiymat (nomoddiy foyda) – Sotish narxi = Shaxsiy foyda

Sotuvchilar uchun ularning xarajatlari ham, foydaning aniq foydasiga intilishlari ham xaridorlarning muvaffaqiyatli savdo bitimi haqidagi nuqtai nazari emasligini tan olishlari juda muhimdir. Ratsional xaridorlar faqat o'zlarining his-tuyg'ulari (nomoddiy omil) va ular to'laydigan narx bilan bog'liq, chunki bu ikki omil bevosita ular oladigan shaxsiy foydani belgilaydi.

Ba'zi DMlar xaridorlarning idrok etilgan foydalari tushunchasini xaridor kutishlari bilan sinonim sifatida ko'rishadi. Buning sababini tushunish oson. Xaridor xarid qilishdan oldin imtiyozlarni baholashi kerakligi sababli, xaridorlar sotib olish to'g'risidagi qarori natijasida ma'lum bir foyda olishni kutadilar. Misol uchun, mehmonxona mehmoni toza xonani kutadi. Bu faqat mantiqiy. Restoran mijozi mazali taomni kutadi. Biroq, ba'zi hollarda, xaridorning taxminlari, ular olinadigan narxlarni hisobga olgan holda, haqiqiy bo'lmasligi mumkin. Dam olish maskanidagi eng past xona narxini olgan mehmonxona mehmoni mulkning eng hashamatli va keng xonasini olishni oqilona kutmasligi kerak (afsuski, tajribali mehmonxona sohasi mutaxassislari buni biladilar, mehmonlar har doim oqilona bo'lishadi) Darhaqiqat, xaridorlar kutgan narsa va ular haqiqatda qabul qiladigan narsa o'rtasidagi farq ko'plab xaridorlar / sotuvchilar nizolarining manbai hisoblanadi. Siz o'zingizning xaridlaringiz haqida gapirib berishingiz mumkin, shundagina pulingiz evaziga olgan narsangiz xaridan oldingi taxminlaringizga mos kelmadi. Bunday holatlarning oldini olish uchun sotuvchilar o'zlarining qiymat takliflarini xaridorlarga aniq yetkazishlari shart. Shunday qilib, xaridorlar nima to'lashlari va buning evaziga nima olishlari aniq bo'ladi.

Nomoddiy (foyda): Moddiy fazilatlarga ega emas, teginish yoki ko'rish mumkin emas, lekin shunga qaramay qabul qilinadi.

3.2. Sifat va narx o'rtasidagi bog'liqlik

Mehmondo'stlik sanoatida sifatni yetkazib berish haqida ko'p yozilgan. Natijada, "sifatli oziq-ovqat" va "sifatli xizmat" ni qanday qilib eng yaxshi tarzda ta'minlash haqida maqolalar keng tarqalgan. Strategik narxlar uchun mas'ul bo'lgan DMlar uchun ularning mijozlari nuqtai nazaridan sifat va qiymat atamalari sinonim emasligini tan olish muhimdir.

Sifat: boshqa shunga o'xshash narsalarga nisbatan o'lchanadigan narsaning mukammallik darajasi. Misol uchun, go'shtning bir qismiga tayinlangan USDA darajasi yoki choyshabning iplar sonini o'z ichiga oladi.

Mehmondo'stlik sanoatida sifat, narx va qiymat o'rtasidagi bog'liqlik murakkab. Yuqori sifat, albatta, yaxshi qiymatni anglatmaydi va past narx ham yaxshi qiymatni anglatmaydi. Misol uchun, bir nechta oziq-ovqat menejerlari McDonald's qiymat menyusida taklif qilingan 1,00 dollarlik Mc Double pishloqli burger gamburgerning eng yuqori darajasini ifodalaydi; yoki hatto o'sha restoranlar tarmog'ida taklif etilayotgan Angus Third Pounder burgeriga nisbatan eng yuqori narx. Darhaqiqat, ko'plab ovqat iste'molchilari ushbu mahsulotlarning hech biri butun "sifatli gamburger" shkalasining juda yuqori qismiga joylashtirilmasligiga rozi bo'lishi mumkin. Zanjirning kuchli savdosi shuni ko'rsatadiki, tez xizmat ko'rsatadigan restoranlar (QSR=Quick-Service Restaurants) mijozlarining ko'pchiligi bu sifatsiz mahsulotlarni ular uchun to'lagan narxga nisbatan olingan ulkan qiymat sifatida ko'rishadi. Xuddi shunday, shuni tan olish kerakki, mehmondo'stlik mahsuloti yoki xizmatining past bahosi avtomatik ravishda iste'molchilarning yuqori qiymat haqidagi tasavvuriga aylanmaydi. Darhaqiqat, narxlar juda past deb qabul qilinganda, ko'pincha mijozlarning teskari tushunchasi paydo bo'ladi. XVI asrda yashagan ispaniyalik "Don Kixot" muallifi Migel de Servantes "Oz xarajat qiladigan narsa arzonroq" deb yozganida, bu insoniy munosabatni juda

aniq ta'kidlagan. Kechasi 19,99 dollar, siz motel egasi sizga o'sha narxda yetkazib berishi mumkin bo'lgan qiymatdan ehtiyot bo'lishingiz mumkin.

Xizmat: yakka o'zi yoki mahsulot sotib olish bilan birgalikda xaridorlarga taqdim etiladigan nomoddiy faoliyat yoki imtiyozlar.

Masalan, mehmonxonada ro'yxatdan o'tgan mehmonlarga ko'rsatiladigan konsyerj xizmatlari. Mehmondo'stlik sanoatida bu eng katta qiymatni ifodalovchi eng yuqori sifat yoki eng past narx bo'lmasligi mumkin. Mehmondo'stlik sanoatining DMlari uchun sotilgan mahsulot va xizmatlarning nisbiy sifati, agar xaridorning qiymat haqidagi tasavvurlari bilan hisoblangan narxlarni moslashtirish bo'yicha strategik narxlash maqsadiga erishish uchun yaxshi tushunilishi kerak. Ba'zi istisnolar, albatta, mumkin bo'lsa-da, umumiy qoida sifatida, sifat darajasi, xizmat ko'rsatish darajasi va narxning o'zgarishi quyida keltirilgan rasmda ko'rsatilganidek, xaridorning qiymat haqidagi tasavvuriga ta'sir qiladi.

Sifat, xizmat yoki narxdagi o'zgarishlar natijasida yuzaga keladigan qiymatga ta'siri:

- Agar sifat doimiy bo'lsa va narx oshsa, qiymat pasayadi.
- Agar sifat doimiy bo'lsa va narx pasaysa, qiymat oshadi.
- Sifat oshib, narx pasaysa, qiymat oshadi.
- Agar sifat pasayib, narx oshsa, qiymat pasayadi.
- Agar xizmat doimiy bo'lsa va narx oshsa, qiymat pasayadi.
- Agar xizmat doimiy bo'lsa va narx pasaysa, qiymat oshadi.
- Agar xizmat oshsa va narx pasaysa, qiymat oshadi.
- Agar xizmat pasaysa va narx oshsa, qiymat pasayadi.

3.3. Xizmat va narx o'rtasidagi bog'liqlik

Ko'pgina hollarda, mehmondo'stlik mahsulotining xususiyatlari va ularning nisbiy sifat darajalari mijozlarga yetkazish oson. Masalan, 20 unsiyali pivo 16 unsiyali pivodan kattaroqdir. Okean manzarasi bo'lgan

mehmonxona xonasi ko'pchilik mehmonlar tomonidan bunday ko'rinishga ega bo'lmagandan ko'ra boshqacha va ko'proq orzu qilingan deb qabul qilinadi. Agar mahsulot xususiyatlari xaridorlarga aniq yetkazilishi mumkin bo'lsa, bu DMlarga narxlarni qabul qilingan foyda bilan moslashtirishga yordam beradi. Xizmat ko'rsatish darajasidagi o'zgarishlar haqida ma'lumot berish mahsulot darajasiga qaraganda qiyinroq va bu ularni strategik narxlashni ham qiyinlashtiradi. Siz xizmatlar xaridorlarga nomoddiy foyda keltirishini bilib oldingiz. Ular nomoddiydir, chunki ularni sotib olishdan oldin ushlab turish, tegizish yoki hatto ko'rish mumkin emas. Aksariyat hollarda xizmat mahsulot emas, balki ishlashdir. Natijada, DMlar ularni sotib oluvchilarga taqdim etilayotgan xizmatlarning afzalliklarini yetkazishda o'ziga xos qiyinchiliklarga duch kelishadi. Biroq, nomoddiylik xizmat ko'rsatish bilan bog'liq to'rtta muammodan faqat bittasi, odatda "Xizmatlarning to'rtlik" xususiyatlari deb nomlanadi.

Xizmatlarning to'rtta o'ziga xos xususiyati. Bular: (1) nomoddiylik; (2) nomuvofiqlik; (3) ajralmaslik; va (4) inventor

Mos kelmaslik xizmat sifati ko'pincha uni yetkazib beradigan shaxsga bog'liqligini anglatadi. Xizmatlarni taqdim etishda nomuvofiqlik mahsulotlarni taqdim etishdan ko'ra ko'proq. Misol uchun, sport barining mijozi odatda o'yinni tomosha qilish paytida sotib olingan bir nechta shisha Heineken pivolarining sifati doimiy ekanligini topadi; ammo, pivo yetkazib beruvchi ofitsiantning mahorat darajasi, ko'rinishi va munosabati juda farq qilishi mumkin. Yetkazib berishdagi bu o'zgarish mijozning pivo sotib olish tajribasi sifatiga bevosita ta'sir qiladi. Mehmondo'stlik tovarlari va xizmatlarini taqdim etishda izchillik muhimligidan kelib chiqadiki, DM o'z firmasi xodimlarini o'qitish va ma'lum bir o'rnatilgan standartlarga rioya qilish bo'yicha sa'y-harakatlari bilan bog'liq bo'lgan muhim hissaga ega bo'lishi kerak.

Ajralmaslik iste'molchilarning ko'rsatilayotgan xizmat sifatini uni taqdim etuvchi haqiqiy shaxs bilan tenglashtirish tendensiyasini anglatadi.

Natijada, tushkun kayfiyatdagi stol xodimi mehmonlar tomonidan yomon ro'yxatga olish xizmati ko'rsatuvchi sifatida qabul qilinadi, quvnoq stol xodimi esa yaxshi xizmat ko'rsatadi; ikkalasi tomonidan bajariladigan aniq vazifalar o'xshash yoki bir xil bo'lsa ham. Aynan shuning uchun ko'plab mehmondo'stlik xizmati menejerlari malaka uchun emas, balki munosabat uchun yollashadi. Ular professional xizmat ko'rsatuvchi provayderning haqiqiy ishi:

- Mehmonlarni muhimligini his etish;
- Mehmonlarni o'zgacha his qilish;
- Mehmonlarni qulay his qilishlarini ta'minlash;
- Agar mehmonlarning kutganlari bajarilmasa va tuzatish choralari ko'rilsa, samimiy qiziqish bildirish;
- Xizmatdagi kamchiliklarni tezda va ijobiy munosabat bilan tuzatish.

Inventarizatsiya xizmat ko'rsatuvchi provayderlar uchun ikkita qiyinchilik tug'dirishi sababli to'rtta xizmatdan biridir. Ulardan birinchisi inventarning tez buzilishi; ikkinchisi talab kam bo'lgan davrda xizmatlar ko'rsatish bilan bog'liq. Ushbu qiyinchiliklarning birinchisini ko'rsatish uchun, masalan, poyabzal sotadigan chakana sotuvchini ko'rib chiqing. Dushanba kuni sotilmagan har qanday juft poyabzal keyingi seshanba kuni ham sotuvga chiqariladi. Bu vaziyatni 100 ta xonali mehmonxona bilan taqqoslang. Bu mehmonxona yiliga 36500 ta xonani sotish potensialiga ega (100 ta xona * yiliga 365 kun = 36500 ta xona kunlari sotilishi mumkin). Agar ma'lum bir yakshanba oqshomida 50 ta xona sotilmasa, sotilmagan xonalar xuddi sotilgandek mehmonxonaning sotilishi mumkin bo'lgan xonalar ro'yxatidan yo'qoladi. Mehmonxona inventarlari yo'qoladi, ammo buning uchun hech qanday daromad olinmagan.

Mavjud o'rindiqlar soni belgilangan restavratorlar ham xuddi shunday cheklovlarga duch kelishadi. Barcha xizmat ko'rsatuvchi provayderlar uchun foydalanilmagan ishlab chiqarish quvvati inventardan yo'qotish bilan bir xil. Ushbu bo'sh ishlab chiqarish quvvati

mehmondo'stlik operatsiyasi uchun juda katta mablag'ga olib kelishi mumkin.

Ishlamaydigan ishlab chiqarish quvvati: xizmat mavjud bo'lganda mavjud bo'lgan holat, lekin taklif qilingan xizmatga iste'molchi talabi kam yoki umuman yo'q. Bir misol, tushlikdan kechki ovqatgacha doimiy ravishda ochiq bo'lgan oziq-ovqat xizmati operatsiyasida tushlik va kechki ovqat o'rtasidagi vaqt oralig'i.

Xizmat xususiyati nomi	**Xizmat xususiyatlarining tavsifi**
Nomoddiylik	Xizmatni sotib olishdan oldin unga teginish yoki ko'rish mumkin emas.
Mos kelmaslik	Noto'g'ri ishlash haqiqatda xizmat ko'rsatayotganlarning malakalari o'rtasidagi farqlardan kelib chiqadi.
Ajralmaslik	Ko'pincha xizmatni taqdim etuvchi shaxs va xizmatning o'zini farqlash mumkin emas.
Inventarizatsiya	Sotilmagan inventar sotilmasa, yo'q bo'lib ketadi va bo'sh turgan ishlab chiqarish quvvati bilan bog'liq xarajatlar yuqori bo'lishi mumkin.

3.1-rasm. Xizmatning 4 ta xususiyatlari

3.4. Sifat, xizmat va narx o'rtasidagi bog'liqlik

Ko'pincha xizmat ko'rsatish sohasi sifatida tasniflanishiga qaramay, mehmondo'stlik sanoati sotuvchilari sifatli mahsulotlar bilan bir qatorda sifatli xizmatlarni ham taqdim etishga intilishadi. Ko'rinib turibdiki, shirin taomlar restoranida mehmonlarga taqdim etilgan steyk va vino qadahlar mahsulotidir. Mehmonxona mehmoni tomonidan sotib olingan xona ichidagi film mahsulotdir. Yaxshi ovqatlanish restoranida steyk va vino taqdimoti, shuningdek xona ichidagi filmni elektron tarzda yetkazib berish aniq xizmatlardir. Ehtimol, mehmondo'stlikning ko'pincha xizmat ko'rsatish sohasi sifatida tasniflanishining sababi mahsulot sifati va

xizmat ko'rsatish sifatining mehmonlarning qadr-qimmatini idrok etishi va ular uchun olinadigan narxlarning ahamiyati bilan bog'liqdir. Samarali DMlar quyidagi bayonotning to'g'riligini tushunishadi: Mehmondo'stlik sanoatida xizmat sifati ko'pchilik mehmonlar tomonidan muhimroq deb qabul qilinadi.

Mehmondo'stlik tashkilotlari o'zlarining barcha mijozlariga, hatto ular sotayotgan mahsulot eng yuqori sifat sifatida qabul qilinmasa ham, mukammal xizmatni taklif qilishlari mumkin. Har bir mehmonxona to'rt yulduzli mehmonxona emas. Har bir restoran eng qimmat ingredientlardan foydalanmaydi yoki eng qimmat vinolarni sotmaydi. Mehmondo'stlik sanoati cheklangan byudjetli mijozlar uchun, shuningdek, eng yaxshisini sotib olishga qodir va tayyor bo'lganlar uchun mahsulotlarni taqdim etadi. Barcha mahsulotlar, albatta, qabul qilinadigan minimal darajalarga javob berishi kerak. Shunday qilib, masalan, taqdim etilgan barcha oziq-ovqat mahsulotlari xavfsiz va foydali bo'lishi kerak. Mehmonxona xonalari toza bo'lishi kerak. Ammo bu asoslardan tashqari, sotuvga qo'yilgan mehmondo'stlik mahsulotlari sifatining xilma-xilligi mijozlarning turli istaklarini aks ettirish uchun kengdir. DM sifatidagi martabangiz davomida sizga mahsulot sifati shkalasining o'rtasida, yuqori yoki pastki qismida joylashgan mahsulotlarga narx belgilash mas'uliyati yuklanishi mumkin. Ba'zi raqobatchilaringizning narxlari siznikidan yuqori bo'lishi mumkin, boshqalari esa pastroq bo'ladi. Siz tanlagan narxlar siz taqdim etayotgan moddiy mahsulot sifatini hamda siz taqdim etayotgan nomoddiy xizmatlarni hisobga olishi kerak. Mahsulot sifati va xizmat ko'rsatish sifati oshgani sayin, mahsulot sifatining barcha darajalarida xaridlarni amalga oshirayotgan mehmonlar sarflagan pullari uchun ko'proq qiymatga ega bo'lishlari mumkin. Ajoyib mahsulotlarga xizmat ko'rsatishga bo'lgan samimiy qiziqishga qaramay, mehmondo'stlik sanoatidagi ko'pchilik DMlar uchun haqiqat shundaki, mahsulot sifatiga sezilarli o'zgarishlar mijozlarning qiymat tushunchalariga ta'sir qilishning haqiqiy vositasi emas. O'sha qatorni yana o'qing; keyin

quyidagi mahsulotlarni sotadigan operatsion menejerlar yoki DMlarni ko'rib chiqing: McDonald's sendvichlari, Olive Garden taomlari, Chili's operatiflari, KFC suyakli tovuq kombinatsiyalari, Domino's pizzalari.

Shuningdek, mehmonxona xonalarining narxini belgilash uchun mas'ul bo'lgan DMlar tomonidan taklif qilinadigan xonalarning tipik qurilishi, jihozlari va qulayliklarini ko'rib chiqing: The Four Season mehmonxonalari, Hyatt mehmonxonalari, Comfort Inns va Hampton Inns.

Tayanch so'z va iboralar: qiymat, narx, narxlarni belgilashda qiymatning roli, sotuvchining sotuv borasidagi qarashi, qabul qilingan qiymat, sotish narxi, shaxsiy foyda, nomoddiy foyda, sifat, tez xizmat ko'rsatadigan restoranlar (quick service restaurants), xizmatlar xususiyatlari, sifat, xizmat va narx o'rtasidagi bog'liqlik.

Mustaqil ta'lim va nazorat savollari:

1. Narxlarni belgilashda qiymatning roli qanday?
2. Sotuvchining sotuv borasidagi qarashini tushuntirib bering.
3. Xaridorning xarid haqidagi fikri va xaridor sifatida nimaga e'tibor bergan bo'lar edingiz?
4. Nomoddiy foyda deganda nimani tushunasiz?
5. Sifat va narx o'rtasidagi munosabatni tushuntirib bering.
6. Xizmat va narx o'rtasidagi munosabatga o'z fikringizni bildiring.
7. Xizmatlarning 4 ta o'ziga xos xususiyatlarini ayting va izohlab bering.
8. Sifat, xizmat va narx o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni tushuntirib bering.

IV BOB. DIFFERENSIAL NARXLASH

4.1. Daromadlarni boshqarishning 10 ta prinsipi

4.2. Differensial narxlash

4.3. Differensial narxlashni belgilashda cheklovlar

4.4. Differensial narxlashni qo'llash

4.1. Daromadlarni boshqarishning 10 ta prinsipi

1–3-boblarda siz narx va qiymatning asosiy tamoyillarini ko'rib chiqdingiz; barcha DMlar bilishi va tushunishi kerak bo'lgan ikkita tushuncha. Ushbu bobda siz biznes daromadlarini samarali boshqarish uchun zarur bo'lgan strategiyalar, taktikalar va qaror qabul qilish jarayonlarini o'rganishni boshlaysiz. Biroq, ushbu texnikalar bilan tanishishdan oldin, siz ularga tayyor bo'lishingiz kerak. Shu bobga yetib kelganingizdan so'ng, siz daromadlarni samarali boshqarish asoslari haqida ko'p narsalarni tushungansiz. Siz o'rgangan asosiy ma'lumotlarni ko'rib chiqish quyidagi daromadlarni boshqarishning 10 ta prinsiplarida umumlashtirilishi mumkin.

Daromadlarni boshqarishning 10 ta prinsipi

1. Korxonalar faqat o'z mijozlari uchun boylik (qiymat) yaratish uchun mavjud.

2. Muvaffaqiyatli korxonalar e'tiborni ichki o'z ehtiyojlariga emas, balki tashqariga mijozlarning ehtiyojlariga diqqat bilan qaratadi.

3. Iste'molchilar o'zlari to'lagan narxlar uchun oladigan qiymat haqidagi tasavvurlari asosida sotib olish qarorlarini qabul qiladilar.

4. Mahsulot yoki xizmatning haqiqiy qiymati xaridor buning uchun ixtiyoriy ravishda to'laydigan qiymatga teng.

5. Mahsulot sifati muhim, lekin mehmondo'stlik mahsuloti va xizmatlari xaridorlariga qiymat yetkazib berishda xizmat sifati ham xuddi shunday muhimdir.

6. Mahsulot sifati, xizmat sifati yoki narxidagi har qanday o'zgarish xaridorlarning qiymat haqidagi tasavvurlariga bevosita ta'sir qiladi.

7. Uni oddiygina raqam sifatida ko'rish mumkin bo'lsa-da, narx sotuvchilar tomonidan xaridorlarga yuboriladigan juda kuchli xabardir.

8. Turli xaridorlar bir xil mahsulot yoki xizmatlarga turlicha baho qo'yadi va natijada ular uchun har xil narxlarni to'lashga tayyor.

9. Strategik narxlash – bu xaridorlarning qiymat haqidagi tasavvurlari va to'lashga tayyorligi bilan to'lanadigan narxlarni samarali moslashtirish uchun ma'lumotlar va tushunchalarni qo'llashdir.

10. Daromad menejerlari biznesning daromadlari va daromadlarini optimallashtirish uchun bevosita mas'ul bo'lgan shaxslar yoki jamoalardir.

Daromadlarni boshqarishning ushbu 10 ta asosiy tamoyilini bilish yaxshi, lekin yetarli darajada bilmaslik yaxshi emas. DM ularni qo'llash uchun ham zarur bo'lgan ko'nikma va bilimga ega bo'lishi kerak. 9-sonli tamoyilni ko'rib chiqing: **Strategik narxlash** – bu xaridorlarning qiymat va to'lashga tayyorligi haqidagi idroklari bilan hisoblangan narxlarni samarali moslashtirish uchun ma'lumotlar va tushunchalarni qo'llash. Ma'lumotlar bilan bog'liq qarorlarni qabul qilishga tayyor bo'lish, DMlar moliyaviy hisob, boshqaruv hisobi va xarajatlarni nazorat qilish, shuningdek, daromadlarni boshqarish bilan bog'liq ma'lumotlarni tartibga solish va baholash uchun bazaviy matematik hisob-kitob zarurligini yaxshi tushunishini nazarda tutadi.

4.2. Differensial narxlash

Daromadlarni boshqarishning 4-prinsipi – bu mahsulot yoki xizmatning haqiqiy qiymati xaridor buning uchun ixtiyoriy to'laydigan qiymatga teng. Natijada, kompaniyaning narx strategiyasi har doim qiymatga asoslangan bo'lishi kerak. Ushbu bo'limning maqsadi DMlar differensial narxlarni qo'llash natijasida yuzaga keladigan sinergiyani o'rganishdir.

tarqalgan xatti-harakatlarini osongina tan oladilar (keksa fuqarolar uchun chegirmalarga ega bo'lish uchun).

FOM (Front Office Manager): Mehmonxonaning old ofisi/qabulxona hududini boshqarish uchun mas'ul shaxs. Bu front ofis menejeri deb ko'p qo'llaniladigan atamalardan biridir.

Agar har xil mijozlar o'z mahsulotlarini har xil baholasa va ular uchun turli miqdorlarni to'lashga tayyor bo'lsa, narxlar xaridorlarning ushbu farqlarini aks ettirishi kerak. Qiyinchiliklarga qaramay, mehmondo'stlik sanoatida ishlayotgan va daromadni ko'paytirishga intilayotgan o'sha DMlar narxlash bilan bog'liq to'rtta qiyinchiliklarni yengib o'tish orqali differensial narxlashni qo'llashni o'rganishlari kerak:

1. Nomukammal bilim. Afsuski, xaridorlar sotib olmoqchi bo'lgan narsa uchun nima to'lashga tayyor ekanligini aniq bilish har doim ham mumkin emas. Professional xaridorlar o'zlarining haqiqiy niyatlarini yashirishni juda yaxshi bilishadi. Natijada, DM ko'pincha o'zlari sotadigan mahsulot va xizmatlar narxini mijozlar segmentlarining to'lashga o'rtacha tayyorligini baholashga asoslanishi kerak. Muqarrar ravishda, ba'zi xaridorlarning tayyorligi o'rtacha darajadan yuqori, boshqalari esa pastroq bo'ladi. Shunga qaramay, DMlar yagona narxga asoslangan yondashuvni tuzish konsepsiyasiga qarshi turishi kerak. DMlar bundan ham yaxshiroq ish qilishlari kerak, chunki ular bunday qilmasa, buni yanada kuchli raqobatchilari amalga oshiradi. Shu bilan bir qatorda, o'nlab yoki undan ortiq turli guruhlarga mo'ljallangan yuzlab turli narx nuqtalariga olib keladigan narxlash strategiyalari tezda noqulay bo'lib qolishi mumkin. Bu sodir bo'lganda, hatto iste'dodli savdo va marketing xodimlari ham mehmonlarga narx strategiyasini samarali yetkaza olmaydi. Mehmondo'stlik sanoatining turar joy segmentida, hatto murakkab kompyuter dasturlari yordamida ham, agar mehmonlarga juda ko'p ta'riflar taklif etilsa, mehmonxonaning old bo'limi

mutaxassislari ular bilan samarali muloqot qila olmasligi yoki mulkning tarif strategiyasini boshqara olmasligini aniqlashi mumkin.

2. Kannibalizatsiya. Daromadli narxlarni farqlash strategiyalarini amalga oshirish uchun jiddiy tahdid bu "sotib olishga moyilligi yuqori bo'lgan xaridorlar"ning "past tayyor xaridorlar" sifatida niqoblanishi va shu bilan yuqori narxlarni to'lashdan qochish tendensiyasidir. DM har qanday vaqtda differensial narxlar strategiyasini ishlab chiqsa, tabaqalashtirilgan narxga mos keladiganlarni aniq aniqlashning samarali usuli bo'lishi kerak. Mehmondo'stlik mijozlari bu kannibalizatsiya faoliyatini amalga oshiradimi? Ha shunday qiladi. Sotuvchilar samarali qarshi choralar bilan javob bera oladimi? Ha, ular javob berishi mumkin. DM dagi aynan shunday vaziyatning misoli haqida quyida berilgan harakatda o'qing.

3. Arbitraj. Agar ba'zi xaridorlar xuddi shu narsa uchun boshqalardan ko'ra ko'proq pul to'lashga tayyor bo'lsa, arzon narxda sotib olishga ruxsat berilgan xaridorlarni yuqori narxni to'lashga tayyor bo'lgan xaridorlarga qayta sotishdan nima to'xtatadi? Ko'p hollarda javob hech narsa emas. Biroq, arbitraj DMning differensial narxlashni samarali ushlab turish qobiliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatishini ko'rish oson.

Arbitraj: bir vaqtning o'zida mahsulotni arzon narxda sotib olish va narx farqini saqlab qolish maqsadida uni yuqori narxda qayta sotish.

4. Qonuniylik yoki etika masalalari. Differensial narxlashning ayrim kuzatuvchilari asosiy va muhim bo'lgan savolni berishadi: qanday qilib tashkilot bir xil yoki mohiyatan bir xil mahsulot yoki xizmat uchun har xil narxlarni olishi mumkin? Shu bilan bog'liq savol: buni qilish adolatdanmi? Hatto mehmondo'stlik sanoatida ham javob bo'yicha universal kelishuv bo'lmasligi mumkin. Biroq, esda tutingki, differensial narxlash mijozning sotib olishga tayyorligidan kelib chiqqan holda turli mijozlarga turli narxlarni taklif qilishni anglatadi. Aksariyat hollarda mehmondo'stlik firmasi bir xil xaridorlarga bir xil mahsulotlarni har xil

narxlarda taklif qilishni himoya qila olmaydi. Biroq, sotuvchilar o'zlarining mahsulot va xizmatlari takliflarini va xaridorlar ushbu maxsus takliflarga mos kelishlari kerak bo'lgan mezonlarni ijodiy ravishda o'zgartirishi mumkin. Buni qanday amalga oshirish mumkinligini ko'rsatish uchun, restoran 5$ dollarlik pizza taklif qilish orqali o'z daromadlarini oshirishga intilishi mumkinligini ko'rib chiqamiz, lekin ular mijoz bir vaqtning o'zida kamida uchtasini sotib olishga rozi bo'lgan taqdirdagina sotib olinishi mumkin.

4.4. Differensial narxlashni qo'llash

Ruxsat etilgan narx strategiyasining eng katta kamchiliklaridan biri shundaki, u barcha mijozlar bir xil deb hisoblaydi. Har bir mijozga o'rtacha mijoz sifatida munosabatda bo'lish juda adolatli va hatto teng huquqli bo'lib tuyulishi mumkin bo'lsa-da, yaxshi korxonalar buni qilmaydi. Buning o'rniga ular o'z mijozlariga individual munosabatda bo'lishadi. Hamma mijozlar bir xil emas. Ba'zilari yuqori qiymatga ega. Ular muntazam ravishda sizning restoraningizda ovqatlanadilar yoki har safar shaharga kelganlarida mehmonxonangizdan joy band qilishadi. Bu mijozlar boshqalarga o'xshab muomala qilishni kutmaydilar va shunday bo'lishi kerak emas. Shuning uchun mehmondo'stlik korxonalari bir nechta kompleks taqdirlash dasturlarini rejalashtirish va amalga oshirish orqali o'zlarining eng yaxshi mijozlarini aniqlash va qaytarishga intilishadi.

Taqdirlash dasturi: kompaniyaning eng yaxshi mijozlari uchun maxsus narxlar yoki boshqa imtiyozlar berishning rasmiylashtirilgan tizimi.

Ajablanarlisi shundaki, ba'zi korxonalar o'zlarining eng yomon mijozlariga eng past narxlarni berishadi. Bu xaridorlar har qanday sotuvchining taklifiga haddan tashqari bosim o'tkazish huquqini his qiladigan xaridorlar bo'lib, agar sotuvchi rozi bo'lmasa va narxlarni pasaytirish bilan javob bermasa, o'z biznesini boshqa joyga olib borish

bilan tahdid qiladi. Doimiy ravishda narxlardan shikoyat qilib, ular shu narxda to'laydilar. Bu xaridorlarga ko'pincha savdo xodimlari tomonidan berilgan narx imtiyozlari ta'minlanadi, ular mijozlarning narxlarni pasaytirish talablari qondirilmasa, biznes yo'qolishidan xavotirda bo'ladi. Biroq, tajribali DMlar juda yaxshi biladiki, mijoz uchun narx hech qachon pasaymasligi kerak, chunki bu mijoz narxni juda yuqori deb hisoblaydi. Bu biznesning eng yaxshi mijozlarini aldaydi; mahsulotni shunchalik qadrlaydiganlar buning uchun ko'proq pul to'lashga tayyor. Shu bilan birga, adolatli narxni to'lashga tayyor bo'lmaganlar uchun chegirmali narxlar firmaning eng yomon mijozlarini subsidiyalaydi; faqat past narxga asoslanib xarid qilganlar uchun beriladi. Faqat past narxni qadrlaydigan mijozlar sodiq mijozlar bo'lmaydi, chunki ular sotuvchi tomonidan yetkazib berilgan qiymatga ishonchi komil emas. Ularga juda arzon sotish biznesni muqarrar ravishda zarar ko'rishiga olib keladi, chunki AQSHning yigirma beshinchi prezidenti Uilyam Makkinli bir necha yillar oldin ta'kidlaganidek, "Arzon narxlar arzon tovarlarga olib keladi".

Kerakli mijozlar sotib olgan mahsulot va xizmatlarda arzonlikka emas, sifatga intiladi. Sifatli mahsulot va xizmatlar doimiy ravishda yetkazib berilsa, mijozlar bajonidil qaytib kelishadi. Mijozlarni o'rtacha deb hisoblamaslik kerakligi sababli, barcha mumkin bo'lgan eng yaxshi dunyoda har bir mijoz uchun yoki hech bo'lmaganda o'xshash xususiyatlarga ega har bir alohida mijoz uchun individual narxlar belgilanishi kerak. Ba'zi mehmondo'stlik mutaxassislari, ayniqsa, o'ziga xos xususiyatlarga ega mehmonlar uchun mahsulotlarni strategik narxlash jarayonini tavsiflash uchun "segmentli narxlash" atamasidan foydalaniladi. Ushbu marketing bilan bog'liq atama foydali bo'lishi mumkin, ammo shuni ta'kidlash kerakki, differensial narxlash ko'pincha sotuvchining o'ziga xos bozor segmentlarida qo'llaniladi. Masalan, mehmonxonaning vaqtinchalik mehmon segmentida narxlar ushbu yirik bozor segmentining belgilangan kichik segmentlari asosida sezilarli darajada farqlanishi mumkin.

Xaridorning xususiyatlari

Differensial narxlashni belgilashning eng keng tarqalgan strategiyalaridan biri ma'lum yoki sotib olish istagi har xil bo'lishi taxmin qilingan xaridorlarning tanlangan guruhlariga bir xil mahsulot yoki xizmatni turli narxlarda taklif qilishdir. Bunday guruhlarni aniqlash DM lardan o'ziga xos bozor segmentlarining o'ziga xos xaridor xususiyatlarini diqqat bilan ko'rib chiqishni talab qiladi. Mehmondo'stlik sanoatida bunday guruhlarning ba'zi keng tarqalgan misollari: keksa fuqarolar, talabalar, oilalar, tez-tez mijozlar, imtiyozli mijozlar, tanlangan tashkilotlar a'zolari va maxsus taklif yoki kupon egalari.

Manzil

Differensial narxlash ko'pincha sotuvchining joylashgan joyiga qarab o'rnatilishi mumkin. Yirik turar joy tarmog'ining daromadlar bo'yicha menejerlari Manxettendagi mehmonxona xonalarini xaridorlari turli sabablarga ko'ra u yerdagi mehmon xonasi uchun Viskonsin shtati Milwaukee shahrida joylashgan bir xil xonani sotib olgan xaridorga qaraganda ko'proq pul to'lashlarini yaxshi bilishadi. Xuddi shu sababga ko'ra, aeroportdagi quyma pivo yoki professional to'plar parki odatda kichik mahalla tavernasida sotib olingan bir xil pivodan yuqori narxga sotilishi mumkin. Mahsulot va xizmatlar narxi ko'pincha sotuvchining joylashgan joyiga asoslanadi.

Vaqt

Strategik narxlash tenglamasiga vaqtni kiritish DMga mahsulot yoki xizmatni xohlagan vaqtda ta'minlashga katta ahamiyat beradigan xaridorlardan iste'molchi ortiqchasini olish imkonini beradi, shu bilan birga kutishga qodir yoki hatto kutishni afzal ko'rganlarga real tejash imkonini beradi. xaridorlar buyumni o'zlari tanlagan vaqtda yoki undan arzonroq narxda ololmasligi mumkinligini tan oladilar. Narxlarni vaqt bo'yicha segmentatsiya qilish, shuningdek, ishlab chiqarish quvvati bo'sh qolgan sotuvchilarga yordam beradi. Kinoteatr egalari ushbu strategiyani kunduzgi kunduzgi soatlarda yuqori chegirmali narxlarni

taklif qilganda amalga oshiradilar. Aviakompaniyalar ko'pchilik uchuvchilar uchishni afzal ko'rgan vaqtlarda (kunduzi va kechqurun) yuqori narxlarni belgilash orqali afzal qilingan vaqtlar bo'yicha talabning o'zgarishini hal qiladi. Albatta, ushbu strategiya, shuningdek, ma'lum bir jo'nash vaqtiga pastroq baho qo'ygan uchuvchilarga aviakompaniyaning ishlamay qolgan ishlab chiqarish quvvati (masalan, bo'sh o'rindiqlar) ta'sirini minimallashtirish uchun taklif qilingan arzon narxlardan foydalanishga imkon beradi.

Miqdori

Sotib olingan buyumning miqdori sotuvchining narxini farqlashining eng umume'tirof etilgan sabablaridan biridir. Narxdagi o'zgarishlar, odatda pasaytirish shaklida, xaridorning buyurtma hajmining oshishiga javoban berilishi mumkin; bir vaqtning o'zida yoki umumiy xarid miqdori uchun sotib olingan miqdor; yoki belgilangan vaqt oralig'ida sotib olingan miqdor.

Tarqatish kanali

1-bobdan eslaylikki, tarqatish kanali biznes-mijozlarning manbai yoki mijozlar manbai bilan aloqa qilish vositasidir. Aksariyat mehmondo'st sotuvchilar o'z mahsulotlarini reklama qiladilar yoki ularni bir qator tarqatish kanallari orqali sotishga taklif qiladilar. Bular odatda o'z operatsiyalari, boshqa g'isht va ohak joylari (masalan, sayohat agentliklari) yoki elektron "do'konlar" (masalan, sotuvchining veb-sayti) ni o'z ichiga oladi.

Marketing vositachilari uchun ishlatiladigan atamalar

Atama nomi	Funksiyasi
Agent yoki broker	Sotuvchi nomidan harakat qilish huquqiga ega bo'lgan har qanday vositachi
Ulgurji sotuvchi	Boshqa vositachilarga sotadigan vositachi
Chakana sotuvchi	To'g'ridan to'g'ri iste'molchilarga sotadigan vositachi
O'rtakash, o'rtadagi vositachi odam	Sotuvchi va xaridor o'rtasidagi har qanday vositachi

Mahsulot versiyasi

Shu paytgacha biz bir xil mahsulotlar uchun turli xil xaridorlarga turli narxlarni olish uchun differensial narxlashdan qanday foydalanish mumkinligini ko'rib chiqdik. Mahsulot versiyasini o'zgartirish – bu mahsulot yoki xizmatning shaklini o'zgartirish va keyin narxni o'zgartirish amaliyotini anglatadi. Haydovchilar yaxshi biladilarki, benzin quyish shaxobchalari yuqori sifatli benzinni oddiy benzin uchun olinadigan narxdan 10-20 sentga qimmatroq narxda sotuvga taklif qilganda, mahsulot versiyalarini yaratish orqali narxlarni farqlashni muntazam ravishda amalga oshiradilar. Bu, garchi stansiya o'zlari uchun premium gallon uchun atigi 3-5 sent ko'proq to'lashi mumkin bo'lsa ham amalga oshiriladi. Mahsulot versiyasini ajratish kuchli farqlash usuli hisoblanadi, chunki ko'pincha taklif etilayotgan mahsulot versiyalari o'rtasidagi sotuvchi xarajatlaridagi farq unchalik katta emas, lekin xaridorlarga ta'siri sezilarli. Taktikaning eng yaxshi ishlashi uchun arzonroq versiya narxga sezgir bo'lmagan xaridorlarning, masalan, yuqori unumdorlikdagi avtomobillarga ega bo'lgan xaridorlarning istaklarini qondirish uchun yetarli bo'lmasligi va narxga sezgir xaridorlarning ehtiyojlarini to'liq qondirishi kerak.

Birlashtirish

Sotish uchun mahsulot va xizmatlarni alohida va kombinatsiyalangan holda taklif qilish sotuvchilarga daromadlarni oshirish va bir nechta tovarlarni sotib olganlar uchun narxlarni pasaytirish imkonini beradi. Ushbu to'plam tushunchasi to'plamga kiritilgan narsalarning narxi bir xil narsalar alohida sotib olinganidan past bo'lganda samaraliroq bo'ladi.

To'lov shartlari

Mehmondo'stlik sanoatida to'lov shartlari ko'pincha narxlarni farqlashda kam qo'llaniladigan vositadir. GOPPAR (mavjud xona uchun yalpi operatsion foyda)-ni optimallashtirishga intilayotgan tajribali turar joy sanoati korxonalari tovarlar va xizmatlar uchun to'lovlar usuli va muddatlari operatsiya foydasiga bevosita ta'sir qilishini tan olishadi.

Oziq-ovqat xizmati DMlari, shuningdek, to'lov shakli ularning daromadlariga bevosita ta'sir qilishini bilishadi. Mehmondo'stlik korxonalari odatda o'z mijozlari xaridlari uchun naqd pul emas, balki to'lov kartalaridan (ya'ni, kredit, va debit) foydalanganda olinadigan sotuv narxining 1 dan 5 %igacha haq to'laydi. Ushbu chegirma to'lovlari katta xaridlar uchun muhim bo'lishi mumkin va har doim sotuvning sof rentabelligiga ta'sir qiladi.

Tayanch so'z va iboralar: differensial narxlash, strategik narxlash, qiymatga asoslangan narxlash, narx diskriminatsiyasi, ruxsat etilgan narx, inventarizatsiyani boshqarish, iste'molchi profitsiti, Front Office Manager, kannibalizatsiya, arbitraj, manzil, vaqt, miqdori, tarqatish kanali.

Mustaqil ta'lim va nazorat savollari:

1. Differensial narxlashga ta'rif bering.
2. Daromadlarni boshqarishning 10 ta tamoyillarini aytib bering.
3. Differensial narxlash va strategik narxlash o'rtasidagi farqni tushuntirib bering.
4. Qiymatga asoslangan narxlash ta'rif bering.
5. Inventarizatsiyani boshqarish jarayonini izohlab bering.
6. Iste'molchi profitsiti deganda nimani tushundingiz?
7. Arbitraj atamasiga ta'rif bering.
8. Bozordagi segmentlarga ajratib narxlash strategiyasini amalga oshirishdagi omillarni aytib bering.

V BOB. DAROMAD MENEJERINING ROLI

5.1. Mehmondo'stlik industriyasida daromadlar menejeri

5.2. Daromadlarni boshqarishning huquqiy jihatlari

5.3. Daromadlarni boshqarishning axloqiy jihatlari

5.4. Daromad menejeri lavozimi

5.1. Mehmondo'stlik industriyasida daromadlar menejeri

Ushbu kitobning mavjudligi shuni ko'rsatadiki, mehmondo'stlik sanoatida daromadlarni boshqarish, birinchi bo'limda xaridor talabiga javoban narxlarni o'zgartirish orqali daromadlarni maksimal darajada oshirishga intilayotgan tushunchani qo'llashning dastlabki va sodda kunlaridan boshlab katta muvaffaqiyatlarga erishdi. Haqiqatan ham samarali mehmondo'stlik daromadlari menejeri mehmonlarga shunchaki munosabat bildirishdan ko'ra ko'proq narsani amalga oshirishi kerak. Bugungi kunda turar joy sanoatida daromadlarni boshqarish umumiy yondashuv bo'lib, u xonalarga va mulkning boshqa barcha sohalariga sarflangan jami dollarlarni hisobga oladi. Oziq-ovqat xizmatida daromadlarni boshqarish strategik narxlarni belgilash va ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish salohiyatini samarali boshqarish orqali daromadlarni optimallashtirishni anglatadi. Daromadlarni boshqarish sotuvga taklif etilayotgan mahsulotlarga bo'lgan o'zgaruvchan talabdan mijozlar va kanallarning narxlarga qanday munosabatda bo'lishiga va bu ma'lumotlardan iste'molchilarning xatti-harakatlarini yo'naltirish va shakllantirish uchun qanday foydalanishga e'tibor qaratishga o'tdi. Bu shuni anglatadiki, DMlar talabni prognozlash, tarqatish kanallarini boshqarish, ichki aloqalar va xodimlarni zamonaviy daromadlarni boshqarish konsepsiyalari va strategiyalarini o'qitishga tobora ko'proq e'tibor qaratishlari kerak. Buni qilish ko'plab korxonalar uchun yaxshi ma'noga ega; Shunday ekan, "Nima uchun mehmondo'stlik sanoatidagi

daromadlarni boshqarish boshqa sohalardagi daromadlarni boshqarishdan farq qiladi?" degan mantiqiy savol tug'iladi. Mehmondo'stlik sanoatida o'ziga xos tadqiqot sohasi sifatida daromadlarni boshqarish mantiqiyligi shundan kelib chiqadiki, ko'plab boshqa sohalardagi daromad menejerlaridan farqli o'laroq, mehmondo'stlikdagi DMlar ham qattiq, ham yengil taklif cheklovlarini boshqarishi kerak. 1-bobdan eslatib o'tamizki, qattiq ta'minot cheklovi mahsulot mavjudligiga cheklovdir, uni qisqa muddatda har qanday narxda bartaraf etib bo'lmaydi; yumshoq ta'minot cheklovi ma'lum narxda qo'shimcha mahsulot mavjudligiga imkon berishi mumkin. Qattiq va yengil taklif cheklovlarni boshqarishga xos bo'lgan ta'sirlarni tushunish mehmondo'stlik DMning ishini qiyinlashtiradi.

Qat'iy taklif cheklovlarni boshqarish

Ba'zi hollarda sotuvchilarning o'zi sotishi mumkin bo'lgan mahsulotni ishlab chiqarishi mumkin. Bunday vaziyatda ishlab chiqaruvchilar o'zlarining ishlab chiqarish xarajatlarini hisoblab chiqadi, xaridor talabini prognoz qiladi va o'z xarajatlaridan oshib ketadigan, daromadlarini maksimal darajada oshiradigan va foyda olishni ta'minlaydigan narxni olishga intiladi. Misol uchun, nonushta donini ishlab chiqaruvchini ko'rib chiqaylik. Daromadlarni optimallashtirish uchun ishlab chiqaruvchi tanlagan sotish narxi muhim ahamiyatga ega. Har ehtimolga qarshi, donning narxi pasaygan sari sotuvlar ko'payadi, lekin sotilgan qutining foydasi kamayadi. Donning sotish narxi oshgani sayin, sotuvlar kamayishi mumkin, ammo sotilgan har bir quti uchun foyda ortadi. Don sotuvchisi oldidagi vazifa mahsulotni sotish uchun maqbul narxni aniqlash, agar ko'proq don sotilgan bo'lsa, ko'proq ishlab chiqarish va kamroq quti sotilsa, kamroq ishlab chiqarishdir. Bundan tashqari, bunday ishlab chiqaruvchi har kunning oxirida ishlab chiqarilgan va sotilgan don miqdorini baholashi va keyin bu ma'lumotlardan keyingi kungi don ishlab chiqarishni sozlash uchun foydalanishi mumkinligini o'ylab ko'ring. Bunday biznesda daromadlar bo'yicha menejerning ishi juda murakkab bo'lmaydi. Bu, asosan, optimal

narxni belgilash, don sotishni kuzatish va keyin har kuni ishlab chiqarilgan (inventar) miqdorini xaridorlar talabiga mos ravishda moslashtirishdan iborat bo'ladi.

Yengillashtirilgan taklif cheklovlarni boshqarish

Turar joy sanoatining DMlari qattiq taklif cheklovlariga duch kelishadi. Aksariyat oziq-ovqat xizmatlari operatorlari yengil taklif cheklovlariga duch kelishadi. Natijada, oziq-ovqat xizmatlari operatorlari duch keladigan daromadlarni boshqarish muammolari mehmonxona egalari duch keladigan muammolardan farq qiladi. Ushbu farqlarning birinchisi reputatsiya va salohiyatga bog'liq. AQSHdagi mehmonxonalarning 75 %dan ortig'ini tashkil etuvchi cheklangan xizmat ko'rsatish mehmonxonalari asosan bitta mahsulotni sotadi: mehmonxona xonalari. To'liq xizmat ko'rsatadigan mehmonxonalar qo'shimcha mahsulot va xizmatlarni sotadilar, biroq ularning mehmonxona xonalarining tungi sotuvi cheklangan xizmat ko'rsatish segmentidagi hamkasblariniki kabi cheklangan. Har qanday kechada mehmonxona egalari istalgan narxda sotiladigan xona kechalari sonini ko'paytira olmaydi. Mehmonxona xonalari taklifidan farqli o'laroq, oziq-ovqat xizmatlarini ta'minlash bitta mahsulotga emas, balki ikkita omilga asoslanadi. Shu nuqtai nazardan, o'tiradigan restoranda ovqatlanish xizmatini quyidagi formula bilan aniqlash mumkin:

Mavjud o'rindiqlar soni x O'rindiqning mavjudligi soati = Jami mavjud o'rindiqlar zaxirasi

Shunday qilib, masalan, kuniga 12 soat ochiq bo'lgan 150 o'rinli restoranda jami 1800 o'rindiq soati (150 o'rin x 12 soat = 1800 umumiy mavjud o'rindiq soati) mavjud bo'ladi. 1800 o'rindiq soati mavjud bo'lsa, ovqatlanish vaqtlarining uzoqroq bo'lishi o'rindiq soatlarida xizmat ko'rsatish mumkin bo'lgan mijozlar sonini kamaytiradi, ovqatlanish vaqti esa qisqaroq bo'lishi mumkin bo'lganda mehmonlar sonini oshiradi.

5.2. Daromadlarni boshqarishning huquqiy jihatlari

Iqtisodiyotni tushunadiganlar biznes va kapitalizm yonma-yon borishini tan olishadi. Sof kapitalistik tizimda DMlar o'z bizneslari egalarining manfaatlariga eng mos keladigan narxlarni o'rnatish va keyin boshqarishda mutlaqo bepul bo'lar edi. Bunday yondashuv London Iqtisodiyot maktabi (London School of Economics)ning siyosiy fanlar bo'yicha faxriy professori Kennet Minoguening kuzatishlariga mos keladi. Minogue shunday dedi: "Kapitalizm bu – agar siz ularni yolg'iz qoldirsangiz, odamlar nima qilishi".

Barcha DMlar faoliyatiga ijtimoiy cheklovlar va hukumat tomonidan qo'yilgan cheklovlar haqiqatda mavjudligi haqida hech qanday bahs-munozaralar bo'lmasligi kerak. Narxlar haqida gap ketganda, DMlar yolg'iz qolmaydi. Ular duch keladigan cheklovlar yuridik va axloqiy cheklovlar ko'rinishida bo'lib, DMlar o'z kasblari bilan shug'ullanishni boshlashdan oldin yaxshi tushunilishi kerak.

Kapitalizm: Mamlakatning savdo va sanoati davlat tomonidan emas, balki foyda olish uchun xususiy mulkdorlar tomonidan nazorat qilinadigan iqtisodiy va siyosiy tizim.

DM ularning harakatlariga ta'sir qiluvchi qonunlardan xabardor bo'lishi kerak, lekin DMning axloqiy xulq-atvorini ham tushunish kerak. Garchi ba'zi qonunlar DM nima qila olishi va nima qila olmasligini aniq belgilab qo'ygan bo'lsa-da, etika ular nima qilishi va nima qilmasligini tartibga soladi. Daromadlarni boshqarish bilan bog'liq etikaning kiritilishi Tomas Jeffersonning fikriga mos keladi, u shunday yozgan: "Men axloqni, shuningdek, dinni inson hukumatidagi qonunga qo'shimchalar deb bilaman". Endi e'tiborimizni daromadlarni boshqarishning huquqiy va axloqiy jihatlariga qaratamiz.

Monopoliyaga qarshi federal qonunlar

1800-yillarning oxirida Qo'shma Shtatlardagi iqtisodiy sharoitlar ba'zi juda yirik korxonalar va ba'zi juda boy biznes egalarining paydo

bo'lishiga olib keldi. Endryu Karnegi (po'lat), Jon Jeykob Astor (ko'chmas mulk), J. P. Morgan (moliya), Jon D. Rokfeller (neft) va Kornelius Vanderbilt (temir yo'llar) kabi taniqli ismlar bu davrda juda ko'p shaxsiy boylik orttirgan va ular tomonidan hurmat qilingan. Ammo o'sha shaxslar boshqalar tomonidan avtoritar tadbirkorlar sifatida haqoratlangan, bu atama biznes rahbarining shaxsiy hokimiyat va boylik orttirish uchun vijdonsiz amaliyotlarni qo'llashi va hatto davlat amaldorlariga pora berishini tasvirlash uchun ishlatilgan. 1890-yilda Kongress davlatga zarar yetkazuvchi tadbirkorlik faoliyatiga nisbatan jamoatchilikning shubhalarini yumshatish maqsadida Shermanning monopoliyaga qarshi qonunini qabul qildi. Bu sizga to'g'ridan to'g'ri DM sifatida ta'sir qiladigan bir qancha monopoliyaga qarshi qonun hujjatlarining faqat birinchisi bo'ladi. Antimonopoliya atamasi dastlab biznes trastlariga qarshi kurashish uchun ishlab chiqilgan bo'lib, hozirda ko'proq kartel deb ataladigan biznes tuzilmalariga qarshi qo'llaniladi.

Monopoliyaga qarshi qonunchilik: ishbilarmonlikning suiiste'mol xatti-harakatlari yoki raqobatga qarshi amaliyotlarning, shu jumladan adolatsiz narxlar bilan bog'liq bo'lgan faoliaytlarning oldini olishga qaratilgan qonunlar va qoidalar. U xalqaro miqyosda raqobat qonunchiligi sifatida ham tanilgan.
Kartel: mahsulot yoki xizmatni ishlab chiqarish, taqsimlash va narxlarni belgilashni nazorat qilish orqali raqobatni cheklash uchun tuzilgan mustaqil tashkilotlar konsorsiumi (shuningdek, trast deb ham ataladi). Misol uchun, Neft eksport qiluvchi mamlakatlar tashkiloti (OPEK) ko'pincha kartel deb ataladi, chunki u neft qazib olish va narxlarni nazorat qiladi.

Kartel bitimlari odatda yashirin tarzda tuziladi, shuning uchun ishtirokchilar boshqa kartel a'zolari bilan ularga qarshi raqobat qilmaslik to'g'risidagi kelishuviga qaramay, o'zlarini raqobatchi sifatida ko'rsatishda davom etib, mijozlarni chalg'itadi va aldaydi. Kartel faoliyati va boshqa adolatsiz biznes amaliyotlari iste'molchilarga

mahsulot va xizmatlar uchun bozor taklif qilganidan ko'ra ko'proq pul to'lashiga olib keladi. Hisob-kitoblarga ko'ra, bunday amaliyotlar mahsulot yoki xizmat narxini 10 foizga yoki undan ko'proq oshirishi mumkin, shuning uchun ko'pchilik mamlakatlarda bunday biznes harakatlarini taqiqlashdan hukumat manfaatdor. Qo'shma Shtatlarda quyidagi monopoliyaga qarshi federal qonunlar DMning kundalik faoliyatiga ko'proq ta'sir qiladi:

- **Shermanning monopoliyaga qarshi qonuni**
- **Federal savdo komissiyasi to'g'risidagi qonun**
- **Kleyton qonuni**
- **Robinson-Petman qonuni**

Shermanning monopoliyaga qarshi qonuni

Shermanning monopoliyaga qarshi qonuni, uning muallifi Ogayo shtatidan senator Jon Sherman nomi bilan atalgan, 1890-yilda qabul qilingan. U davlatlararo savdoni asossiz ravishda cheklaydigan barcha shartnomalar va cheklovlarni qonundan tashqariga chiqaradi. Bu aniq raqobatchilar o'rtasida narxlarni belgilash, takliflarni o'rnatish yoki mijozlarni taqsimlash bo'yicha har qanday kelishuvlarni o'z ichiga oladi. Sherman qonunining buzilishi jinoiy faoliyat sifatida jazolanadi.

Federal savdo komissiyasi to'g'risidagi qonun

1914-yilda qabul qilingan Federal Savdo Komissiyasi to'g'risidagi qonun Shermanning monopoliyaga qarshi qonunini qo'llashning aniq maqsadi uchun tashkil etilgan Federal Savdo Komissiyasini (FTC) yaratdi. FTC korxonalarni noqonuniy deb e'lon qilish orqali ma'lum faoliyat bilan shug'ullanishiga to'sqinlik qilishi mumkin, shu bilan sudlar shubhali tadbirkorlik faoliyatiga e'tiroz bildirish uchun foydalanilsa, tez-tez javob berish vaqtlaridan qochadi. Shunday qilib, FTC agar amaliyot sud tomonidan noqonuniy deb e'lon qilinmagan bo'lsa ham, firma yoki firmalar guruhiga adolatsiz deb hisoblagan har qanday amaliyotni "to'xtatish va bekor qilish"ni buyurishi mumkin. Aynan mana shu kuch, agar FTC biznes amaliyoti raqobatni nohaq cheklaydi deb hisoblasa,

"unga qarshi hech qanday qonun yo'q" himoyasi to'xtab qolmasligini DMlarga anglatishi kerak.

Kleyton qonuni

Uning muallifi, Alabama shtatidan kongressmen Genri Kleyton nomi bilan atalgan va 1914-yilda qabul qilingan Kleyton qonuni Sherman qonunini o'zgartirish uchun amalga oshirilgan. Unda kasaba uyushmalari va korporativ birlashmalar bilan bog'liq ko'plab masalalar ko'rib chiqiladi. DM uchun ushbu qonunning eng muhim qismlari narxlash bilan bog'liq bo'lgan qoidalardir. Xususan, Kleyton qonunida firma o'z narxlarini adolatli qo'llashi kerak, ya'ni u o'z narx siyosatida noqonuniy ravishda kamsita olmaydi.

Robinson-Petman qonuni

1936-yildagi Robinson-Petman qonuni yana narxlarni ko'rib chiqdi va u ilgari Kleyton qonunida batafsil bayon qilingan talablarni o'zgartirdi. Robinson-Petman qonuni kichik biznesni himoya qilish to'g'risidagi qonun sifatida ham tanilgan. Prezident Ruzveltning Yangi kelishuv davrida qabul qilingan qonun kichik korxonalarga yirik kompaniyalarga qarshi raqobatda yordam berishga qaratilgan edi. Agar chegirma uchun talab qilinadigan hajmlar shunchalik yuqori bo'lsa, faqat bitta yoki ikkita xaridor ularga javob bera oladigan bo'lsa, u sotuvchilarga umumiy xaridorlarga chegirmali narxlarni berishdan saqlaydi. Bu qonun, shuningdek, yirtqich narxlarni taqiqlaydi, bu noqonuniy amaliyot, lekin ko'pincha sudda isbotlash qiyin.

Yirtqich narxlash: raqobatchilarni bozordan haydab chiqarish maqsadida ishlab chiqilgan o'z mahsulotlarini tannarxdan past yoki o'z narxida sotish orqali kichik korxonalarga zarar yetkazish amaliyoti, shu bilan monopoliyani yaratish va kelajakda o'z narxlarini sezilarli darajada oshirish imkoniyati.

5.3. Daromadlarni boshqarishning axloqiy jihatlari

DMlar, albatta, ularning qaror qabul qilishiga bevosita ta'sir ko'rsatadigan barcha qonunlarga bo'ysunishi kerak. Biroq, aksariyat hollarda narxlar va sotish bo'yicha qabul qilingan qarorlar qonundan ko'ra ko'proq axloq qoidalariga ta'sir qiladi. Albatta, DMlar o'zlari qo'yadigan narxlarni hamda bu narxlarni boshqarishning adolatli bo'lishini ta'minlashi kerak. Qiyinchilik, albatta, adolatli narxni aniq belgilashda keladi. Savol turli sabablarga ko'ra muhim:

– Qabul qiluvchilar, agar ular takroriy mijozlarga aylanishni istasa, ular to'layotgan narxlar adolatli ekanligiga ishonch hosil qilishlari kerak.

– Korxona xodimlari, agar ular biznes uchun samarali sotuvchi bo'lishni istasa ish beruvchilar tomonidan qo'yilgan narxlar adolatli ekanligiga ishonch hosil qilishlari kerak.

– Biznes egalari o'zlari sotayotgan mahsulot va xizmatlar uchun oladigan narxlar adolatli ekanligiga ishonch hosil qilishlari kerak, aks holda ular o'z bizneslarini davom ettirmaydilar.

– Nazorat qiluvchi idoralar qo'yilgan narxlar adolatli ekanligiga ishonch hosil qilishlari kerak, aks holda ular o'z mahsulotlarini nohaq narxlash sifatida qabul qilingan har qanday sanoat (shu jumladan mehmondo'stlik) ustidan nazorat va tartibni kuchaytirishga undaydilar. Mehmondo'stlik sohasidagi DMlar adolatsiz bo'lib ko'rinadigan narxlarning huquqiy va jamoatchilik bilan aloqalarga ta'sirini ko'rish uchun aviakompaniyalar qo'l yuki uchun to'lovlarni undirishsa, ularga soliq solinadigan qonunlarni qo'llab-quvvatlayotgan qonunchilardan boshqa narsaga e'tibor bermasliklari kerak.

Etika: boshqalarga nisbatan to'g'ri va noto'g'ri xatti-harakatlarning axloqiy me'yorlari.

Adolatli narx nimadan iborat degan savol narxlarning adolatliligini kim belgilashi kerakligi haqidagi savol bilan chambarchas bog'liq. O'rganganingizdek, uzoq muddatda har doim xaridor narxning adolatliligini aniqlaydi. Sotib olish yoki sotib olmaslik qarori nafaqat

adolatli narxga javob beradi, balki mahsulot yoki xizmatning bozorda davom etishiga ham ta'sir qiladi. Qabul qiluvchilar mahsulot uchun o'zlari ishonganidan ko'ra ko'proq pul to'lamaganidek, sotuvchilar o'z bizneslarini yuritishda o'z zimmalariga olgan tavakkalchiliklari uchun yetarli foyda keltirmaydigan narxga sotishni davom ettirmaydilar.

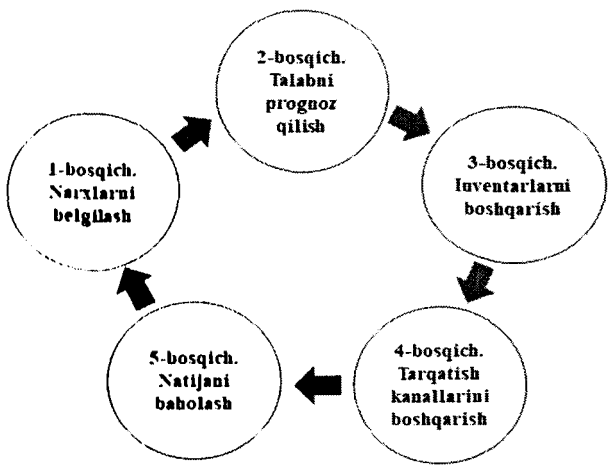
5.4. Daromadlar bo'yicha menejer lavozimi

Ushbu kitob mehmondo'stlik sanoati DMlari uchun yozilgan. Ko'pgina mehmondo'stlik mutaxassislarining ishlari o'z bizneslari daromadlarini boshqarishga ta'sir qilsa-da, tobora ko'proq odamlar "DM" lavozimiga to'liq vaqt bilan tayinlanmoqda. So'nggi o'n yil ichida mehmondo'stlik mutaxassislarining daromadlarni boshqarishga bo'lgan qarashlarida katta o'zgarishlar ro'y berdi. O'zgartirish belgilangan DMlarning so'z boyligi va ish vazifalariga ta'sir qildi. Kelajakda qo'shimcha o'zgarishlar bo'lishi mumkin. Biroq, bugungi DMlar o'zgarish tezligidan hayratda qolishdan ko'ra, Avraam Linkolnning "kelajakdagi eng yaxshi narsa bu bir vaqtning o'zida faqat bir kun keladi" degan gapini esga olishlari yaxshi bo'lardi. DMning mavqei, shubhasiz, rivojlanishda davom etishi sababli, bugungi kunda DMlarning ish vazifalari ham, hisobot berish munosabatlari ham turlicha ekanligi sizni ajablantirmasligi kerak. Shunga qaramay, ko'plab DM amaliyotchilari (va ba'zi o'qituvchilar) DMni shaxsan qanday qabul qilsalar, uni idrok etishning yagona yo'li, degan ishonchda turib olishadi. Agar ushbu DMlar daromadlarni boshqarish bo'yicha o'zlarining shaxsiy qarashlarini "o'z nuqtai nazaridan" to'g'ri deb hisoblasalar yaxshi bo'lardi; chunki, ingliz siyosatchisi Jon Lyubbok juda yaxshi ta'kidlaganidek: "Biz ko'rgan narsa, asosan, biz qidirayotgan narsaga bog'liq".

Daromadlar menejerining ish vazifalari

DMning roli va vazifalarini aniq belgilash nega shunchalik qiyinligini tushunish uchun, ushbu lavozim uchun mehmondo'stlik

sanoatida va hatto sanoat segmentlarida katta farq qilishini hisobga oling. Quyida keltirilgan rasmda mehmondo'stlik DM lavozimi uchun o'nlab muqobil unvonlari keltirilgan. E'tibor bering, bu nomlar hozirda mehmonxona egalari tomonidan qo'llaniladi. Ushbu sarlavhalar AQSHda har yili o'tkaziladigan mashhur mijozlar bilan aloqalarni boshqarish (CRM) sayohat konferensiyasi homiylari tomonidan tuzilgan va tarqatilgan ro'yxatdan olingan. E'tibor bering, ba'zi lavozim unvonlari juda o'xshash bo'lsa-da, har bir unvon uni qabul qiladigan tashkilotning o'ziga xos falsafasini aks ettiradi. Bundan tashqari, rahbariyatning DMning o'z tashkilotidagi roli haqidagi qarashlari turlicha bo'lishi bilan birga, ushbu tashkilotlarning rahbarlari tomonidan DMlarga yuklangan o'ziga xos ish vazifalari ham o'zgarishi mumkin. Ish unvonlari qanday bo'lishidan qat'i nazar, mehmondo'stlik sanoatining barcha segmentlaridagi DMlar o'xshash natijalarga erishish uchun mo'ljallangan o'xshash vazifalarni bajaradilar. Ushbu vazifalarni quyida keltirilgan rasmda jamlanganidek, daromadlarni boshqarishning doimiy besh bosqichli jarayoni sifatida ko'rish mumkin.



5.1-rasm. Daromadlarni boshqarish jarayoni

Daromadlar menejeri ish faoliyatiga quyidagicha tavsif berilgan: Daromad menejerining asosiy mas'uliyati GM (General Manager) va FOM (Front Office Mananger) bilan yaqindan hamkorlik qilish va ushbu jamoa tomonidan kelishilgan strategiyalarni amalga oshirish orqali mehmonxona daromadlarini optimallashtirishdir.

Lavozim vazifalari: Quyidagilar o'ziga xos mas'uliyat va lavozimni muvaffaqiyatli bajarish uchun muhim hissalardir:

– Talabni tahlil qilish va prognoz qilish va samarali sotish strategiyalarini o'rnatish orqali mavjud har bir xona uchun daromad (RevPAR)ni optimallashtirish.

– Savdo va marketing direktori va mehmonxonalar jamoasi bilan xona daromadini oshirish strategiyasini ishlab chiqish.

– Barcha mavjud ichki va tashqi tarqatish kanallari va zaxira manbalarida joriy sotish strategiyalari va mahsulot ma'lumotlarini boshqarish va yangilash.

– Har hafta daromad strategiyasi uchrashuvlarini o'tkazishga yordam berish.

– Raqobatga nisbatan to'g'ri joylashishni ta'minlash uchun raqobatchilar narxlarini doimiy tahlil qilish.

– Daromadlarni boshqarish bo'yicha kundalik, haftalik va oylik hisobotlarni yaratish va tarqatish.

– Bozorning barcha segmentlarida barcha tarqatish kanallarining tarixiy ma'lumotlarini saqlash.

– Mavjudligi va narxi bo'yicha raqobatbardoshlikni ta'minlash uchun sayohatga oid barcha veb-saytlarni doimiy ravishda kuzatib borish.

Ishga qo'yiladigan talablar:

– Oldingi daromadlarni boshqarish tajribasiga ustunlik berish

– Kuchli tahliliy qobiliyat

– Tegishli ma'lumotlarni aniqlash va ulardan mehmonxona daromadlariga ta'sir qilish bo'yicha xulosalar chiqarish uchun foydalanish qobiliyati

– Zo'r muloqot qobiliyatlari va shaxslararo munosabatlar

– Optimallashtirish strategiyalarini prognoz qilish, amalga oshirish va baholash uchun mulkni boshqarish tizimi (PMS=Property Managemet System)/bronlash/daromadlarni boshqarish tizimlaridan foydalanish qobiliyati.

Tayanch so'z va iboralar: daromadlar menejeri, taklif cheklovlari, yengillashtirilgan taklif cheklovlari, kapitalizm, monopoliya, federal qonunlar, kartel, monopoliyaga qarshi qonunchilik, Sherman qonuni, Kleyton qonuni, Robinson-Petman qonuni, Federal savdo komissiyasi to'g'risidagi qonun, yirtqich narxlash.

Mustaqil ta'lim va nazorat savollari:

1. Mehmondo'stlik industriyasida daromadlar menejerining roli nimalardan iborat?
2. Qat'iy taklif cheklovlarini boshqarish qanday amalga oshiriladi?
3. Yengillashtirilgan taklif cheklovlarini boshqarish va nazorat qilish jarayoni qanday amalga oshiriladi?
4. Daromadlarni boshqarishning huquqiy jihatlari haqida izohlab bering.
5. Kapitalizm atamasini ta'riflab bering.
6. Monopoliyaga qarshi qanday federal qonunlarni bilasiz?
7. Federal savdo komissiyasi to'g'risidagi qonunga ta'rif bering.
8. Daromadlarni boshqarishning qanday axloqiy tamoyillarini bilasiz?
9. Daromadlar bo'yicha menejer lavozimining ish vazifalari nimalardan iborat?
10. Daromadlarni boshqarish jarayoni bosqichlarini sanab bering.

VI BOB. TALABNI PROGNOZ QILISH

6.1. Talabni prognoz qilishning ahamiyati

6.2. Tarixiy ko'rsatkichlar va joriy ko'rsatkichlar

6.3. Kelajakda yuzaga keladigan ma'lumotlari

6.4. Talab prognozlari va strategik narxlashtirish

6.1. Talabni prognozlashning ahamiyati

Aqlli o'quvchi sifatida siz ushbu va keyingi boblarda ushbu kitobning diqqat markazida o'zgarishini tezda bilib olasiz. Birinchi besh bobda siz daromadlarni boshqarishning muhim tamoyillari bilan tanishdingiz. Ushbu va keyingi barcha boblarda siz DM amaliyotlarini va DMlar bilganlarini kundalik ish vazifalariga qanday qo'llashlarini o'rganasiz. Siz uchun maqsad – daromadni optimallashtirish bo'yicha malakali mijozlarga yo'naltirilgan daromad menejeri bo'lishdir. Nima uchun daromadlarni boshqarishda mijozlarga e'tibor juda muhim? Chunki mijozlarning sodiqligini rivojlantirish qisqa muddatli daromadni maksimal darajada oshirishdan muhimroqdir. Sodiq mijozlar yana va yana qaytib kelishadi. Va ular o'zlarining tajribalari haqida boshqalarga aytib berishadi. Darhaqiqat, uzoq muddatli daromadni maksimal darajada oshirishning yagona yo'li, hatto arzonroq alternativalar mavjud bo'lganda ham sizdan sotib olishni afzal ko'radigan sodiq mijozlarni rivojlantirishdir. Buning to'g'ri bo'lishining sabablari juda ko'p, ammo ahamiyat New York Timesning eng ko'p sotilgan muallifi Jefferi Gitomerning "Mijozlarning qoniqishi arzimaydi" kitobining sarlavhasida yaxshi ifodalangan; Mijozlarning sadoqati bebahodir: qanday qilib mijozlar sizni yaxshi ko'rishga majbur qilish, ularni qaytib kelishlarini davom ettirish va ular bilgan hammaga aytish.

Eng yaxshi DMlar tabiiy ravishda sodiq mijozlarni faqat eng past narxlarni taklif qiluvchi sotuvchi izlayotgan mijozlardan afzal ko'rishadi. Sodiq mijozlarni olish va ushlab turish uchun korxonalar yaxshi ishlashi

kerak. Aksariyat DMlar kelajakdagi sotuvlarning aniq hisob-kitoblari narxlarni yaxshiroq boshqarishga yordam berishini intuitiv ravishda tushunadilar. Ammo samarali DMning aniq savdo prognozi ko'proq narsani amalga oshiradi. Bu butun turar joy jamoasiga mehmonxonaga sodiq mijozlarni rivojlantirishda yordam beradigan boshqaruv qarorlarini qabul qilishga yordam beradi. Mehmonxonangizning operatsion ma'lumotlarini to'plash va to'g'ri baholash juda muhimdir. Ma'lumotlarni samarali tahlil qilish va sotiladigan narsangizni hozirgi narxda sotib olishni istagan xaridorlar soni talabni to'g'ri baholashga olib keladi; Potensial xaridorlar sonini taxmin qilish aniq savdo prognozlarini olish imkonini beradi.

Talab (bu mijoz): korxona tomonidan sotiladigan mahsulotlarni taklif qilingan aniq narxda sotib olish imkoniyati va qiziqishi bo'lgan potensial xaridorlar soni.

Mehmonxona egalari uchun xonalarga bo'lajak talabni aniq baholash ularning mehmonxonalarining samarali ishlashi uchun juda muhim, chunki:

- Daromadning aniq prognozlari mehmonxona bo'limi rahbarlariga mehmonlarga xizmat ko'rsatish uchun zarur bo'lgan bo'lim xodimlarini yanada samaraliroq rejalashtirish imkonini beradi. Mehmonlarga mo'ljallangan xizmat ko'rsatish darajasini ta'minlash uchun xodimlarni to'g'ri tashkil etish talab qilinadi. Mijozlarga yo'naltirilgan DMlar daromadni optimallashtirish kabi mehmonlar qoniqishini ta'minlash bilan shug'ullanadi.

- Daromadning aniq prognozlari ta'minotni sotib olish uchun mas'ul shaxslarga kerakli narsalarni to'g'ri miqdorda sotib olish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarni beradi. Mehmon kelganida zarur mahsulotlar va jihozlar mavjudligini ta'minlashning mehmonlarning qoniqishiga ta'siri katta.

- Daromadning aniq prognozlari menejerlar va mulkdorlarga o'z mulklarining kelajakdagi rentabelligini taxmin qilish imkonini beradi. Bu

kapitalni yaxshilash va kapital xarajatlar bilan bog'liq qarorlarga bevosita ta'sir qiluvchi rentabellik va pul oqimi to'g'risida qaror qabul qilish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarni taqdim etadi.

- Aniq talab prognozlari DMga o'z mahsuloti va xizmatlari narxlarini qanday o'zgartirish va boshqarish bo'yicha yaxshiroq qaror qabul qilish imkonini beradi.

Kapitalni yaxshilash: uning qiymatini oshiradigan yoki foydalanish muddatini oshiradigan mulkka qo'shimcha. Masalan, tomni almashtirish va yangi jihozlarni sotib olish.

6.2. Tarixiy ko'rsatkichlar va ma'lumotlar

Ma'lumot to'plash va talabni prognozlash jarayonini boshlash uchun har bir ishlaydigan mehmonxona ma'lumotlar yozib olinmasa yoki tahlil qilinmasa ham tarixiy ma'lumotlarni yaratishini tushunish muhimdir. Tarixiy ma'lumotlarni tushunish juda muhim, chunki har qanday DM ishining asosiy jihati kelajakka qarashdir. Mehmonxonaning o'tmishdagi (tarixiy) ish faoliyatini tushunish kelajakdagi faoliyati haqida to'g'ri qaror qabul qilishning eng yaxshi usullaridan biridir. Boshqacha qilib aytganda, DMlar "kelajakni belgilash uchun o'tmishni o'rganadilar". Bu o'tmishdagi ish faoliyati samarasi yaxshi yoki yomon bo'lishidan qat'i nazar, to'g'ri hisoblanadi. Darhaqiqat, tajribali DMlar ko'p hollarda o'tmishdagi xatolar kelajakda qaror qabul qilish uchun to'g'ri samara berishini bilishadi.

Tarixiy ma'lumotlar: allaqachon sodir bo'lgan voqealarni tavsiflovchi ma'lumotlar. Bunday ma'lumotlar haqiqiy ma'lumotlar va natijalar ma'lumotlari sifatida ham tanilgan.

Joriy ma'lumotlar

Tarixiy ma'lumotlar DMlarga o'tmishda nima bo'lganini tushunishga yordam beradi. Hozirgi ma'lumotlar hozirgi narsani

tushunishga yordam beradi. Joriy ma'lumotlar uchta asosiy hisobot sohasiga bo'linganda yaxshiroq tekshirilishi mumkin:

Bandlik bilan bog'liq bo'lgan hisobotlar

Guruh xonalari tezligi haqida hisobot

Xonalar bilan bog'liq bo'lmagan daromad tezligi hisoboti

Joriy ma'lumotlar: Hozirda sodir bo'layotgan voqealarni tavsiflovchi ma'lumotlar.

Bandlik bilan bog'liq bo'lgan hisobotlar

3-bobda bilib olganingizdek, mehmondo'stlikda ishlaydigan ko'pchilik DMlar uchun ular har kuni ishlab chiqarish, saqlash va tahlil qilish uchun chiqariladigan ma'lumotlar ularning daromadlarni boshqarish bo'yicha qaror qabul qilishiga rahbarlik qilish uchun yetarli bo'ladi. Biroq, ushbu ma'lumotlarni to'plamaslik va boshqara olmaslik sanoatning shunday deyishiga sabab bo'ladi: O'rtacha DMlar hozirgina nima bo'lganini biladilar, yaxshi DMlar hozir nima bo'layotganini biladilar va muvaffaqiyatli DMlar kelajakda nima bo'lishini biladilar.

Hozir nima sodir bo'layotgani to'rtta asosiy yo'nalish monitoringi orqali yaxshiroq ma'lum qilinadi:

1. Sotish mumkin bo'lgan xonalar soni
2. Band qilingan xonalar soni
3. O'rnatilgan yoki bloklangan xonalar soni
4. Hozirda band qilingan yoki bloklangan xonalar natijasida kelib chiqadigan taxminiy o'rtacha kunlik tarif

Guruh xonalari tezligi hisoboti: turar joy mulkining guruh xonalariga bo'lajak talab miqdori va ushbu guruh biznesi qo'lga kiritilgan stavka(lar)ni tavsiflovchi umumiy hisobot. Guruh xonalarini bron qilish tezligi hisoboti deb ham ataladi.

Xonalar bilan bog'liq bo'lmagan daromad tezligi hisoboti

Turar joy sanoatining ko'pgina DMlari birinchi navbatda mehmon xonalari narxlari bilan bog'liq bo'lsa-da, to'liq xizmat ko'rsatadigan mehmonxonalarda ishlaydigan DMlar boshqa mehmonxona mahsulotlari va xizmatlarining sotilishini ham diqqat bilan kuzatishi kerak. Buni, ayniqsa, savdo va umumiy ovqatlanish kabi xonalardan tashqari daromad sohalari uchun mo'ljallangan, oziq-ovqat va ichimliklar yoki yig'ilishlardan katta daromad keltiradigan va shu tariqa mehmonxona xonalari narxini belgilash qarorlariga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan tezkor hisobotlardan foydalanish orqali amalga oshirish mumkin. Nima uchun bu shunday bo'lganini yaxshiroq tushunish uchun 1000 ta mehmonga mo'ljallangan bal zaliga ega 300 ta xonali to'liq xizmat ko'rsatadigan mehmonxonani ko'rib chiqing. Savdo va ovqatlanish jamoasi ushbu bal zalini yangi turmush quradigan juftlikning to'yi uchun saqlab qo'ygan deb faraz qiling. Bu juftlikning to'y va kechki ovqat ziyofati 14 oy ichida o'tkazilishi kerak. To'liq 1000 nafar mehmon kutilmoqda va ularning aksariyati shahar tashqarisidan keladi, chunki mehmonxona kelin va kuyovning tug'ilgan shaharlaridan bir xil masofada joylashgani uchun tanlangan. Kelin va kuyovning ta'kidlashicha, shahar tashqarisidagi mehmonlar turar joyga muhtoj bo'lishlari mumkin, ammo bu ishtirokchilar mehmonxona xonalariga bo'lgan ehtiyojlari bo'yicha "o'zlari" bo'lishadi. Bunday holda, bu juftlik uchun kechki ovqat/ziyofatga tashrif buyurganlar foydalanishi mumkin bo'lgan uxlash xonalari soni muhim bo'lishi mumkin. Aksariyat mehmonlar ziyofat o'tkaziladigan mehmonxonada qolishni afzal ko'rishadi. Agar bu mulkdagi daromadlarni boshqarish guruhi o'rtasidagi aloqa juda yaxshi bo'lmasa, ushbu sana uchun daromadni optimallashtirish bo'yicha qarorlar noto'g'ri qabul qilinishi mumkin, chunki bu savdoning ta'siri markaziy bronlash tizimi (Central Reservation System=CRS) yoki mulkni boshqarish tizimi (Property Management System=PMS) hisobotlarida aniqlanmasligi mumkin (chunki sana 12 oydan ortiq muddat ichida), yoki hatto guruh xonalarini bron qilish tezligi hisobotini

ko'rib chiqish orqali (chunki banket zali band qilinganida mehmonxonalar sotuvi yoki xonani bron qilish amalga oshirilmaydi).

Samarali DMlar ushbu savollarga javob berish haqiqatan ham daromadlarni boshqarishning muhim sharti ekanligini tushunishadi:

- Konferensiyalarning asosiy xaridorlari kimlar?
- Ularning joy band qilish muddati qancha?
- Istiqbolli mijozga aylantirishda narxning roli qanday?
- Har bir uchrashuv xonasidan qanday foydalanish yaxshiroq?
- Ushbu xonalarning eng foydali konfiguratsiyasi (sozlanishi) qaysi?
- So'nggi paytlarda qanday uchrashuvlar biznesi yo'qoldi va nima uchun?
- Qanday uchrashuvlar yoki konferensiya ishlari rad etildi va nima uchun?

Xuddi shu savollar, albatta, mehmonxonaning restoran biznesiga, uning bar biznesiga va to'y yoki uchrashuvlar bozoriga tegishli.

6.3. Kelajakda yuzaga keladigan ko'rsatkichlar

Tarixiy va joriy ma'lumotlarning sinchkovlik bilan va doimiy monitoringi DMlarga o'z mehmonxonalarining xonalariga oldingi va mavjud talabni yaxshiroq tushunishga yordam beradi. Bu ma'lumotlar, shuningdek, xonaga bo'lajak talab bilan bog'liq qarorlar qabul qilish va hisob-kitoblarni amalga oshirishda yordam berish qobiliyati tufayli juda muhimdir. Albatta, hatto eng yaxshi DMlar ham o'zlarining kristall sharlarini ba'zida biroz xira bo'lib ko'rishadi. Shu bilan birga, xuddi shu DMlar o'z ishlarining mohiyati o'tmishdan saboq olish, hozirgi vaqtni boshqarish va shu orqali kelajakni shakllantirish ekanligini tushunishadi. Kelajakga tayyorgarlik ko'rishning ahamiyatini amerikalik muhandis Charlz F. Kettering ajoyib tarzda ta'kidlagan va u donolik bilan: "Mening

qiziqishim kelajakka, chunki men umrimning qolgan qismini u yerda o'tkazmoqchiman" deb ta'kidlagan.

Kelajakdagi talabga ta'sir qiluvchi omillar

2-bobda siz DMning muhim ishi daromadlarni boshqarish jarayoniga ma'lumotlar va tushunchalarni qo'llash ekanligini bilib oldingiz. Kelajakdagi xonaga bo'lgan talab ma'lumotlarini aniq baholash, albatta, tushunish va tajribani ham talab qiladi. Buning sababi, turli omillar mehmonxonaning xonalari va xizmatlariga bo'ladigan talabga bevosita ta'sir qiladi. Alohida xususiyatlarning o'zgarishi har qanday mehmonxonaning xonalariga bo'ladigan talabga eng ko'p ta'sir ko'rsatadigan omillarni aniqlashni qiyinlashtirsa-da, aksariyat mulklar uchun bu omillar muhim hisoblanadi:

- Talab generatorlari
- Talab qisqarishi
- Mahalliy, shuningdek, davlat yoki milliy iqtisodiyotning kuchli yoki zaifligi
- Mulkning muayyan xizmatlarni qo'shishi yoki yo'q qilishi
- Raqobatbardosh mehmonxonalarning ochilishi yoki yopilishi
- Rejalashtirilgan yo'l qurilishi yoki mavsumiylik kabi prognoz qilinadigan omillar
- Rejasiz hodisalar, yo'l qurilishi yoki og'ir ob-havo kabi oldindan aytib bo'lmaydigan omillar
- Mulkning raqobatchilari tomonidan qabul qilingan narx qarorlari
- Mulk tomonidan narx belgilash qarorlari

Talab generatori: biznesda sezilarli o'sishga olib keladigan holat yoki hodisa. Masalan, kollej hamjamiyatida "bahorgi bitiruv" talabning muhim omili bo'lishi mumkin (ya'ni, foydalanishni ko'paytirishning bevosita sababi).
Talabning qisqarishi: biznesning sezilarli pasayishiga olib keladigan holat. Masalan, biznesmenlar uchun xizmat ko'rsatadigan

mehmonxonada rasmiy ishda ishlaydiganlar uchun berilgan ta'tillar mobaynida odatda talabning pasayishi kuzatiladi (chunki ta'tilda ish faoliyati to'xtab hamma boshqa joylarga sayohat qiladi).

Kelajakdagi talabni prognoz qilish

DMlar kelajak (prognoz) ma'lumotlaridan foydalangan holda kelajakdagi talabni prognoz qiladi. Kelajakdagi ma'lumotlar va ko'rsatkichlarning ahamiyatini ko'rsatish uchun 500 xonali Plaza Place mehmonxonasida ishlaydigan DMni ko'rib chiqamiz. Mulk janubiy yirik shaharning anjumanlar markaziga biriktirilgan. U asosan guruhlar va biznesmen sayohatchilarga xizmat qilganligi sababli, hafta davomida band bo'ladi, lekin ish safari yengil bo'lgan dam olish kunlari sekinlashadi. U juma va shanba kunlari tunda 50 dan 60%gacha bandlikka erishadi. Lekin buni faqat mahalliy shahar aholisiga "Romantic Getaway" paketini keng targ'ib qilish orqali amalga oshirish mumkin.

Kelajak (prognoz) ma'lumotlari: kelajakda sodir bo'ladigan voqealarni tavsiflovchi ma'lumotlar. Prognoz ma'lumotlari sifatida ham ma'lum (lekin esda tutingki, barcha uchta ma'lumotlar turi – tarixiy, joriy va kelajakdagi prognoz qilishda qo'llaniladi).

Yuqorida aytilgan "Romantic Getaway" deb nomlangan juftlik uchun mo'ljallangan paketga 30 foizlik chegirmali xonalar kiradi. Mehmonxona bosh menejeri mahalliy konvensiya va tashrif buyuruvchilar byurosidan (CVB) ma'lumki, shahar endigina uch yil ichida bir marta Xalqaro mehmondo'stlik industriyasi treynerlari assotsiatsiyasi konvensiyasini o'tkazish uchun tanlangan. Guruh bu shaharda birinchi marta uchrashadi, shuning uchun avvalgi qolishlari bilan bog'liq tarixiy ma'lumotlar yo'q. Guruhning 5000 a'zosi bor. Kongress yig'ilishlari iyul oyining uchinchi dam olish kunida kongress markazida bo'lib o'tadi. Kongress markazi yonidagi Plaza Place mehmonxonasi tashrif buyuruvchilar uchun kerakli joy bo'lishi

kutilmoqda. Hududdagi xonalar katta ehtimol bilan to'liq bron qilinishi mumkin. Ushbu ma'lumotni hisobga olgan holda, DM darhol treynerlar konvensiyasi o'tkaziladigan kunni "Romantic Getaway" to'plami taklif etilmaydigan kun sifatida belgilashi kerakmi? Ko'pgina iqtidorli DMlar o'sha dam olish kunlari "Romantic Getaway" paketini yo'q qiladi, chunki konvensiya uchun tashrif buyuruvchilar mehmonxonani to'ldirishi mumkin. Ushbu qaror quyidagi holatlarga qaramay qabul qilinadi:

- PMSda ushbu o'qituvchi konvensiyasi bilan bog'liq tarixiy ma'lumotlar yo'q.
- PMS shuni ko'rsatadiki, hozirda konvensiya o'tkaziladigan haqiqiy kunlar uchun bitta ham joriy zaxira mavjud emas.
- Guruh xonalari uchun hech qanday shartnoma imzolanmagan va shartnoma hozirda taxminiy sotish holatida emas.

DMning talabni baholashiga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan har bir hodisani aniqlashning iloji yo'q, lekin tarixiy va joriy ma'lumotlarni, shuningdek, bo'lajak talabni keltirib chiqaradigan va quritadigan obyektlar va hodisalarni diqqat bilan kuzatib borish muntazam faoliyat bo'lishi kerak. Buning uchun DMlar:

- Hududda ularning mulkiga bo'lgan talabga ta'sir qiladigan maxsus shahar yoki mintaqaviy voqealar haqida bilib oling.
- Hududdagi raqobatbardosh mehmonxona mulklariga bo'lgan talab haqida tushunchaga ega bo'lish.
- Mintaqada raqobatbardosh mehmonxonalarning ochilishi yoki yopilishini ko'rib chiqing.
- Talabni sezilarli darajada o'zgartiruvchi hodisalar (masalan, g'ayrioddiy hodisalar, noqulay ob-havo, elektr ta'minotidagi uzilishlar, aeroport yoki magistral yo'llarning yopilishi) yuz berganda talab prognozlarini juda tez sozlash.

6.4. Talab prognozlari va strategik narxlashtirish

2-bobda taklifning iqtisodiy qonuni shuni ko'rsatadiki, mahsulotga talab qancha ko'p bo'lsa, sotuvchilar tomonidan shuncha ko'p ishlab chiqariladi. Qizig'i shundaki, turar joy sohasida bu qonun bir vaqtning o'zida amal qiladi va kuchsizdir. Uzoq muddatda dunyoning turar joy xizmatlariga talab yuqori bo'lgan hududlarida, albatta, mavjud mehmonxona xonalari sonining tez o'sishi kuzatiladi. Masalan, Arabiston yarim orolining sharqiy qismidagi Birlashgan Arab Amirliklarida (BAA) tobora ommalashib borayotgan sayyohlik hududi Dubayda mehmonxonalar kengayishi 2005–2009-yillardagi besh yillik davrda har yili 20 %dan oshdi. Shunday qilib, uzoq muddatda mehmonxona xonalarini sotuvchilar haqiqatan ham ularga bo'lgan talabning ortishi sharoitida ko'proq xonalarni qurishadi. Biroq, ko'pchilik DM uchun taklif qonuni shunchaki to'g'ri kelmaydi. Ya'ni, qisqa muddatda ularning mehmonxonalarida sotilishi mumkin bo'lgan xonalar sonini shunchaki ko'paytirib bo'lmaydi, chunki bu xonalarga talab oshgan. Ushbu qiyin taklif bilan bog'liq vaziyat ko'plab mehmondo'stlik sanoati DMlari, shu jumladan an'anaviy mehmon-xonalar, vaqt bo'yicha mehmonxonalar, yotoq va nonushtalar, kruiz kemalari va boshqa turar joy obyektlarida ishlaydiganlar uchun duch keladi. Aslida, bu cheklangan mahsulot taklifini boshqaradigan barcha DMlar duch keladigan vaziyat. Ko'pincha uzoqni o'ylaydigan DMlar bir xil fikrda, deb aytiladi va ehtimol shundaydir. Agar siz ham uzoq muddatni hisobga olib o'ylasangiz, juda cheklangan taklif sharoitida daromadni optimallashtirishga intilayotgan DM oldida uchta muhim muammo borligini aniq ko'rishingiz mumkin:

1. Talabning narxga ta'siri.
2. Narxning talabga ta'siri.
3. Talab prognozlarining DMning narx strategiyasiga ta'siri.

Talabning narxga ta'siri

Rostgo'y DMlar juda kam sonli xaridorlar bir xil mahsulot uchun odatdagidan yuqori narxni to'lashdan mamnun bo'lishlarini tan olishadi, chunki u vaqtinchalik yetishmovchilik sababli bo'lishi mumkin. Bu, ayniqsa, xaridor taklif taqchilligi sotuvchining narxining oshishiga olib kelmasligini tushunganida to'g'ri keladi. Tasvirlash uchun; Agar siz

shanba kuni ertalab oziq-ovqat do'konidan bir banka sut sotib olmoqchi bo'lsangiz, lekin o'sha kuni ko'plab xaridorlar sut sotib olishni xohlashsa, buni aytishgan bo'lsa, chunki baqqol uning narxini ikki baravar oshirishga qaror qilgan bo'lsa, sizning munosabatingiz yaxshi bo'lmasligi mumkin. Baqqol sutning cheklangan miqdori va deyarli cheksiz miqdordagi sut xaridorlarini hisobga olgan holda, o'z harakatini mantiqiy ish sifatida oqlashi mumkin. Odatda xaridorlarning reaksiyalari ijobiy bo'lmaydi, chunki ular bunday almashinuvdan qanday foyda ko'rishlarini ko'rish qiyin bo'ladi. Darhaqiqat, ular (sizga o'xshab) o'zlarini nohaq foydalanayotganini his qilishlari mumkin. Albatta, biznes yoki hatto butun sanoat xaridorning talabiga javoban o'z sotish narxlarini to'g'ridan to'g'ri belgilash yaxshiroq deb qaror qilishi mumkin. Darhaqiqat, rentabellikni boshqarish – notekis talab sharoitida cheklangan quvvat xizmatlarini sotishdan olingan daromad yoki rentabellikni oshirish uchun tijorat aviakompaniyalari tomonidan birinchi marta qo'llanilgan texnikaga berilgan nom – aynan shunday strategiya edi. Garchi ushbu yondashuv birinchi marta joriy qilinganida foydali bo'lgan bo'lsa-da, Internetning paydo bo'lishi ushbu narx strategiyasini eskirishiga olib kelgan.

Narxning talabga ta'siri

2-bobdan mahsulot yoki xizmatga bo'lgan talab xaridorning funksiyasi ekanligini eslang:

- Istak
- To'lov qobiliyati
- To'lashga tayyorlik

Talabning narxni belgilashiga yo'l qo'ymaslik kerak bo'lsa-da, narxning o'zgarishi ko'pincha xaridor talabining o'zgarishiga olib kelishi haqiqatdir. Konsepsiyani tasvirlash uchun, ehtimol sizning xohishingiz, qobiliyatingiz va Parijda yetti kechalik qolish (jumladan, aviabilet, turar joy va ovqatlanish) uchun to'lashga tayyorligingiz, agar sayohat sizga 4000$ ga tushsa, bir darajada bo'lishi mumkin. Agar siz sayohatni 2000$ga, to'liq 50 % chegirma bilan sotib olsangiz, bu boshqa narsa

bo'lar edi. Ushbu rasmda narxning sezilarli o'zgarishi sizning sotib olishga tayyorligingizning o'zgarishiga olib kelishi mumkin. Xaridor talabiga narx ta'sir qiladi. DM xaridorlar talabiga qanday ta'sir qilishini tushunishi kerak:

- To'lanadigan narxlarda chegirmalar
- To'lanadigan narxning oshishi

Talab prognozlarining DM strategiyasiga ta'siri

Talab prognozlari xona daromadini optimallashtirishga intilayotganda DMlar ko'rib chiqadigan va baholaydigan eng muhim ma'lumotlar qismidir. Faqatgina aniq prognozni yaratish orqali DMlar xonaga talab qachon kuchli (yoki zaif) ekanligini bilishi mumkin, bu ularning mehmonxonalariga mavjud har bir xona uchun daromad (RevPAR) va band qilingan har bir xona uchun daromad (RevPOR) maqsadlariga erishishga yordam berish uchun ishlab chiqilgan narx strategiyalarida sezilarli o'zgarishlarni talab qiladi. Agar faol va aniq prognozlash dasturi mavjud bo'lmasa, DM doimiy ravishda noto'g'ri qarorlar qabul qiladi va doimiy ravishda o'z mulklarini mulk va uning mehmonlari uchun zararli bo'lgan yo'nalishlarga olib boradi. Bunday izchil, ammo noto'g'ri harakat yo'nalishi izchil natijalar beradi, xuddi Xitoy maqolida bashorat qilinganidek, "Agar biz noto'g'ri yo'nalishda ekanligimizni bilib yo'nalishimizni o'zgartirmasak, biz qayerga yetib borishimiz mukinligini bilmay qolamiz".

Tayanch so'z va iboralar: talabni prognozlash, talab, kapital improvizatsiyasi (yaxshilash), tarixiy ko'rsatkichlar, bandlik bilan bog'liq bo'lgan hisobotlar, guruh xonalar tezligi haqida hisobot, joriy ma'lumotlar, kelajakda yuzaga keladigan ko'rsatkichlar, talab generatori, talab qisqarishi, to'lov qobiliyati

Mustaqil ta'lim va nazorat savollari:

1. Talabni prognozlashning ahamiyatini tushuntirib bering.

2. Tarixiy va joriy ma'lumotlar nima uchun muhim ahamiyat kasb etadi?
3. Bandlik bilan bog'liq bo'lgan hisobotlarni tushuntirib bering.
4. Guruh xonalari tezligi haqida hisobotlar haqida nima bilasiz?
5. Kelajakdagi iste'molchilar talabiga ta'sir qiluvchi asosiy omillar qaysi?
6. Talab generatori va talabning qisqarishi atamalariga izoh bering.
7. Talab prognozlarining daromadlar menejeri strategiyasiga qanday ta'siri mavjud?

VII BOB. INVENTARIZATSIYA VA NARXLARNI BOSHQARISH

7.1. Marketing miksni qayta ko'rib chiqish (mehmondo'stlik industriyasi kontekstida)

7.2. Inventarizatsiyani boshqarish

7.3. Inventarizatsiyani optimal boshqarish uchun xonalarni tavsiflash

7.4. Bozor segmenti bo'yicha mehmonlarni tasniflash

7.5. Overbooking inventarni boshqarish strategiyasi sifatida

7.6. Narxlarni boshqarish

7.7. Inventarizatsiya va narxlarni boshqarish tamoyillari

7.1. Marketing miksni qayta ko'rib chiqish (mehmondo'stlik industriyasi kontekstida)

Oldingi bobda siz sizdan sotib olmoqchi bo'lgan mehmonlar va mijozlar sonini (talabni) qanday o'lchash va prognoz qilishni o'rgandingiz. 2-bobda siz marketingni siz va xaridorlaringiz o'rtasida mahsulot va xizmatlar almashinuvining to'liq jarayoni sifatida ta'riflash mumkinligini bilib oldingiz. Bundan tashqari, marketing qanday amalga oshirilishini tasvirlashning bir usuli marketing miksning 4P tushunchasi (Product, Price, Place, Promotion) ini ko'rib chiqish ekanligini bilib oldingiz. Eslatib o'tamiz, ushbu Plardan uchtasi:

Mahsulot (Product): Nima sotiladi?

Narxi (Price): Sotishning moliyaviy shartlari qanday?

Joy (Place): Ayirboshlash qayerda/qanday amalga oshiriladi?

Yakuniy **P (Promotion), ya'ni reklama yoki targ'ibot** – bu barcha ma'lumotlarni sizning bozoringizga yoki potensial xaridorlaringizga

yetkazish jarayonini anglatadi. Garchi reklama juda muhim bo'lsa-da, marketingni ta'kidlanganda eng yaxshi yoritilgan mavzu – bu daromadni optimallashtirish bilan aniq bog'liq bo'lgan, lekin undan aniq farq qiladigan boshqaruv jarayoni. Ushbu bobning birinchi qismida asosiy e'tibor DM mahsulotga yoki inventarni boshqarishga qanday murojaat qilishi bo'ladi. Ushbu bobning ikkinchi yarmi narxlarni boshqarishga qaratilgan. Mehmondo'stlik sanoatida joy (ya'ni, Place) mehmonxonaning joylashgan joyi va ushbu mulkning tez-tez ishlatiladigan tarqatish kanallari hisoblanadi. Ushbu kanallarni boshqarish shunchalik muhimki, u keyingi bobning yagona diqqat markazida bo'ladi.

7.2. Inventarizatsiyani boshqarish

Turar joy sanoatida yotoq joy xonalari sotiladigan asosiy narsadir. Natijada, turar joy sanoatining DMlari o'zlarining asosiy mahsulotlarini – mehmonxona xonalari inventarini tashkil etuvchi mehmon uchun xonalarini agressiv boshqarish orqali obyekt daromadlarini optimallashtirishga intilishadi. Umumiy sanoat lug'at xonalarida inventarizatsiyani boshqarish inventarizatsiya sifatida ham tanilgan, bu xuddi shu tushuncha uchun qisqartirilgan atamadir.

4-bobdan eslatib o'tamizki, inventarizatsiyani boshqarish – bu turli narxlarda va turli tarqatish kanallari orqali sotiladigan mahsulotlar sonini taqsimlash va o'zgartirish jarayoni. DM uchun inventarizatsiyani boshqarish mehmonxonaning turli tarqatish kanallari o'rtasida xona turlarini, narxlarni va cheklovlarni taqsimlash jarayonidir. Inventarizatsiyani boshqarish eng yaxshi mahsulot mavjudligi va uning mavjud emasligini nazorat qilish sifatida ko'rib chiqilishi mumkin. Mavjudlik strategiyalarini qo'llash orqali DMlar o'z inventarlarini nima uchun va qanday qilib samarali boshqarishi mumkinligini yaxshiroq tushunish uchun Shanna va Luis misolini ko'rib chiqing. Ikkalasi ham 200 xonali franchayzing mehmonxonasini boshqaradi. Ularning

mehmonxonalarining har biri 100 ta xonadan iborat bo'lib, unda bitta qirollik karavot va 100 ta DD xonalari mavjud.

DD xonasi -bu ikkita to'liq o'lchamli (ikki kishilik) yotoqdan iborat mehmon xonasi uchun umumiy CRS (Markaziy bronlash tizimi) va PMS (Mulkni boshqarish tizimi) kodi. Har bir xona turi bir kecha uchun $199,99dan bir xil narxda sotiladi. Har bir mehmonxona sotilgan kechada to'liq stavkada ishlab chiqaradigan xona daromadi, ADR va RevPAR ko'rsatilgan. Odatda, Shanna ham, Luis ham dam olish kunlaridagi xona narxlarida 20 % chegirmalarni taklif qilishadi, chunki ularning mehmonxonalarida dam olish kunlarida bandlik foizlari past, odatda o'rtacha 50 %ni tashkil qiladi. Kelajakda dam olish kunida Shanna ham, Luis ham shanba oqshomida 75 % bandlikka erishishlarini taxmin qiladigan talab prognozlarini ishlab chiqaradilar. Luis o'z talabi prognozini PMS tomonidan o'z mehmonxonasining umumiy taxminiy xona sotuvi haqidagi ma'lumotlariga asoslanib tuzadi. Shanna o'zining ikki xil xona turiga bo'lgan talab asosida o'z prognozini yaratadi. Shunday qilib, u DD xonalariga bo'lgan talab juda kuchli ekanligini, shoh yotoq xonalariga bo'lgan talab esa odatdagi darajadan yuqori emasligini aniqlaydi.

Xonalar inventarizatsiyasi: turar joy obyekti tomonidan sotuvga taklif qilinadigan barcha noyob mahsulotlar turlari.

7.3. Inventarizatsiyani optimal boshqarish uchun xonalarni tasniflash

Xonalarni inventarizatsiya qilishning professional boshqaruvi DM xodimlaridan o'z xonalarining o'ziga xos xususiyatlarini bilishlarini va ularni xuddi shu xususiyatlarni qadrlaydigan potensial mehmonlarga moslashtirishlarini talab qiladi. Mehmonxona tomonidan sotuvga qo'yilgan asosiy xonalar mahsulotlari soni juda ko'p bo'lishi mumkin va

natijada mulkda ishlatiladigan xona kodlari soni ham ko'p bo'lishi mumkin. Ushbu tovar sifatida asosiy sotiladigan xona mahsulotlarini yaratadigan o'ziga xos omillar mulkka qarab o'zgaradi, lekin ko'pincha DM tomonidan qo'llaniladigan omillar differensial narxlar strategiyasini belgilashda ishlatiladigan omillarga juda o'xshashdir (4-bobga qarang):

Xonaning joylashuvi

Xonaning kattaligi yoki turi

Nomerdagi yotoq konfiguratsiyasi

Paket

Xona kodi: mehmonxonadagi muayyan xona mahsulotini aniqlash uchun foydalaniladigan mulkka xos, qisqartirilgan tavsif.

Xonaning joylashuvi

Ko'pgina mehmonxonalarda barcha xonalar teng yaratilgan degan tushuncha shunchaki to'g'ri emas. Plyaj kurortida plyaj manzarasi bo'lgan xonalar ko'pchilik mehmonlar tomonidan bunday ko'rinishga ega bo'lmaganlarga qaraganda yuqoriroq qiymatga ega deb qabul qilinadi. Mehmonxona ichida lift yonida joylashgan xona, lift yonida bo'lmagan xonadan pastroq qiymatga ega deb qabul qilinishi mumkin. Tog'li kurortda yuqori qavatdagi xonalar, ular mehmonlarga taqdim etadigan ko'rinish tufayli kattaroq qiymatga ega bo'lishi mumkin. Plyaj kurortida past darajadagi xonalar (va shuning uchun plyajga yaqinroq bo'lgan xonalar) yuqoriroq qabul qilingan qiymatga ega bo'lishi mumkin. Mehmonxonaning uzoq bo'limlaridagi xonalar mehmonlar tomonidan past yoki yuqoriroq qiymatga ega bo'lishi mumkin. Ba'zi mehmonxonalar VIP yoki konsyerj xonalarini yaratish orqali joylashuvning qabul qilingan qiymatga ta'sir qilishidan maksimal foyda keltiradi. Ushbu mehmonxonalar ushbu hududlardagi mehmonlarni bron qilish xonalari uchun maxsus qulayliklar yaratadi va keyin faqat ularda qoladigan mehmonlarga kirishga ruxsat beradi.

Konsyerj qavati – bu mehmonxona ichida joylashgan maydon (ko'pincha butun qavat), unga kirish faqat ushbu cheklangan hududda

joylashgan xonalarda qoladigan mehmonlar uchun cheklangan. Aksariyat hollarda konsyerj qavatlarida qolgan mehmonlarga maxsus qulayliklar va xizmatlar taqdim etiladi. Shuningdek, konsyerj darajasi yoki VIP darajasi sifatida ham tanilgan.

Kreativ DMlar mehmonxonaning kerakli joylarida joylashgan deb hisoblangan xonalarni aniqlash uchun o'z mulklarini sinchkovlik bilan tekshirishlari kerak. Bu xonalarga o'z xona kodlari berilishi kerak, ularning o'ziga xos xususiyatlari ularni eng qadrlaydigan mehmonlarga yetkazilishi va shunga mos ravishda baholanishi kerak.

Xona hajmi yoki turi

Aksariyat mehmonlar kattaroq mehmon xonalarini kichikroq xonalarga qaraganda qimmatroq deb bilishadi. DMlar o'zlarining mulklarining eng katta xonalarini aniqlash va xona konfiguratsiyasini qo'llab-quvvatlaydigan qo'shimcha qulayliklar bilan ta'minlash orqali bu faktga javob berishlari mumkin. Keyin ular ushbu xonalarga noyob xona kodlarini belgilashlari va ularni alohida xona mahsuloti sifatida va mehmonlarning ularni sotib olishga bo'lgan ko'proq istagini aks ettiruvchi narxlarda sotishga taklif qilishlari mumkin. Buning keng tarqalgan misollariga jakuzili lyukslar, zalli lyukslar, kelin-kuyovlar uchun suitlar yoki yoshlar uchun mo'ljallangan xonalar (bular katta xonalar ekanligini, lekin undan ham kattaroq, oddiy o'lchamdagi suitlardan kichikroq ekanligini ko'rsatish uchun) yoki boshqa shunga o'xshash nomlar bilan belgilangan xonalar kiradi.

DM kattaroq xonalar mehmonlarning nuqtai nazariga qanday ta'sir qilishini tushunishi kerak, ammo DM uchun kattaroq xonalarni o'zlarining uy xo'jaligi bo'limlari nuqtai nazaridan tushunish ham muhimdir. Mulkning mas'ul xodimi DMga bu kattaroq xonalarni tozalash va qayta jihozlash uchun qancha qo'shimcha vaqt ketishi mumkinligi haqida xabar berishi mumkin. O'z daromadlarini optimallashtirishga intilayotgan DMlar va mavjud xona uchun yalpi operatsion foyda xonalarni taqsimlash, yangilash va narxlarni belgilashda

ushbu qo'shimcha operatsion xarajatlar va mehnatga bog'liq omillarni hisobga olishlari kerak. Mehmonlar o'z xonalarida joylashgan o'rindiqlarning soni va turlariga katta ahamiyat berishlari sababli, mehmonxonaning katta o'lchamli xonalariga odatda ularning o'lchamini (turini) va yotoq konfiguratsiyasini aniqlaydigan maxsus, ikki qismli mahsulot belgisi beriladi.

Ijrochi housekeeper: Mehmonlar va xodimlarga mas'uliyat yuklangan barcha sohalarda toza, xavfsiz va sog'lom muhitni ta'minlash uchun mas'ul boshqaruvchi mutaxassis.
Yangilash: Mehmonni arzonroq mahsulotni sotish narxida yuqori narxdagi va ko'proq kerakli xona mahsulotiga tayinlash harakati. Yangilanishlar odatda qimmatli mijozni mukofotlash yoki xizmat bilan bog'liq mulk kamchiliklarini qoplash uchun amalga oshiriladi.
Nomerdagi yotoq konfiguratsiyasi: Belgilangan mehmonxona xonasida joylashgan yotoqlarning soni va o'lchami.

Nomerdagi yotoq konfiguratsiyasi

Hatto bir xil joylashgan va o'lchamdagi xonalarda ham yotoq konfiguratsiyasi mahsulot inventarizatsiyasida shu qadar muhim rol o'ynaydiki, u deyarli barcha mehmonxonalarda xona turini belgilaydi. Shunday qilib, masalan, bir-biriga ulashgan va bir xil kvadrat metrdan iborat ikkita xona, agar shunday yotoq turini o'z ichiga olsa, "K" (king=qirol) xonasi yoki "DD" (ikki kishilik) xona sifatida loyihalashtiriladi.

Paket

To'plamni yaratish turar joy sanoatida qo'llaniladigan mahsulot versiyasini yaratishning eng keng tarqalgan shakllaridan biridir. Xona, ikki kishilik kechki ovqat va ertasi kuni ertalab nonushta kabi mahsulotlar va xizmatlar to'plami buxgalteriya hisobi va xona tanlash uchun noyob

mahsulotni yaratadi. Misol uchun, agar yotoq konfiguratsiyasi ikkita kichikroq emas, balki bitta katta karavotni o'z ichiga olgan bo'lsa, mehmonxonaning "Asal oyi" to'plami, ehtimol, yuqori qiymatga ega bo'ladi. Agar paketning o'ziga xos xususiyatlari maxsus narxlarni yoki xona tanlashni talab qilsa, bu paket asosiy xona mahsulotiga aylanadi va shuning uchun inventarizatsiya nazorati va boshqaruv strategiyasiga bo'ysunadi.

7.4. Bozor segmenti bo'yicha mehmonlarni tasniflash

Xonalar inventarizatsiyasini yuqori darajada boshqarish – bu xonalar inventarini tashkil etuvchi xonalarning o'ziga xos xususiyatlarini bilish va keyin to'g'ri mehmonlar uchun to'g'ri xona mahsulotlarini taqdim etish natijasidir. Buning uchun DM ning o'ziga xos taktikalari juda ko'p. Ushbu taktikalarni yaxshiroq tushunishning yaxshi usullaridan biri bu potensial mehmonlar qidirayotgan xonalarga qanday qo'llanilishini o'rganishdir. Mehmonxonadan foydalanadigan aniq xonalarni xaridorlar mulkning joylashuvi, xizmat ko'rsatish darajasi (to'liq yoki cheklangan) va maqsadli bozorga qarab farq qilishi mumkin bo'lsa-da, aksariyat mehmonxonalarda mehmonlar odatda uchta bozor segmentidan biriga tegishli deb tasniflanishi mumkin:

Vaqtinchalik xonalar

Guruh xonalar

Maxsus shartnoma asosida sotiladigan xonalar

Natijada, DMlar o'zlarining vaqtinchalik xonalari, guruh xonalari va shartnoma asosida sotiladigan xonalarga daromadni optimallashtirishning o'ziga xos strategiyalarini qo'llaydilar.

Vaqtinchalik xonalar

Vaqtinchalik mehmonlar guruh yoki shartnomaning bir qismi bo'lmaganlar sifatida eng yaxshi ta'riflanadi. Vaqtinchalik xonalar inventarizatsiyasini boshqarishga nisbatan xonalar daromadini

optimallashtirish strategiyalarini kelishdan oldin qo'llaniladigan va mehmonning mulkka kelishi vaqtida qo'llaniladigan taktikalarni o'rganish orqali yaxshiroq tushunish mumkin.

Maxsus shartnoma asosida sotiladigan xonalar

Inventarizatsiyani boshqarish orqali xona daromadlarini ko'paytirish bo'yicha oldindan kelish strategiyalari potensial xaridorlarga mehmonxonaning turli xil xonalari mavjudligini aniq yetkazish va keyin ushbu mehmonlarning xaridlarini aniq qayd etishdan iborat. Amaldagi tarqatish kanallari soni ko'p bo'lsa, bu ikki vazifaning o'zi juda qiyin bo'lishi mumkin. Mehmonxonada xonalar bilan bog'liq ma'lumotlarni boshqarishning amaliy masalasini ko'rib chiqsak, ular yanada qiyinlashadi. Tasavvur qilish uchun, mulk Orlandoda joylashgan va hashamatli yotoqli xonalarni taklif qiladi, deb faraz qilaylik. Ma'lum bir kunda beshta shunday xonani mehmonxonaning DM jamoasi oldindan belgilangan narxda sotish mumkin. Mulk mehmonxonaga o'z xonalarini sotishda yordam beradigan turli vositachilardan foydalanadi. Shu kuni tushda Nyu-Yorkda joylashgan vositachi (sayohat agenti) beshta xonani zaxiraga oladi. Mehmonxona tomonidan ushbu sotuv haqidagi yangiliklarni olish, mavjud xonalar inventaridan beshta xonani olib tashlash va mehmonxonaning yangi qayta ko'rib chiqilgan xonalar inventar to'g'risidagi ma'lumotlarini butun dunyo bo'ylab joylashgan boshqa vositachilarga yetkazish uchun qo'llaniladigan aniq usullar har xil. Lekin bu ma'lumot almashinuvining o'z vaqtida bo'lishi juda muhim ekanligini ko'rish oson. Xonani bekor qilish haqidagi ma'lumotlarga nisbatan ham xuddi shunday. Agar xonalar sotilganda inventardan olib tashlanmasa, mehmonxona o'zida mavjud bo'lmagan xonalarni sotish xavfini tug'diradi. Xuddi shunday, agar mehmonxonaning mavjudligi va narxga oid qarorlar vositachilarga xabar qilinmasa, noto'g'ri xonalar noto'g'ri mehmonlarga noto'g'ri narxlarda sotilishi mumkin. Shu sabablarga ko'ra, DMlar imkon qadar ko'proq o'zlarining vaqtinchalik

xonalari inventarizatsiyasini yangilanishini va yangilanishlar real vaqt rejimida yetkazilishini ta'minlashga harakat qilishlari kerak.

Tashrifdan keyin amalga oshiriladigan strategiyalar

Vaqtinchalik mehmonlarni inventarizatsiya qilish bilan bog'liq DM daromadlarini optimallashtirish strategiyalari xona band qilinganda va shu bilan inventarizatsiyadan olinganda to'xtamaydi. Agar bronlash bekor qilinmasa yoki ko'rsatilmasa, mehmon oxir-oqibat mehmonxonaga yetib boradi. Deyarli barcha holatlarda mehmonlarni kutib olish, ro'yxatdan o'tkazish va kelganlarida tanlagan xonalariga joylashtirish mas'uliyati front-ofis va uning bo'limi xodimlariga yuklanadi. Front ofisning mehmonlar kelishi bilan daromadni optimallashtirish strategiyasini amalga oshirish qobiliyati mehmonxonaning mavjud har bir xona uchun daromadi (RevPAR)ga katta ta'sir ko'rsatadi. Bu daromadlarni samarali boshqarishning mehmonxonaning alohida operatsion bo'limlari faoliyatiga bog'liqligiga yana bir misol.

Yuqori sotish – bu DM bilan bog'liq bo'lgan eng muhim harakat bo'lib, mehmon mehmonxonaga kelganidan so'ng, resurs xodimlari tomonidan amalga oshirilishi mumkin. Yuqori sotishning potensial ta'sirini yaxshiroq tushunish uchun Jerri va Ben mehmonxonalarining faraziy holatini ko'rib chiqing. Ikkala obyektda 150 ta xona mavjud. Har bir mehmonxona uchta versiyadan birida xona mahsulotlarini taklif qiladi. Eng maqbul va shuning uchun eng yuqori narxdagi xonalar kechasi uchun $159,99ga, o'rtacha narxdagi xonalar $129,99ga va eng past narxdagi xonalar $99,99ga sotiladi. Aytaylik, ma'lum bir kechada har bir mehmonxonaga 110 ta mehmon keladi (bandsiz). Jerri mehmonxonasida ushbu kelgan mehmonlarga sotiladigan barcha 110 ta xona yuqoridan pastga sotiladi, ya'ni har bir kelgan mehmonga o'sha mehmon kelgan vaqtda mavjud bo'lgan eng yuqori narxdagi xona sotiladi. Benning mehmonxonasida 110 ta xonaning har biri pastdan yuqoriga sotiladi. Natijada, har bir kelgan mehmonga kelish vaqtida mavjud bo'lgan eng past narxdagi xona sotiladi.

Yuqori sotish: Sotuvchining daromadlarini oshirish uchun: (1) xaridorga dastlab sotib olinishi mo'ljallanganidan qimmatroq mahsulotni sotish yoki (2) xaridor tomonidan sotib olingan tovarlar sonini ko'paytirish orqali.
Yuqoridan pastga (sotish): korxonaning eng yuqori narxdagi buyumlarini sotishdan oldin sotishga intiladigan sotish usuli.
Pastdan yuqoriga (sotish): yuqori narxdagi obyektlarni sotishdan oldin korxonaning eng past narxdagi mahsulotlarini sotishga intiladigan sotish yondashuvi.

7.5. Overbooking inventarlarni boshqarish strategiyasi sifatida

6-bobda siz talabni prognozlash DMning qancha xaridor mehmonxonaning bo'sh xonalarini sotib olishni xohlayotgani haqidagi savoliga javob berishga harakat qilishini bilib oldingiz. Xonalar inventarizatsiyasini boshqarish qancha xonalar haqiqatda sotilishi mumkinligi haqidagi savolga javob berishga intiladi. Mehmonxona 100% bandlikda ishlayotgan hollar bundan mustasno, xonalarga bo'lgan talab odatda sotiladigan xonalar sonidan kamroq. Biroq, ba'zi hollarda, xonalarga bo'lgan talab ularning taklifiga teng yoki sezilarli darajada oshadi. Bunday vaziyatlarda DMlar mehmonxonani maqsadli ortiqcha bron qilish vasvasasi juda kuchli bo'lishi mumkin. Dastlabki tekshiruvdan so'ng, mehmonxonani ortiqcha bron qilish mantiqsiz DM strategiyasi bo'lib tuyuladi, chunki ko'pchilik mehmonxonalar tarmog'ida beixtiyor piyoda yurgan mehmonlar uchun kompensatsiya siyosati muhim ahamiyatga ega. Garchi mehmonxonalar hozirda federal qonunga (masalan, aviakompaniyalar) mehmonning yurishi uchun kompensatsiya to'lashi kerakligi to'g'risida qaror qabul qilmagan bo'lsa-da, ko'pchilik DMlar oddiygina emas: "Kechirasiz," deb aytishdan ko'ra ko'proq ma'noga ega ekanligini tan olishadi. Turli shtat mehmonxona xo'jaliklari qonunlari sayyohlik mehmonlariga nisbatan qonuniy

javobgarlikni yuklaydi va natijada ko'p hollarda tasdiqlangan bron bilan mehmonni sayr qiladigan mehmonxona quyidagilar uchun javobgar bo'ladi:

– Mehmonga o'xshash muqobil mehmonxonada xonani ta'minlash

– Mehmonning tanlangan muqobil mehmonxonada birinchi kechasi uchun to'liq to'lash

– Birinchi kechadan so'ng, agar muqobil mehmonxona dastlab bron qilingan mulkdan qimmatroq bo'lsa, bir kecha uchun tarifdagi farqni to'lash

– Muqobil mehmonxonaga olib borish va qaytarish uchun transportni ta'minlash yoki to'lash

– Qarindoshlar / do'stlarni muqobil mehmonxonadan foydalanish to'g'risida xabardor qilish uchun foydalanilgan telefon to'lovlarini qoplashni ta'minlash

Ushbu katta xarajatlarni hisobga olgan holda, DMlar uchun juda o'rinli savol: "Nega ortiqcha bron qilish kerak?" Bu puxta o'ylangan, asosli va muvozanatli javobga arziydigan savol.

Ortiqcha bron qilish uchun ish

Barcha mehmonxonalarni ortiqcha bron qilish. Ba'zi hollarda, ortiqcha bron qilish qasddan sodir bo'lsa, boshqa hollarda bu qasddan. Noto'g'ri bron qilish sabablari har xil bo'lishi mumkin, ammo quyidagilarni o'z ichiga oladi:

Buzilgan xonalar. Mehmon xonalari suv bosadi, konditsionerlar ishlamay qoladi, gilamlar shikastlanadi va kutilmagan texnik xizmat ko'rsatish bilan bog'liq muammolar yuzaga keladi va bu xonani tartibsiz holatiga qo'yishga olib kelishi mumkin. Natijada, ilgari mavjud xonalar inventarizatsiyasiga kiritilgan xona endi mavjud emas. Mehmonxona biz uchun xonani kelajakdagi sanada vijdonan sotdi, chunki u o'sha sanada mavjud bo'lishi taxmin qilingan edi. Xona endi buzilganligi sababli, natijada ortiqcha buyurtma qilingan mehmon bo'lishi mumkin.

– **Xodimlarning xatolari.** Ko'pgina bandlovlarni boshqarish tizimlari xodimlarni bron qilish yoki bekor qilishda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan xatolar haqida ogohlantirish uchun dasturlashtirilgan bo'lsa-da, inson xatolari hamon sodir bo'ladi. Ular amalga oshirilganda, sotuvga qo'yilgandek tuyulgan xonalar nomlarning yozilishida, tegishli sanalarni yozishda yoki hatto muayyan xona turlarini boshqarishda inson xatosi tufayli emas.

– **Inventar mavjudligidagi xatolar.** Siz ilgari ushbu bobda barcha vositachilar mehmonxona PMS bilan ikki tomonlama aloqaga ega emasligini bilib oldingiz. Natijada, mehmonxona xonalari inventarini real vaqt rejimida yangilash barcha mehmonxona xonalari sotuvchilari bilan amalga oshirilmasligi mumkin. Bu to'g'ri bo'lgani uchun, bir yoki bir nechta xonalarni tasodifan ikki marta bron qilish imkoniyati mavjud bo'lishi mumkin.

– **Mehmonlarning belgilangan muddatdan uzoqroq qolishga xohishi.** Aytaylik, mehmon ikki kunlik xonani band qilib qo'ygan. Ro'yxatdan o'tgandan so'ng, mehmon yana ikki kun ichida mehmonxonadan chiqish niyatini bildiradi. Agar keyinchalik kasallik, sayohat rejalaridagi o'zgarishlar yoki boshqa turli holatlar tufayli mehmon rejalashtirilganidek chiqmasa va bir yoki bir necha qo'shimcha tun qolishga qaror qilsa, bu mehmonning xonasi kiruvchi mehmon uchun ajratilgan bo'lishi mumkin, ammo u kelgan mehmon uchun mavjud bo'lmaydi. Tajribali DMlar mehmonxonalar ortiqcha qolgan mehmonlarni zudlik bilan olib tashlashda katta cheklovlarga duch kelishlarini bilishadi. Ushbu kechikishlar sonini ma'lum darajada aniqlik bilan hisoblash mumkin bo'lsa-da, sotilgan kechada ortiqcha to'lovlarni kam baholab qo'yish ortiqcha bron qilishga olib keladi.

Bu va boshqa holatlarning barchasida yakuniy natija mehmonxonani haddan tashqari bron qilishdir, lekin mehmonxonaning maqsadi ortiqcha band qilish emas edi. Yaxshi boshqaruv ushbu turdagi barcha ortiqcha buyurtmalarni kamaytirishi mumkin, lekin hech qachon

yo'q qiladi. Haddan tashqari band bo'lgan tajribali DMlar o'zlarining mulklariga yetkazilgan zararni va sayrlar noto'g'ri bajarilsa, mehmonlarga yetkazilishi mumkin bo'lgan zararni minimallashtiradigan strategiyalarni amalga oshirishga intilishadi.

Tajribali DMlar piyoda yurmaslik yaxshiroq ekanini bilishadi:

– Mehmonxona yoki brendning sodiqlik (tez-tez mehmon) dasturlari a'zolari

– Guruh yig'ilishi yoki tadbir ishtirokchilari

– Aviakompaniya ekipaj xonalari kabi shartnomali xonalar

– Maxsus vaziyatlarni nishonlayotgan juftliklar

– Kechqurun kelgan oilalar

Walk(ed): Mehmonxonada bron qilingani tasdiqlangan mehmonni muqobil mulkka ko'chirish.

Murakkab ortiqcha bron qilish tartib-qoidalari ortiqcha bandlangan xonaning narxini qanday hisoblashni o'rgatadi va bu xarajatni ortiqcha bron qilish natijasida erishiladigan daromadga nisbatan tortishni o'rgatadi. Ushbu protseduralarning yakuniy maqsadi daromadni maksimal darajada oshiradigan, xarajatlarni kamaytiradigan va mijozlarga ta'sirini kamaytiradigan strategiyalarni qo'llashdir. Ko'pchilik nomaqbul deb topadigan harakatni oqlash uchun bosilgan holda, qasddan haddan tashqari buyurtma qilgan DMlar ham (ba'zilari boshqalardan ko'ra ishonchliroq) ko'rsatilmasligini kutgan holda haddan tashqari bron qilish utilitar harakat ekanligini ta'kidlaydilar.

1776-yilda nashr etilgan "Xalqlar boyligining tabiati va sabablarini o'rganish" nomli nashri erkin bozorlar uchun birinchi mantiqiy asos bo'lgan va zamonaviy iqtisodning birinchi kitobi deb aytish mumkin bo'lgan Adam Smitning asarlari bilan tanish bo'lganlar buni tan olishlari mumkin. "Eng katta raqam uchun eng katta yaxshilik" iborasi. Bu ibora utilitarian harakatni tasvirlaydi va u ko'pincha jamiyatning bir nechta a'zolariga zarar yetkazishi mumkin bo'lgan, ammo ko'proq foyda keltiradigan harakat yo'nalishini oqlash uchun ishlatiladi.

Utilitarian harakat: axloqiy jihatdan to'g'ri harakat eng ko'p odamlar uchun eng katta foyda keltiradigan harakat ekanligini ta'kidlaydigan axloq nazariyasi.

Ortiqcha bron qilishga qarshi holatlar

Sanoatda keng tarqalganligiga qaramay, ba'zi DMlar o'zlarining sanoat segmentlarida buni qilish "mehmonxona obro'siga juda ko'p xavf tug'diradi" deb ta'kidlaganidek, qasddan ortiqcha buyurtma qilmaydi. Ochiq fikrli o'quvchilar, shu nuqtada, axloqiy jihatdan ruxsat etilgan va ko'pincha moliyaviy jihatdan foydali bo'lgan sanoat faoliyati qanday qilib ba'zi mehmonxonachilarni buni qilish ularning mehmonxona obro'siga xavf tug'dirishi mumkin degan fikrga olib kelishi mumkinligi haqida qonuniy ravishda savol berishi mumkin. Mualliflar xavf bilan bog'liq bo'lgan bir nechta sabablarni taklif qilishlari mumkin.

Axloqiy tamoyil

Axloqiy nuqtai nazardan, bu utilitarian harakat ekanligiga asoslanib, qasddan haddan tashqari buyurtmani himoya qilish ishbilarmon doiralarda mashhur bo'lishi mumkin, ammo aqlli o'quvchilar buni "maqsadlar vositalarni oqlaydi" iborasining o'zgarishi deb bilishadi. Ya'ni, harakatning qonuniyligi uning yakuniy natijasiga qarab baholanadi. Qarama-qarshi nuqtai nazarga ko'ra, qilmishni axloqiy baholash, qilmish oqibatlarining to'g'ri yoki noto'g'riligiga emas, balki uning o'ziga xos to'g'ri yoki noto'g'riligiga asoslanishi kerak. Bu nuqtai nazarga ko'ra, u amalga oshishi yoki amalga oshishi mumkin bo'lgan va'daning mohiyati noto'g'ri. Bu falsafa, ehtimol, mashhur satrda eng yaxshi ifodalangan: "Osmon qulab tushsa ham adolat o'rnatsin" – bu ibora ko'pincha qadimgi Rim davlat arbobi va Yuliy Tsezarning qaynotasi Lutsiy Kalpurniy Pizo Kesoninga tegishli. Bayonot, harakatning oqibatlaridan qat'i nazar, to'g'ri ish qilish har doim to'g'ri bo'lishi haqidagi qarashni qo'llab-quvvatlaydi. Xuddi shunday, noto'g'ri ish qilish, uning bevosita foydasidan qat'i nazar, noto'g'ri ishdir. Ba'zi

xatti-harakatlar tabiatan to‘g‘ri yoki noto‘g‘ri yoki biznes dunyosida maqsadlar haqiqatan ham vositalarni oqlaydimi? Bu masala, albatta, fikrlarning halol tafovutlari uchun ochiqdir va DMlar bu sohada o‘zlarining shaxsiy qarashlarini to‘liq hisobga olishlari mantiqiy emas. Oskar Uayld an’anaviy donolikka shubha qilishning qonuniyligini yaxshi ta’kidlab, “O‘zini o‘ylamagan odam umuman o‘ylamaydi”.

Huquqiy tamoyil

5-bobda siz harakat axloqiy jihatdan shubhali bo‘lishiga qaramay, qonuniy bo‘lishi mumkinligini bilib oldingiz. Qattiq huquqiy nuqtai nazardan, maqsadli ortiqcha bron qilish, tomonlardan biri (mehmonxona) o‘z majburiyatlarini bajara olmasligini biladigan shartnoma tuzish aktiga o‘xshash deb hisoblanishi mumkin. Aytish joizki, bir nechta korxonalar o‘z mijozlari shartnoma shartlarini bajara olmasligini oldindan bilib, ular bilan shartnomalar tuzishni yaxshi fikr deb hisoblaydilar. Biroq, qonuniy ravishda, mehmonxonani haddan tashqari bron qilish holatida ishlamasligi kichik yoki qisman buzish hisoblanadi. Kichik va qisman shimlar, yuridik ma’noda, shartnomani bajarmaslik degan ma’noni anglatadi, bunda buzilish bo‘lmagan tomon o‘zlarining isbotlangan zararlarining faqat haqiqiy dollar miqdorini undirish huquqiga ega. Ko‘pgina hollarda, bu zararlar faqat sayohatchining ko‘tarilgan xarajatlariga to‘g‘ri keladi, ularning hissiy yoki noqulayliklari bilan bog‘liq zararlarga emas. Natijada, ular buni qilishlari mumkin bo‘lsa-da, kamdan-kam hollarda piyoda sayohat qilgan mehmonlar ularni sayr qiladigan mehmonxonalarni sudga berishadi. Buning sababi, piyoda mehmon tomonidan etkazilgan isbotlangan zararning nisbatan kichik miqdori va sud jarayonining yuqori narxidir. Biroq, haqiqat shundaki, har qanday vaqtda mehmonxonada xonalarni qasddan ortiqcha band qilgani va keyin kafolatlangan bron bilan mehmonga xona berilmagani sudda isbotlanishi mumkin bo‘lsa, bu mehmonxona haqiqatan ham shartnomani buzganlik uchun javobgar bo‘ladi va unga tegishli javobgarlikka tortiladi.

tegishli zararni to'laydi. Qasddan ortiqcha buyurtma berish va natijada shartnomani buzishni qat'iy qonuniy asosda himoya qilish qiyin.

Kafolatlangan bronlash: Mehmonxona bron qilgan mehmon kelguniga qadar xonani ushlab turishga rozi bo'lgan shartnoma, va agar mehmon uni talab qilish uchun kelgan bo'lsa yoki ular kelmasa, xonani to'lashga rozi bo'ladi.

Obro'-e'tibor (reputatsiya)

Mehmonxonani haddan tashqari bron qilishiga olib keladigan obro'ga putur yetkazadigan oqibatlar bormi? O'tmishda ba'zi mehmonxonalar mehmonlarga emas, balki xodimlar ta'siriga qarab, ortiqcha bron qilishdan voz kechishdi. Bu mehmonxona egalari, agar xodimlar haddan tashqari buyurtma berishni rahbariyatning mehmonlarga nisbatan beparvo munosabati misolida ko'rsa, qanday oqibatlarga olib kelishidan xavotirda edi. Menejerlarning xodimlarning aytilgan narsaga e'tibor bermasliklari haqidagi umumiy shikoyatiga qaramay, tajribali mehmonxona xodimlari xodimlar ko'rgan narsalariga katta e'tibor berishlarini bilishadi. Xodimlar o'z rahbarlaridan maslahat olishadi. Rahbariyat mijozlarga nisbatan shubhali axloqiy xulq-atvorga ega bo'lganda, ortiqcha bron qilishga qarshi bo'lgan mehmonxonachilarning aytishicha, uy bekasi hammom allaqachon mehmonlar uchun "yetarlicha toza" ko'rinadi, deb qaror qilishi mumkin. Qo'ng'iroqchi mehmondan taksi chaqirgani uchun pul to'lashga qaror qilishi mumkin, bufetchi esa mehmonxona menejerlari yetarlicha to'lamaganliklari sababli, shaxsiy foydalanish uchun omborxonadan spirtli ichimliklarni olishlari mumkin. O'tmishda bunday bahs-munozaralar, shubhasiz, ba'zi DMlarni haddan tashqari bron qilishdan voz kechgan bo'lishi mumkin. Bugungi kunda obro'ga ta'sir qilish masalasi butunlay boshqacha. DMda yurgan mehmonlarning noqulayliklari uchun kompensatsiya olinishi mumkin va keyin shunchaki yo'qoladi, degan har qanday tushuncha onlayn ijtimoiy tarmoqlarning

sayohat sanoatiga kuchli ta'sirini tushunmaydi. Bugungi sayr qilingan mehmon 1970, 1980, 1990 yoki 2000-yillardagi mehmonga o'xshamaydi.

Ijtimoiy tarmoq (onlayn): umumiy manfaatlar yoki xususiyatlarga ega bo'lgan, ma'lumot almashish uchun birlashgan shaxslar guruhi. Internetdan ma'lumot almashish uchun foydalanilganda, ular odatda "virtual hamjamiyat" deb ataladi. Hozirgi mashhur misollar orasida Facebook, MySpace, LinkedIn va TripAdvisor kiradi.

7.6. Narxlarni boshqarish

DM xaridorlar talabini aniq prognoz qilganda va ularning mahsulot mavjudligini nazorat qilganda, ularning keyingi vazifasi narxlarni boshqarishdir. Eslatib o'tamiz, 5-bobda boshlang'ich narxni belgilash daromadlarni boshqarishda birinchi qadamdir. Buning sababi shundaki, mehmonxona xonalariga bo'lgan talab prognozi xaridorning ushbu talabga bo'lgan munosabatini aks ettiradi. Narxlarni boshqarish – bu boshlang'ich narxni talabga ta'sir qilish uchun sozlash jarayoni.

Narxlarni boshqarish: bo'lajak mijozlar to'lashga tayyor bo'lgan stavkalar yoki narxlarni eng yaxshi moslashtirish uchun daromad menejerlari tomonidan qo'llaniladigan strategiya va taktikalar.

Tasavvur qilish uchun, Florida shtatining Mayami shahrida South Beachga tashrif buyurish uchun besh kechalik turar joyni sotib olishga shaxsiy qiziqishingizni ko'rib chiqing. Agar siz ko'pchilik xaridorlarga o'xshasangiz, besh kechalik turar joyni sotib olishga qiziqishingiz faqat uning narxini bilganingizdan keyin aniqlanishi mumkin. Juda arzon narxda sizning qiziqishingiz yuqori bo'lishi mumkin. Yuqori narxda qiziqishingiz pasayishi mumkin. Shunday qilib, bu narxlarni boshqarishning mohiyatini dastlab belgilangan stavkalar yoki narxlarda prognoz qilingan talab va taklif darajalariga RMning javobidir. Mehmonxonachilar o'zlarining boshlang'ich tariflarini turli omillar, jumladan, mavsum, mehmonxonaning joylashuvi, operatsion xarajatlari

va u taqdim etayotgan xizmat darajalariga qarab belgilashlari mumkin. Mehmonxonachilar xonaning dastlabki narxlarini tarixan qanday aniqlaganini tushunish bugungi kunda qanday amalga oshirilayotganini, shuningdek, daromadlarni optimallashtirish uchun mehmonxonaning boshlang'ich tariflarini qanday boshqarish mumkinligini tushunishga yordam beradi.

Darhaqiqat, faqat 1990-yillarning boshi va o'rtalarida mehmondo'stlik sanoati adabiyotida "hosildorlikni boshqarish" atamasi muntazam ravishda paydo bo'la boshladi. Buning sababini tushunish uchun esda tutingki, 1-bobda siz rentabellikni boshqarish birinchi marta tijorat aviakompaniyalari tomonidan boshlangan talabga asoslangan daromadlarni boshqarish strategiyalari uchun ishlatiladigan umumiy atama ekanligini bilib oldingiz. Ushbu strategiyalar sotish narxlarini manipulyatsiya qilish orqali daromadni maksimal darajada oshirish uchun ishlab chiqilgan. 1980-yillarning o'rtalari va oxirlarida Delta va American Airlines kompaniyalarida o'z sohasining rentabellik/yuk paradoksiga javob sifatida rentabellikni boshqarish joriy etildi.

Aviakompaniyaning ishlashi ikki omil bilan o'lchanadi. Bular rentabellik – har bir yo'lovchi uchun aviakompaniyaga to'lanadigan miqdor – va yuk, ya'ni pul to'layotgan mijozlar tomonidan to'ldirilgan o'rindiqlar foizi. Aviakompaniyalar duch keladigan paradoks va qiyinchilik shundaki, yuqori narxlar parvoz rentabelligi ham yuqori bo'lishiga olib kelishi mumkin, ammo buning natijasida yuklar ko'pincha past bo'ladi. Shu bilan bir qatorda, past narxlar yuqori yuklarga olib kelishi mumkin, lekin, albatta, past rentabellik. Delta Airlines kompaniyasidagi Robert Kross kabi rentabellikni boshqarish bo'yicha kashshoflar shunday fikr bildirishdi.

Aviakompaniya talab yuqori bo'lgan reyslarni oldindan bilishi mumkin, bu reyslardagi narxlar yuqori darajada saqlanishi yoki hatto oshirilishi mumkin. Shunga o'xshab, talab past bo'lishi kutilayotgan reyslarda reyslarning yuk ko'rsatkichlarini oshirish uchun arzonlashtirilgan chiptalardan foydalanish mumkin. Parvozning

jo'nashidan bir necha kun oldin, har bir reysda mavjud bo'lgan talab darajasidan kelib chiqib, tegishli va zudlik bilan chipta narxiga o'zgartirishlar kiritilishi mumkin. Shunday qilib, talab prognozlardan oshib ketgan reyslarda narxlar saqlanib qoladi yoki oshiriladi. Talab dastlab prognoz qilinganidan kamroq bo'lgan reyslarda chiptalar narxi arzonlashishi mumkin edi. Faqat yangi varaqalar (ya'ni, reysda oldindan band bo'lmaganlar) yangi tariflarni olishiga ruxsat berish uchun turli cheklovlar qo'llaniladi. Shunday qilib, sotib olish cheklovlari, o'zgartirish to'lovlari, bekor qilish to'lovlari va boshqa aviakompaniyalar sohasida keng tarqalgan chiptalarni almashtirish cheklovlari odatiy holga aylandi. Aviakompaniyalarning narxlarni boshqarish strategiyasining yakuniy maqsadi, albatta, aviakompaniyalarning umumiy rentabelligini maksimal darajada oshirish edi, ular formuladan foydalanib osongina hisoblab chiqadilar:

Qaytadigan daromad x yuk = Umumiy rentabellik

Aviachiptalar narxini belgilashda rentabellikni boshqarish strategiyasini qo'llash natijasida erishilgan dastlabki moliyaviy natijalar ko'zni qamashtirmadi, chunki uning tarafdorlari ta'kidlaganidek, erishilgan har bir qo'shimcha daromad dollar samolyotlarda parvoz qilish xarajatlarini oshirmasdan olingan. Agar siz aviakompaniyaning "qaytadigan daromadi" va mehmonxonaning ADR ko'rsatkichi o'rtasidagi o'xshashlikni, shuningdek, samolyot "yuk" koeffitsienti va mehmonxonaning bandlik foizi o'rtasidagi o'xshashlikni ko'rsangiz, 1990-yillarning boshlarida turar joy sanoati nima uchun hayratga tushganini yaxshiroq tushunishingiz mumkin, ba'zi mehmonxonalar 1980-yillarda ishlab chiqilgan rentabellikni boshqarish strategiyalarini o'z bizneslariga qo'llashni boshladilar. Xarajatga asoslangan narx tizimidan talabga asoslangan narxlash tizimiga o'tayotgan ushbu aqlli operatorlar adolatli bo'lsa, ular o'zlari uchun mutlaqo noma'lum hudud ekanligini o'rganishdi. Afsuski, ko'pchilik sanoat kuzatuvchilari endi

mehmonxonalarda to‘g‘ridan to‘g‘ri aviakompaniyalardan ko‘chirilgan holda qo‘llaniladigan daromadni boshqarish tizimlari juda qo‘pol harakatlar bo‘lganini, ko‘p hollarda noto‘g‘ri ekanligini va hatto eng yirik mehmonxona kompaniyalarida ham oxir-oqibat buni isbotlashini tan olishadi.

7.7. Inventarizatsiya va narxlarni boshqarish tamoyillari

Barcha mehmonxona DMlariga taalluqli bo‘lgan inventarizatsiya va narxlarni boshqarish tamoyillarini ishlab chiqish juda qiyin bo‘lsa ajab emas. Mehmonxonalar har xil, ularning bozorlari boshqacha va egalarining faoliyat falsafalari juda farq qiladi. Ushbu cheklovlarga qaramay, DMning inventarizatsiyasi va narxlarni boshqarish qarorlarini qabul qilishga yordam beradigan ba’zi rahbarlik tamoyillari mavjud. Muhokamalarni rag‘batlantirish maqsadida, lekin narsalarni boshqacha ko‘radigan va o‘quvchilarni biz kabi emas, balki biz bilan o‘ylashlarini so‘rash ruhida bo‘lgan DMlarning g‘azabini qo‘zg‘atish xavfi ostida, quyidagi 12 ta tamoyillar uchun qo‘llanma sifatida taqdim etilgan. Yaxshi prognoz qila oladigan va o‘z mulklarida mijozlarga yo‘naltirilgan daromadlarni optimallashtirish dasturlarini amalga oshirishga intilgan DMlar:

1. Mulkda ishlatiladigan mantiqiy xona kodlari sonini maksimal darajada oshiring, foydalanilgan tarif kodlari sonini minimallashtiring.

2. Mulk va uning vositachi savdo hamkorlari o‘rtasidagi aloqa bo‘shliqlari natijasida xona inventarlariga ta’sir qilishi mumkin bo‘lgan xatolarni diqqat bilan kuzatib boring va minimallashtiring.

3. Kelgandan keyin agressiv sotish dasturini yarating.

4. Guruh shartnomalari va shartnomaviy xonalarning inventar darajasiga ta’sirini diqqat bilan va doimiy ravishda kuzatib boring.

5. Maqsadli ravishda ortiqcha bron qilishdan saqlaning; talab yuqori bo‘lgan kunlarda sotilishini ta’minlash uchun to‘lov cheklovlaridan (masalan, moliyalashtirilmaydigan avans to‘lovi) foydalaning.

6. Qabul qiluvchining xatti-harakatidan kelib chiqqan holda raf xona narxini belgilang va har doim (masalan, hech qachon yopilmasin).

7. Bir nechta, lekin oson himoyalanadigan tarif chegirmalarini yaratish uchun ovozli differensial narxlar strategiyasidan foydalaning.

8. Agar maxsus tadbir stavkalari qo'llanilsa, mahsulot va xizmatlarni yaxshilash orqali mehmonlarga yuqori stavkalarni ichki va tashqi tomondan oqlash uchun taklif qilinadigan qiymatni oshiring.

9. Prognoz qilingan talab juda kuchli bo'lsa, chegirma stavkalarini agressiv tarzda yoping va qolish uchun tegishli cheklovlarni o'rnating.

10. Xodimlar mehmonlarga barcha xona va tarif kodlarining ma'nolarini tushunishlari va tushuntirishlari uchun samarali o'quv dasturlarini amalga oshiring va saqlang.

11. Raqobat to'plamini tahlil qilish orqali rack tezligi darajalarining muvofiqligini doimiy ravishda kuzatib borish orqali tariflarni oshiring (bu protsedurani 9-bobda bajarishni o'rganasiz).

12. Mavjud xona uchun yalpi operatsion foydani maksimal darajada oshirish uchun kanallarni tarqatish xarajatlarini minimallashtiring. 1–11 tamoyillari ushbu bobda o'rganganlaringizdan oqilona kelib chiqishini ko'rish oson. Biroq, oxirgi tamoyil daromad menejerlari uchun katta ahamiyatga ega. Darhaqiqat, tarqatish kanalini boshqarish mavjud xonaga to'g'ri keladigan yalpi operatsion foydani va shuning uchun mehmonxonaning rentabelligini optimallashtirish uchun shunchalik muhimki, keyingi bobning hammasi ushbu muhim mavzuga bag'ishlanadi.

Tayanch so'z va iboralar: marketing miks konsepsiyasi, mahsulot, narx, joy, reklama yoki targ'ibot, inventarlarni boshqarish, xonalar inventarizatsiyasi, optimum inventarlar, xona kodi, nomer fondi, yotoq konfiguratsiyasi, xona joylashuvi, yuqori sotish, yuqoridan pastga sotish jarayoni, axloqiy tamoyil, huquqiy tamoyil, umumiy rentabellik.

Mustaqil ta'lim va nazorat savollari:

1. Mehmondo'stlik industriyasi kontekstida marketing miks konsepsiyasini qayta tahlil qiling.
2. Turar joy sanoatida inventarlarni boshqarish jarayonini tushuntirib bering.
3. Xonalar inventarizatsiyasi deganda nimani tushunasiz?
4. Optimum inventarlarni boshqarishda nomerlar fondini tasniflab bering.
5. Yotoq konfigutasiyasiga ta'rif bering.
6. Ijrochi houskeeperning asosiy vazifalari nimalardan iborat?
7. Bozor segmenti bo'yicha mehmonlarni tasniflang.
8. Yuqoridan pastga va pastdan yuqoriga sotish jarayonini batafsil tushuntirib bering.
9. Inventarlarni boshqarish strategiyasi sifatida overbookingni izohlab bering.
10. Inventarizatsiya va narxlarni boshqarish tamoyillarini aytib bering.

VIII BOB TARQATISH KANALLARINI BOSHQARISH

8.1. Tarqatish kanallarini boshqarish
8.2. Elektron bo'lmagan tarqatish kanallari
8.3. Elektron tarqatish kanallari
8.4. Tarqatish kanallarini boshqarish tamoyillari

8.1. Tarqatish kanallarini boshqarish

Oldingi boblarda siz xonalar inventar mavjudligini qanday baholashni va bozor segmentatsiyasi asosida tegishli xona narxlarini belgilash uchun differensial narxlardan qanday foydalanishni o'rgandingiz. Bozor segmentatsiyasi – bu sizning bozoringizni farqli narx strategiyangiz orqali taqdim etilgan qiymat takliflariga ijobiy javob beradigan alohida kichik to'plamlarga yoki segmentlarga bo'lish jarayoni. Bu jarayon iste'molchilarni maqsadli yo'naltirishga va sizning narx/qiymat taklifingizni maqsadli bozoringizga eng yaxshi yetkazib beradigan tarqatish kanallarini tanlashga olib keladi. Natijada, to'lovga tayyorligi past bo'lgan segmentlarga chegirmali narxlarni taklif qilgan holda, narxga nisbatan sezgir bo'lmagan segmentlarga to'liq rack tezligi yoki hatto maxsus voqea stavkalari haqida xabar berish mumkin. Agar siz xonalaringizni sotishda yordam berish uchun foydalaniladigan har bir kanal uchun ajratilgan xonalar inventarining mavjudligini strategik jihatdan boshqarsangiz, daromadingizni eksponent ravishda oshirishingiz mumkin. Tarqatish kanalini boshqarish – bu DM mijozlarni turli sotish muqobillari orasida xonalarni sotishni rag'batlantirish va natijada daromadlarni optimallashtirish orqali maqsad qilgan jarayondir. 1-bobda siz tarqatish kanali biznes-mijozlarning manbai yoki mijozlar manbai bilan aloqa qilish uchun foydalaniladigan vosita ekanligini o'rganasiz. Mukammal dunyoda mehmonxona egalariga tarqatish kanallarini boshqarish bo'yicha butun bobni o'qishga hojat qolmaydi.

DMlar o'zlarining mavjud xonalari inventar darajasini aniqlaydilar, bu xonalar uchun tegishli narxlarni belgilaydilar va keyin mehmonlarni mehmonxonaga kirib, o'z xonalarini sotib olish uchun qabul qiladilar. Shunga o'xshash vaziyat har kuni bir marta bitta film namoyish etilishini belgilagan teatr egasining holati bo'lishi mumkin. Egasi shunchaki kinoteatrdagi o'rindiqlar sonini hisoblab, tegishli chiptalar narxini belgilab qo'yar, so'ngra kino tomoshabinlar uchun kassani birinchi kelgan, birinchi navbatda ochadi. Hayot oddiy bo'lardi. Afsuski, mehmondo'stlik sanoatidagi DMlar uchun Genri Devid Toroning "Soddalashtiring, soddalashtiring!" degan tavsiyasi tarqatish kanallarini boshqarish haqida gap ketganda oddiygina mumkin emas. Tarqatish kanallarini boshqarish nima uchun bunchalik murakkab ekanligini yaxshiroq tushunish uchun, yuqorida aytib o'tilgan teatr egasi kino tomoshabinlariga chipta sotib olayotganda o'rindiq turlarini tanlashni taklif qilgan deb taxmin qiling. Teatrdagi juda hashamatli o'rindiqlar oddiyroqdan qimmatroq sotiladi. Ekranga yaqinroq o'rindiqlar uzoqroqdagilarga qaraganda qimmatroq sotiladi. Aslida, bu teatrda sotuvga qo'yilgan juda ko'p turli xil o'rindiqlar bo'lishi mumkin. Teatr qurilgan va ochilgandan so'ng, har bir o'rindiqning o'rindiqlari turlari va sonini o'zgartirib bo'lmaydi. Mehmonxona sharoitida xona turi ushbu teatr egasining o'rindiq turiga o'xshaydi. Tasavvur qiling, har qanday kunda teatr egasi nafaqat bugun, balki kelgusi yilning istalgan kunida namoyish etiladigan har qanday film uchun chiptalarni sotishga tayyor. Kelgusi yilda tashrifni maksimal darajada oshirish uchun ba'zi chiptalar tanlangan xaridorlarga chegirma bilan sotiladi. Misol uchun, ba'zi kunlarda keksa fuqarolar chiptalar uchun boshqa kino tomoshabinlariga qaraganda arzonroq narxda to'lashlari mumkin. O'smirlar ba'zi kunlarda chegirmalarga ega bo'lishlari mumkin, ammo boshqalarida emas. Xuddi shu narsa oilalar yoki er-xotinlar uchun ham bo'lishi mumkin.

Chegirmalarning sabablari va sotuvga qo'yilgan chegirmali chiptalar soni film namoyish etilayotgan sana va filmning taxminiy mashhurligiga qarab o'zgarishi mumkin. Buning sababi shundaki, ba'zi

kino tomosha qilish vaqtlari va kunlari boshqalarga qaraganda mashhurroq va mashhur aktyor va aktrisalar ishtirokidagi filmlar boshqalarga qaraganda ko'proq mashhur bo'lishi bashorat qilinadi. Talab yuqori bo'lgan kunlarda chegirmali chiptalarni taklif qilish potensial daromadni ko'paytirmaydi. Biroq, ba'zi filmlar kamroq tomoshabinlarni jalb qilishi bashorat qilingan bo'lsa, teatr egasi ushbu shoularga chegirmali chiptalar sonini ko'paytirish kerak deb o'ylashi mumkin. Taqdim etilgan taxminlarni hisobga olsak, ushbu teatr egasi kelgusi yilning har bir kuni uchun chiptalar mavjudligi va narxlarini samarali boshqarishni istasa, tirishqoq bo'lishi kerakligini tushunish oson.

Tarixiy nuqtai nazar

Ikki karra Pulitser mukofoti sovrindori va Prezidentning Ozodlik medali sohibasi Devid G. Makkalou "Tarix xavfli zamonlarda harakatlanish uchun qo'llanma" deganida haq edi. Tarix biz kimligimiz va nega biz shunday ekanligimizdir. Distirbyutsiya boshqaruvida nima uchun biz hozir qayerda ekanligimizni chinakam tushunishga intilayotgan DMlar mehmonxona industriyasining eng dastlabki kunlarida kanallarni tarqatish boshqaruvi muammo bo'lganini tan olishlari kerak. Ishonchli pochta xizmati, telefon va hatto xavfsiz yetib kelish sanasi kafolati bo'lmagani uchun, XVIII asrgacha bo'lgan sayohatchilar kelish vaqtida mehmonxonaning qabul qilish zonasidan foydalanishlari mumkin edi. Narxlar shaxsan xabar qilinadi va to'liq to'lov to'g'ridan to'g'ri xona xaridoridan olinadi. Qo'shma Shtatlarda hukumat tomonidan boshqariladigan pochta xizmatining paydo bo'lishi mehmondo'stlik sanoatida muhim bosqich bo'ldi, chunki mehmonlar birinchi marta mehmonxonalar bilan bevosita muloqot qilish uchun ushbu yangi tarqatish kanalidan (ishonchli pochta xizmati) foydalanishlari mumkin edi. Shuningdek, u sayyohlik agentliklari va ulgurji sotuvchilar kabi mehmonxona vositachilariga mehmonxonalar bilan oldindan bog'lanish va o'z mijozlari nomidan xonalarni bron qilish imkoniyatini berdi.

Sayohat ulgurji savdosi: boshqa kichikroq hajmdagi sayohat vositachilariga sotadigan katta hajmdagi sayohat sanoati vositachisi.

1970-yillarga qadar mehmonxonalar tomonidan ishlatiladigan asosiy tarqatish kanallari telegraf, pochta tizimi va telefon edi. Xonalar sayohat ulgurji sotuvchilari, individual sayohatchilar yoki ularning sayyohlik agentlari tomonidan bron qilingan. Mehmonxona xonalari mavjudligi haqida xabar berish va mavjud kanallar orqali sotuvlarni qayd etish sekin va ko'p mehnat talab qildi. 1940-1950-yillarda tijorat aviakompaniyalarining rivojlanishi bilan, AQSH aviakompaniyalari mehmonxonalarda qo'llanilganidek, sayyohlik ulgurji savdogarlari va sayyohlik agentliklari bilan an'anaviy munosabatlarni rivojlantirishlari ajablanarli emas edi. Biroq, ushbu aviakompaniyalar o'zgaruvchan texnologiyani mehmonxona sanoatining aksariyat qismiga qaraganda tezroq qabul qildilar va 1970-yillarning oxiriga kelib yirik aviakompaniyalar sayohat agentliklariga o'rindiqlar mavjudligini tekshirish va bron qilish uchun birinchi elektron usulni taqdim etdilar. Global tarqatish tizimi (GDS) deb ataladigan yirik aviakompaniyalar chiptalarni elektron bron qilish telefon, telegraf yoki pochtaning mavjud tarqatish kanallari orqali amalga oshirishga urinishdan ko'ra samaraliroq va tejamkor ekanligini tan olishdi.

Global tarqatish tizimi (GDS): aviakompaniyalar va mehmonxonalar kabi sayohatlar bilan bog'liq korxonalarni ulardan xarid qilmoqchi bo'lgan shaxslar va kompaniyalar bilan elektron tarzda bog'laydigan kompaniyalar guruhi.

GDSdagi yutuqlar tez orada sayyohlik agentliklariga xuddi shu tizimlarda avtoulov ijarasi va mehmonxona xonalarini bron qilish imkonini berdi. GDS dan foydalangan sayyohlik agentliklari tezroq va tejamkor bo'lgan. Ular bron qilgan yoki sotib olgan barcha mahsulotlarni GDS orqali bron qilish mumkin bo'lishini talab qila boshladilar. So'nggi paytlarda Internetdagi kuchli raqobatga qaramay, GDS hali ham bron qilingan mehmonxona xonalarining taxminan 20 %ini tashkil qiladi.

8.2. Elektron bo'lmagan tarqatish kanallari

Elektron bo'lmagan tarqatish kanallari – bu xona narxi va mavjudligi to'g'risidagi ma'lumotlar xaridorlarga yuzma-yuz yetkaziladi. Elektron bo'lmagan tarqatish kanallari, odatda, hisoblangan to'lovlar nuqtai nazaridan arzonroq bo'ladi va ular ma'lumotlarning aniq almashinuvini kuchaytiradi va ma'lumotlarni oson yangilashni ta'minlaydi. Tasavvur qilish uchun, tashrif buyurgan mehmonni ko'rib chiqing. Mehmon kelishi vaqtida xona mavjudligi haqidagi to'liq dolzarb va aniq ma'lumotni PMS yordamida tekshirish mumkin. Bunday ssenariyda real vaqt rejimida yangilangan xona narxlari kotirovka qilinishi mumkin va xona sotuvi tez, keraksiz va ortiqcha sotish (tarqatish kanali) xarajatlarisiz amalga oshirilishi mumkin.

Ba'zi mehmonxonalarda elektron bo'lmagan tarqatish kanallari mehmonxona umumiy daromadining juda katta qismini ta'minlaydi. Buning sababi shundaki, ko'plab mehmonxonalar xaridni shaxsan amalga oshiradigan xaridorlarga xizmat qiladi. Ushbu xaridorlar g'isht va ohak do'koni bilan ishlashda qulaylik darajasini oshiradilar. Bunday xaridorlar sotuvchi bilan jonli muloqotga katta ahamiyat berishadi. Aksariyat mehmondo'stlik sanoati kuzatuvchilari kelajakda turli sabablarga ko'ra bunday xaridorlar soni kamayishi mumkinligini tan olishadi. Xonalarni elektron bron qilishni ko'paytirish tendensiyasi o'sishda davom etishi mumkin. Ko'pgina ma'rifatli DMlar bu tendensiyani aslida salbiy deb bilishadi, chunki u sotuvchi va xaridor o'rtasida jismoniy va hissiy masofani yaratadi. Axborot almashinuvi kamayadi. Natijada, juda ko'p hollarda, sotib olish qarorida narxni haddan tashqari oshirib yuboradigan xaridorlar paydo bo'ladi. Bu mehmonxona yoki mehmonxona sanoati uchun yaxshi emas. Shu sababli, DMlar o'zlarining elektron bo'lmagan tarqatish kanallarini e'tiborsiz qoldirmasliklari kerak. Aksariyat DM uchun bu quyidagi alohida elektron bo'lmagan tarqatish kanallari uchun daromadlarni optimallashtirish dasturlarini ishlab chiqish va boshqarishni talab qiladi:

– mulkda vaqtinchalik sotish

– to‘g‘ridan to‘g‘ri telefon orqali sotish
– mulkiy guruh savdosi
– CVBlar

Mulkda vaqtinchalik sotish

Qizig‘i shundaki, lekin afsuski, ko‘pgina mehmonxonalarda mavjud mijozlardan kelajakdagi daromadlarni optimallashtirish uchun mo‘ljallangan dasturlar eng zaif va eng kam rivojlangan dasturlardan biri hisoblanadi. Ba’zi mulklarda murakkab dasturiy ta’minot dasturlari internetga asoslangan turli xil xona sotuvchilari va sotuvchilardan kunlik daromad olishni nazorat qiladi. Shunga qaramay, ko‘p hollarda mehmonxonaning o‘z mulkida bo‘lgan mijozlarini takroriy mijozlarga aylantirish samaradorligini o‘lchash uchun shunga o‘xshash dastur mavjud emas. Bu, ayniqsa, daromadni optimallashtirishning muhim taktikasi takroriy mehmonlarni qimmatroq (past sof ADR rentabelligi) tarqatish kanallaridan arzonroq (yuqori sof ADR rentabelligi) kanallarga ko‘chirish ekanligini tushunsangiz, bu juda achinarli. Bugungi mehmonxona muhitida vaqtinchalik xonani sotib oluvchilardan ko‘ra arzonroq tarqatish kanali yo‘q. Ushbu kanalga murojaat qiluvchi DMlar ushbu xaridorlar daromadni optimallashtirish uchun ikkita alohida imkoniyatlarni taqdim etishini tan olishlari kerak. Ulardan biri kirish mehmonlariga, ikkinchisi esa mehmonxonadan chiqib ketayotgan mehmonlarga tegishli.

Bron qilmasdan kirishlar

Mehmonxonaga bron qilmasdan kelgan mehmonlar mumkin bo‘lgan eng arzon tarqatish kanalini ifodalaydi. Shunga qaramay, hayratlanarli miqdordagi DM ularga yetarlicha e’tibor bermaydi. Darhaqiqat, ushbu mehmonlarga murojaat qilish uchun foydalaniladigan daromad strategiyasi ko‘pincha qarama-qarshidir. Natijada, u oxir-oqibat teskari natija beradi. Sayrga kelgan mehmonlar xaridorning xususiyatlari bilan kelishadi, bu ularga sotishni oson va foydali qiladi. Har qanday

resurs xodimidan mehmonning odatdagi suhbatini aytib berishini so'rang va ular sizga mehmonning birinchi savolini aytadilar: sizda bo'sh xonalar bormi? Agar javob ha bo'lsa, keyingi savol har doim bo'ladi: ular qancha? Aynan shu savolga berilgan javob mijozga yo'naltirilgan daromadlarni boshqarishning yaxshi va yomon (hatto xunuk!) yondashuvidan farq qiladi. Mehmonlar hozir foydalanish uchun o'z xonalarini sotib olishga intilishadi. Natijada, ba'zi DMlar o'zlarining old ofis xodimlariga ushbu kelgan mehmonlarga mehmonxonaning to'liq stavkasini ko'rsatishni noto'g'ri ko'rsatmoqda. Agar tarifga qarshilik ko'rsatilsa, xodimlar mehmonga bir yoki bir nechta pasayish stavkasini taklif qilish huquqiga ega.

Mehmonlarning jo'nab ketishi

Ko'pgina mehmonxonalarda takroriy mijozlar bozorning muhim segmentidir. Natijada, mehmonlar jo'nab ketayotganda, ulardan kelajakdagi sanaga qayta bron qilishni xohlaysizmi, deb so'rashi mantiqan to'g'ri. Ajablanarlisi shundaki, bir nechta front ofis xodimlari bunga vaqt ajratadilar. O'zingizning mehmonxona tajribangizni ko'rib chiqing – so'nggi mehmonxonadan chiqish paytida sizdan qayta bron qilish so'ralganmi? Agar muammo bo'yicha bosilgan bo'lsa, FOM ertalab ro'yxatdan o'tish vaqtlari shunchalik band ekanligini ko'rsatishi mumkin, front ofis xodimlari shunchaki har bir mehmondan qayta bron qilish haqida so'rashga vaqtlari yo'q. Bu, ayniqsa, ro'yxatdan o'tish qatorlari uzun bo'lsa va sayohatchilar ketishga shoshilganda, qo'shimcha qiladilar. Va nihoyat, ushbu FOMlar qo'shimcha qilishi mumkin, ularning xodimlari sotuvda emas, balki ular faoliyatda amalga oshiriladi. Kichikroq mulklarda ishlaydigan DMlar bunday farqlarni shunchaki xayol deb bilishadi. Siz bilishingiz kerakki, ular kattaroq xususiyatlarda ham illyuziyadir. Bu holat mehmonxona savdosi, marketingi, daromadlarini boshqarish va band guruhlarini boshqaradiganlar daromadni optimallashtirish uchun birlashishi zarurligiga klassik misoldir. Eslatib o'tamiz, qayta bron qilingan mehmon global tarqatish

tizimlari (GDS), internet tarqatish tizimlari (IDS) yoki boshqa franchayzer bo'lmagan vositachilik to'lovlari to'lanmaydigan mehmon hisoblanadi. Bunday rezervlashlar bo'yicha sof o'rtacha kunlik tarif rentabelligi juda yuqori. Qayta bronlashni rag'batlantirish uchun nafaqat yetarli xodimlar bilan ta'minlanishi kerak, balki DMlar o'zlarining qayta bronlash harakatlarining samaradorligini o'lchashlari kerak. Tekshirilgan mehmon uchun qayta bron qilingan mehmonlar soni qayta bron qilish harakatlari samaradorligini baholash uchun muhim statistika hisoblanadi. Bu raqam oshgani sayin, bu qo'shimcha yuqori sof o'rtacha kunlik daromadlilik bandlari qilinganligini anglatadi. Bu muntazam ravishda kuzatilishi kerak bo'lgan statistik ma'lumot va bu amalga oshirish uchun vositadir.

Mulkni bevosita telefon orqali sotish

1990-yillardan 2000-yillarning o'rtalarigacha alohida mehmonxonalar telefondan tarqatish kanali sifatida foydalanishning tobora kamayib borayotganini ko'rdi. Faks mashinasi va Internetning paydo bo'lishi telefonning ahamiyatini kamaytirishga xizmat qildi. Biroq, bugungi kunda aqlli telefonlarga yuklab olish mumkin bo'lgan ilovalar sonining ko'payishi telefonning alohida tarqatish kanali sifatida ahamiyatini oshirdi. 2000-yillarning oxirlarida Choice Hotels International mehmonxonalar tarmog'i birinchilardan bo'lib telefonning ahamiyatini qaytadan anglab yetdi. Bunga javoban u o'z mehmonlariga o'z hududidagi mehmonxonalarni shahar, manzil, aeroport yoki mashhur diqqatga sazovor joylar bo'yicha osongina qidirish imkonini beruvchi bepul iPhone ilovasini taqdim etdi. Ilovani simsiz yuklab olgandan so'ng, mehmonlar ilovaning o'rnatilgan GPS funksiyasidan foydalanib, Choice bilan bog'liq mehmonxonalarni qidirishdi va keyin real vaqtda bron qilishdi. Ko'pgina mehmonxonalar hali ham an'anaviy telefon orqali bron qilish so'rovlarini qabul qilishini tan olish muhimdir. Ushbu qo'ng'iroqlarni to'g'ri boshqarish bir necha sabablarga ko'ra muhim.

Shu jumladan, bunday qo'ng'iroqlar yuqori aniq o'rtacha kunlik tarif rentabelligi rezervlarini keltirib chiqaradi. Ba'zi DMlar ushbu turdagi bandlovni amalga oshirish narxi ularni qabul qilish uchun zarur bo'lgan xodimlar xarajatlari tufayli yuqori deb o'ylashadi. Kichikroq mehmonxonalarda (150 dan kam xona), odatda, telefon rezervatori sifatida tayinlangan to'la vaqtli odam yo'q. Buning o'rniga, mehmonxonaning front ofis xodimlari odatda bu muhim mas'uliyatni o'z zimmasiga oladi. Bunday hollarda, ushbu rezervatsiyalarni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan qo'shimcha mehnat xarajatlari kichikdir. Ba'zi mehmonxonalarda qabulxona xodimlari, administratorlar yaxshi ishlaydi, boshqalarida esa yo'q. Masalan, quyidagi ikkita telefon muloqotini ko'rib chiqamiz:

1-administrator: "Bu Heritage Hotel! Iltimos, kutib turing!"

2-administrator: "Bu Heritage mehmonxonasidan Rebekka! Sizga qanday yordam bera olaman?"

Natijada daromadlarni optimallashtirishga ta'siri aniq bo'lishi kerak. Daromadlarni boshqarishning ko'plab sohalari singari, bu sohada ham DM xodimlari xodimlarni o'qitish dasturini ishlab chiqish va amalga oshirishda faol ishtirok etishlarini talab qiladi. ADRni maksimal darajada oshirish uchun telefon orqali bron qilishni o'rganish juda muhim, ammo bu xodimlarga o'z-o'zidan kelmaydi. Ular o'qitilishi kerak va ularning mavjudligini ta'minlash sizning mas'uliyatingizning bir qismi bo'lishi kerak. Telefon orqali sotish bo'yicha sa'y-harakatlarning samaradorligini baholash uchun DMlar ko'pincha xaridorlarga xizmat ko'rsatishga ixtisoslashgan tashqi kompaniyalardan foydalanadilar. Borgan sari mehmonxona franchayzing kompaniyalari xaridorlarga bepul xizmatlar ko'rsatmoqda. Oddiy holatda, franchayzer vakili mehmonxonaga qo'ng'iroq qiladi. Rezervatsion so'rovi bo'yicha qo'ng'iroq paytida bron qiluvchiga asosiy savollar beriladi. Mehmonxona xodimlarining bu savollarga javoblari baholanadi. Qo'ng'iroqdan so'ng, xodimning ishlashi rasmiy ravishda baholanadi va maxfiy ravishda mehmonxona menejerlariga ko'rib chiqish uchun taqdim etiladi. Xaridorlarning bu kabi

qo'ng'iroqlari natijalaridan xodimlarni tayyorlashni yaxshilash kerak bo'lgan sohalarni aniqlash uchun foydalanish mumkin.

Ko'chmas mulk guruhini sotish

Mehmonxonaning mulk guruhidagi savdo bo'limi alohida tarqatish kanalidir. Ushbu kanalning daromad keltiruvchi qobiliyatini baholash uchun DM dan o'rtacha kunlik tarif (ADR) va sof ADR rentabelligini baholashni talab qiladi. Aksariyat hollarda guruh xonalarini sotish bilan bog'liq ADRlar vaqtinchalik ADRlardan past bo'ladi. Biroq, sof ADR rentabelligi ko'pincha yuqori bo'ladi. Buning sababi shundaki, guruh xonalari ko'pincha sezilarli chegirma bilan sotiladi, lekin mehmonxonaning guruh savdosi odatda tarqatish to'lovlarini to'lashni va ko'plab muqobil tarqatish kanallari bilan bog'liq baholashni talab qilmaydi. Natijada, ko'pincha qimmatroq tarqatish kanali orqali sotiladigan xonalarga bir xil chegirma taklif qilishdan ko'ra, mehmonxonaning ichki guruh xonalari savdo xodimlari uchun xonalarni chegirma qilish yaxshiroqdir. To'liq xizmat ko'rsatadigan mehmonxonalarda ishlaydigan DMlar mehmon xonalari daromadlarini baholashda yig'ilish zali, ovqatlanish va ovqatlanish va boshqa daromad keltiruvchi bo'lim savdolarining ta'sirini hisobga olish kabi qo'shimcha qiyinchiliklarga duch kelishadi. Misol uchun, 100 ta mehmonxona xonasi uchun kechasi uchun 200$ to'lashga tayyor bo'lgan to'liq xizmat ko'rsatadigan mehmonxonani ko'rib chiqaylik. Muqobil guruhning xuddi shu kechada bir xil sonli xonalar uchun bir kecha uchun 190$ to'lash taklifidan ko'ra, bunday sotuv dastlab afzalroq ko'rinishi mumkin. Faraz qilaylik, ikkinchi guruh mehmonxonada yig'ilish o'tkazishga intiladi va natijada mehmonxonadagi yig'ilish joylarining katta qismi uchun to'liq narxdan foydalanadi va to'laydi. Bu ikkinchi guruh, shuningdek, yig'ilish kunida o'z ishtirokchilari uchun nonushta, tushlik va juda rasmiy kechki ovqatni o'tkazishni xohlaydi. Bunday holda, ushbu ikkinchi guruh tomonidan ishlab chiqarilgan xonaning umumiy daromadi, yig'ilish zali daromadi va ovqatlanish va ovqatlanishdan olingan daromad, agar

mehmon uchun xona sotilsa, har bir kishi uchun 200$ to'lamoqchi bo'lgan guruhga tushsa, olinadigan xona daromadidan sezilarli darajada ko'p bo'lishi mumkin. O'ylangan DMlar mehmonxonaning RevPAR (Revenue Per Available Room=Mavjud har bir xonaga daromad) darajasi ikkinchi guruhga nisbatan pastroq bo'lishiga qaramay, buni haqiqat deb tan oladilar.

Konvensiya va tashrif buyuruvchilar byurosi (CVB)

Turar joy sohasida ishlaydigan DMlar ular uchun deyarli bepul tarqatish kanaliga ega bo'lishlari baxtlidir, lekin ko'pchilik undan to'liq foydalana olmaydi. Bu kanal mahalliy CVB, notijorat tashkilot bo'lib, ma'lum bir sayohat yo'nalishini ko'rsatish va sayohat va turizmni targ'ib qilish orqali o'z jamiyatining uzoq muddatli rivojlanishiga yordam berish uchun mas'uldir. CVB ko'plab bizneslarni, shu jumladan daromad olish uchun turizm va uchrashuvlarga tayanadigan mehmonxonalar va restoranlarni ifodalaydi. Aksariyat xizmatlar uchun CVB o'z mijozlaridan haq olmaydi. Ushbu mijozlarga tashrif buyuruvchilar, ishbilarmon sayohatchilar va mintaqaning sayohat bilan bog'liq resurslaridan foydalanishga intilayotgan uchrashuvni rejalashtiruvchilar kiradi. Ko'pgina CVBlar to'lovlar o'rniga to'liq moliyalashtiriladi, mehmonxonada to'lov solig'i va a'zolik to'lovlari kombinatsiyasi. CVBlar mehmonxonaning kengaytirilgan savdo kuchi bo'lib xizmat qiladi va mehmonxona egalariga deyarli hech qanday xarajat qilmaydi. Shuni hisobga olsak, DMlar o'z CVBlarining sa'y-harakatlarini to'liq qo'llab-quvvatlashlari oqilona bo'lib tuyuladi. Ko'pgina CVB rahbarlari tasdiqlaganidek, bu har doim ham shunday bo'lmaydi.

CVBlar yangi biznesni so'raydi va xonalar inventarini kuzatish uchun mahalliy mehmonxona savdosi bo'yicha mutaxassislar bilan ishlaydi, shu bilan sayohatni rejalashtiruvchilarga boshqa tadbirlar bilan ziddiyatlardan qochishga yordam beradi. Bundan tashqari, CVBlar mehmonxonalar va hududdagi yig'ilish joylari bilan birinchi qo'ldan tanish bo'lganligi sababli, ular rejalashtirishchilarga turar joy

xususiyatlarini tadbirni rejalashtiruvchining maxsus talablari va byudjetlariga moslashtirishda yordam berishi mumkin. Biroq, CVB va individual mehmonxona mulki o'rtasida nizolar osongina paydo bo'lishi mumkin. Bu qarama-qarshiliklar, odatda, CVB hududdagi har bir mehmonxona mulkini to'g'ri ko'rsatish darajasi bilan bog'liq. Favquloddalik haqidagi shikoyatlar, CVBlar mehmonxonaning bevosita raqobatchilaridan biri bilan mehmonxonaning savdoga oid maxfiy ma'lumotlarini baham ko'rishi mumkin bo'lgan ayblovlar keng tarqalgan. DM sifatida siz mulkingiz mahalliy CVB tomonidan adolatli va to'liq taqdim etilishini ta'minlashingiz kerak. Siz buni u bilan faol bo'lish, iloji bo'lsa, direktorlar kengashida xizmat qilish va uning sa'y-harakatlarini ilgari surish va muvaffaqiyatini ta'minlash uchun barcha oqilona choralarni ko'rish orqali amalga oshirishingiz mumkin.

8.3. Elektron tarqatish kanallari

Elektron tarqatish kanallarini samarali boshqarish DMlarning umumiy muvaffaqiyati uchun tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda. Mehmonxona sanoatining ko'p asrlik mavjudligini hisobga olsak, ishonch bilan aytish mumkinki, yaqinda elektron tarqatish kanallari mehmonxonachilarning daromadlarini boshqarish harakatlariga ta'sir ko'rsatdi. Uchta muhim voqea elektron tarqatish kanallarining portlashiga olib keldi. Birinchi va eng so'nggisi – sayohat mahsulotlarini sotish vositasi sifatida Internetning o'sishi. O'zingiz bilganingizdek, faqat 1994-yilga kelib onlayn tarzda mehmonxona xonalarini osongina bron qilish mumkin bo'lgan. Ikkinchi voqea, aviakompaniyaning Global Tarqatish Tizimi (Global Distribution System)ning rivojlanishi, Internetning yuksalishidan faqat bir yoki ikki yil oldin sodir bo'ldi. Uchinchi muhim voqea GDS rivojlanishidan atigi yigirma yil oldin sodir bo'ladi. Bu voqea 1952-yilda Kemmons Uilson Tennessi shtatining Memfis shahrida birinchi Holiday Innni qurganida sodir bo'lgan. Bu bilan u zamonaviy mehmonxonalar tarmog'ining xususiy Markaziy

Bronlash Tizimi (Central Reservatin System)ni rivojlantirishga sodiqligini yo'lga qo'ydi.



8.1-rasm. Elektron tarqatish kanallari

Ushbu uchta hodisa elektron tarqatish kanallarini tushunish uchun muhimdir, chunki yuqorida rasmda ko'rsatilganidek, ular bir-biriga juda bog'langan. To'g'ridan to'g'ri qayd etilgan uchta muhim voqea natijasida yuzaga keladigan uchta asosiy komponent elektron tarqatish kanallarini tashkil qiladi. Bular tarixiy ko'rinishi bo'yicha Markaziy bronlash tizimi, Global tarqatish tizimi va Internet tarqatish tizimi. DMlar *qanday qilib* elektron tarqatish kanallarini eng yaxshi boshqarishi mumkinligini tushunish uchun ular birinchi navbatda har birining o'ziga xos xususiyatlarini tan olishlari kerak.

Markaziy bronlash tizimi (CRS=Central Reservation System)

Agar siz ko'pchilik DMlar kabi bo'lsangiz, siz brend mehmonxonada ishlaysiz. Bundan tashqari, agar siz ko'pgina DMlarga o'xshasangiz, sizning brendingiz CRSni ishlab chiqdi, undan foydalanish mehmonxona egasining franchayzing shartnomasida belgilangan. CRS turli xil elektron va elektron bo'lmagan tarqatish kanallaridan

buyurtmalarni qabul qiladi va bu bronlarni mehmonxonangizning Mulkni boshqarish tizimi (Property Management System)ga yuboradi. Bugungi kunda aksariyat brendlar buni elektron tarzda amalga oshiradilar. Biroq, bir nechta kichik mehmonxona brendlari hali ham qo'lda ishlaydigan tizimlarni ishlatishadi. Har qanday holatda ham xona sotuvi sizning mulkingizga xabar qilinadi, shu bilan birga xonalar mavjudligi va xona narxi haqidagi ma'lumotlar sizning mulkingizdan CRSga yetkazilishi kerak. Xona narxlarini o'zingizning daromadingizni optimallashtirish strategiyangiz asosida o'rnatganingiz uchun, sizning elektron tarqatish kanallaringiz va siz foydalanadigan barcha boshqa xizmatlar tariflaringiz haqida eng so'nggi ma'lumotlarga ega bo'lishini ta'minlash sizning mas'uliyatingizdir. Shuningdek, xonaga kirish, ro'yxatdan o'tish, guruh va boshqa ko'chmas mulk xonalarini sotish sababli, xonalar inventarining mavjudligi CRSda doimiy ravishda yangilanib turishi kerak. Brendlar soni ortib borayotganida, mehmonxonaning PMSdagi yozuv avtomatik ravishda franchayzerning CRS ma'lumotlar bazasida ro'yxatga olinadi va aksincha. Agar siz mustaqil mehmonxonada ishlayotgan bo'lsangiz, elektron tarqatish kanallariga xonalaringiz mavjudligi va siz to'layotgan tariflar haqida xabar berish usuli kerak bo'ladi. Bunday holda, siz CRS xizmatlarini sizga va boshqa bir qator mustaqil mehmonxonalarga taklif etuvchi mehmonxona vakolatxonasidan xarid qilishingiz mumkin. Franchayzing yoki mustaqil mulk sifatida siz CRS dan foydalanish bilan bog'liq to'lovlar va to'lovlarni olasiz. Bularga oylik texnik xizmat ko'rsatish to'lovlari, har bir bron to'lovlari va GDS yoki IDS kabi boshqa elektron tarqatish kanallariga ulanish uchun to'lovlar kiradi.

Bugungi kunda mehmonxona brendlarining ko'pchiligida (ammo hammasi emas) CRS va PMS o'rtasidagi interfeys uzluksiz (ikki tomonlama) va real vaqtda amalga oshiriladi. Shunday qilib, xonani kirish mehmoniga sotish amalga oshirilganda va mehmonxonaning PMSga kiritilganda, bu xonaning sotuvi avtomatik ravishda CRSda aks ettiriladi. Borgan sari mehmonxona brendlari o'zlarining CRSlarini boshqa elektron tarqatish kanallari bilan bog'lashmoqda. Bu ushbu

interfeysli kanallar va mehmonxona PMS o'rtasida ikki tomonlama aloqani samarali o'rnatadi. Bugungi kunda mehmonxona brendi o'zining CRSdan o'z qo'ng'iroq markazining ishlashida va har bir mulkning inventarizatsiyasi va tarif ma'lumotlarini o'z brend veb-saytida, shuningdek brendning o'z saytiga bog'langan turli tarqatish saytlarida yetkazish uchun foydalanadi.

GDS (Global tarqatish kanallari)

GDS aviakompaniyalardan kelib chiqqanligini bilib oldingiz. Bugungi kunda GDSni tashkil etuvchi kompaniyalar hali ham aviakompaniya, avtomobil ijarasi va mehmonxona sanoatining o'z mahsulotlarini sotish qobiliyatining muhim qismidir. GDS endi aviakompaniyalarga tegishli bo'lmasa ham, u kuchli tarqatish kanali bo'lib qolmoqda. Sanoat uchun yangi bo'lgan turar joy DMlari GDS Internet asrida omon qolganini va aslida o'zgarmagan juda muhim sababga ko'ra o'sib borayotganini tan olishlari kerak. Buning sababini yaxshiroq tushunish uchun notanish shaharda xona bron qilmoqchi bo'lgan sayyohlik agenti yoki korporativ sayohat menejerini ko'rib chiqing. Xaridor yangi shahardagi har bir mehmonxonaga telefon orqali qo'ng'iroq qilib narxlari va mavjudligi haqida so'rashi mumkinmi? Yo'q. Xaridor qaysi mehmonxona mulki borligini bilsa ham, har biriga murojaat qilish uchun zarur bo'lgan vaqt ortiqcha bo'ladi. Xaridor har bir mehmonxona tarmog'ining CRS bilan telefon orqali yoki o'z Internet veb-sayti orqali bog'lanib, xona tanlashi mumkinmi? Ehtimol emas. Bu shuni anglatadiki, xaridor shaharda faoliyat yurituvchi zanjirlarning nomlarini bilgan va har biri bilan alohida bog'lanishga tayyor. Buning uchun zarur bo'lgan vaqt taqiqlangan bo'lar edi. Bundan tashqari, ushbu xonalarni xaridor bir vaqtning o'zida aviachiptalar va avtoulovlarni ijaraga olishga intilganligini hisobga oling. Xaridor har bir mehmonxona tarmog'ining CRSga borishi, keyin har bir aviakompaniya bilan bog'lanishi va keyin har bir avtomobil ijarasi kompaniyasiga murojaat qilishi mumkin. Buning tezroq, yaxshiroq va arzonroq usuli bor va bu

GDS. Taxminan 50 yillik uzluksiz faoliyat va rivojlanishdan so'ng, unga a'zo kompaniyalar qulay, keng qamrovli, qiyosiy va bir martalik sayohat xizmatlarini xarid qilishda juda mohir. Agar siz professional xaridor nima uchun GDS dan foydalanishini yaxshiroq tushunsangiz, Norm Rouz, 26 yillik sayyohlik sohasi faxriysi o'zining sayohat blogida quyidagilarni e'lon qilganida nimani nazarda tutganini tushunishingiz mumkin: "GDSning kuchi 100 000 sayyohlik agentligidadir. O'rnatilgan ish stollari, shuningdek Expedia kabi onlayn sayohat agentliklari (OTA) orqasidagi vosita. Hech bir kompaniya, qanchalik yaxshi moliyalashtirilgan bo'lishidan qat'i nazar, bozordagi GDS hukmronligini bir kechada siqib chiqara olmaydi.

IDS (Internet tarqatish tizimi)

Turli xil Internet tarqatish tizimi (Internet Distribution System) saytlarining ishlashidagi farqlarga qaramay, DM uchun ularni bitta guruhning bir qismi deb hisoblash eng qulaydir. Shu nuqtai nazardan qaraganda, 2004-yil IDS uchun muhim yil bo'ldi. Aynan o'sha yili birinchi marta Internet orqali xonalarni bron qilish soni GDS bo'yicha qilinganidan oshib ketdi. Hozirda barcha sayohatchilarning 50 %dan ortig'i xonani bron qilish yoki tadqiq qilish uchun Internetga kirishadi. Barcha onlayn zaxiralarning 80 %dan ortig'i franchayzer tomonidan boshqariladigan veb-saytlar orqali amalga oshiriladi. Natijada, IDS ning daromadlarni optimallashtirish strategiyalariga ta'siri katta va shubhasiz kengayishda davom etadi. IDS xonalarini sotish bilan bog'liq ko'plab ma'lumotlarga qaramay, DMlar birinchi navbatda Internetda xonalarni sotish haqiqatan ham raketa fan emasligini tan olishlari kerak. Bu shunchalik murakkab emaski, uni faqat banner reklamalari, qidiruv tizimini optimallashtirish vositalari, meta teglar, bosish stavkalari va veb-analitika nuqtai nazaridan ko'radigan onlayn marketing mutaxassislariga topshirish kerak. Shubhasiz, elektron tijorat va veb-reklamaning ushbu va boshqa o'ziga xos jihatlari muhimdir. Ammo Internetda sotib olish va sotishning asosiy tamoyillarini qo'llash va IDS kanallarini samarali

boshqarish daromadlarni samarali boshqarish bilan sinonim emasligini tan olish muhimroqdir. Mehmonxonaning daromadlarni boshqarish bo'yicha harakatlari IDSni boshqarish harakatlaridan ko'ra ko'proq narsani o'z ichiga oladi. O'rganganingizdek, daromadlarni boshqarish ko'plab tajriba sohalaridan, jumladan, Internet saytlarini boshqarish bilan bog'liq bo'lgan sohalardan iborat. Ammo daromadlarni boshqarishning asosiy tamoyillarini IDS kanalini boshqarishda qanday qo'llashni yaxshi tushunadigan DMlar ushbu muhim kanal o'sishda, rivojlanishda va rivojlanishda davom etar ekan, undan foydalanish uchun eng yaxshi holatda bo'ladi.

8.4. Tarqatish kanallarini boshqarish tamoyillari

Tarqatish kanallarini boshqarish sheriklik munosabatlarini boshqarishdir. Turar joy sohasida ushbu hamkorlikning turi va shakllari rivojlanishda davom etadi. Shuni yodda tutish kerakki, tarqatish kanali daromadlarni optimallashtirish maqsadlariga erishishga yordam beradigan darajada samarali bo'ladi. Mehmonxonangiz ham, siz foydalanadigan kanal ham foyda keltirishi kerak. Ushbu konsepsiyani Nobel mukofoti sovrindori iqtisodchi Milton Fridman yaxshi ta'kidlagan bo'lib, u shunday ta'kidlagan edi: "Erkin bozor haqidagi eng muhim yagona markaziy haqiqat shundaki, agar ikkala tomon ham foyda keltirmasa, hech qanday almashinuv amalga oshirilmaydi". Mavjud tarqatish kanallarini boshqarayotgan DMlar haqiqatan ham mijozlar va daromad bazalarini kengaytirishga yordam beradi. Samarali DMlar quyida ko'rsatilgan tarqatish kanallarini boshqarishning 12 tamoyilini qo'llasa, o'z tarqatish kanallarini eng yaxshi boshqarishi mumkin:

12 ta tarqatish kanallarini boshqarish tamoyillari

1. Kanal samaradorligini sof ADR rentabelligi hamda kanalning umumiy daromad olish qobiliyati asosida baholash.

2. Rack (sof yalpi) stavkalari va premium stavkalari hamda tanlangan chegirma stavkalarini targ'ib qilish uchun tarqatish hamkorlaridan foydalanish.

3. To'g'ridan to'g'ri mehmonxona brendiga bog'liqligi natijasida olingan daromadlar ulushini muntazam ravishda o'lchash;

4. Elektron bo'lmagan tarqatish tizimlarining sifati va axborotning to'g'riligini muntazam ravishda baholash uchun xaridor xizmatlarini loyihalash yoki ishlatish.

5. Elektron bo'lmagan tarqatish kanallari orqali yetkazib beriladigan daromadlar ulushini muntazam ravishda o'lchash.

6. O'zlarining yaxshi mo'ljallangan mulkiy (brend nazorati ostida emas) veb-saytlarini ishlab chiqish va tajovuzkor targ'ib qilish.

7. Mulk inventarlari va xona narxlari ro'yxatini ko'rsatadigan elektron tarqatish hamkorlarining to'g'riligini muntazam ravishda baholash uchun bir yoki bir nechta shaxslarni tayinlash.

8. Inventarizatsiya va tariflarni qo'lda yuklashni talab qiladigan tarqatish kanallaridan qochish.

9. Komissiya asosida IDS hamkorlarini qidirish; soxta broker va noaniq model sayt operatorlaridan saqlanish.

10. Bloglar, tvitlar, mehmonlar tajribasi va fotosuratlar almashish kabi CGM tashabbuslari orqali proaktiv Web 2.0 strategiyasini amalga oshirish.

11. Noyob mahsulot atributlariga asoslangan noyob mehmonxona takliflarini reklama qilish uchun ixtisoslashgan tarqatish kanallarini qidirish, takliflarni narxlash uchun aniq differensial narxlar strategiyasidan foydalanish.

12. Mehmonlarning kelajakdagi bronlarini qimmatroq tarqatish kanallaridan kamroq xarajat kanallariga o'tkazish uchun mo'ljallangan strategiyalarni agressiv tarzda amalga oshirish tamoyillari hisoblanadi.

Tayanch so'z va iboralar: tarqatish kanallarini boshqarish, sayohat ulgurji savdosi, global tarqatish tizimi (GDS), noelektron tarqatish kanallari, mulkda vaqtinchalik sotish, mulkiy guruh savdosi,

CVB, bron qilmasdan kirishlar, mehmonlarning jo'nab ketishi, mulkni bevosita telefon orqali sotish, markaziy bronlash tizimi (CSR), internet tarqatish tizimi (IDS), CGM va proaktiv Web 2.0 strategiyasi.

Mustaqil ta'lim va nazorat savollari:

1. Tarqatish kanallarini boshqarish tamoyillari va boshqaruv jarayonini tavsiflang.
2. Sayohat ulgurji savdosiga ta'rif bering.
3. Global tarqatish tizimi deganda nimani tushunasiz?
4. Noelektron tarqatish kanallari qanday boshqariladi va ularga ta'rif bering.
5. Bron qilmasdan kirishlar deganda nimani tushunasiz?
6. Mulkni bevosita telefon orqali sotish jarayoni qanday amalga oshiriladi va bu jarayon nima uchun bugun muhim ahamiyatga ega?
7. Konvensiya va tashrif buyuruvchilar byurosi faoliyati nimalardan iborat?
8. Elektron tarqatish kanallarini mahsulot realizatsiya qilish bosqichlarini tushuntirib bering.
9. Tarqatish kanallarining asosiy boshqarish tamoyillarini izohlab bering.

IX BOB. JOYLASHTIRUV VOSITALARIDA DAROMADLARNI BOSHQARISH BO'YICHA HARAKATLARNI BAHOLASH

9.1. Joylashtiruv vositalari daromadlar paradoksi

9.2. STAR hisobotlari

9.3. Raqobat to'plamini tahlil qilish

9.4. Bozor ulushini tahlil qilish

9.5. Qo'shimcha baholash

9.6. Umumiy ma'noda daromadlarni optimallashtirish

9.1. Joylashtiruv vositalari daromadlar paradoksi

Oldingi ikki bobdan bilib olganingizdek, barcha DMlar inventarizatsiyani yaxshi boshqarish, narxlarni belgilash va tarqatish kanalini boshqarish qarorlarini qabul qilish uchun tegishli ma'lumotlardan va ularning tushunchalaridan foydalanishlari kerak. Lekin ular shunday qilganliklarini qanday bilishadi? Javob o'z sa'y-harakatlaringizni qanday baholashingiz, shuningdek, boshqalar sizning faoliyatingizni baholash uchun foydalanadigan operatsion statistika uchun muhim bo'ladi.

Operatsion statistikasini to'g'ri baholash muhimligini ko'rsatish uchun siz o'tgan oyda o'rtacha band bo'lgan shaharda joylashgan mehmonxonaning DM (daromad menejeri)siz deb faraz qiling. Barcha mehmonxonalar uchun stavka 65%ni tashkil etdi. Mehmonxonangiz o'tgan oyda 90 % band bo'ldi. Siz xursand bo'lishingiz kerakmi? Keyinchalik, siz o'tgan oydagi barcha mehmonxonalar uchun o'rtacha ADR $199,99 bo'lgan shaharda joylashgan boshqa mehmonxona uchun DM ekanligingizni taxmin qiling. Xuddi shu davrda mehmonxonangiz $249,99 ADRga erishdi. Siz xursand bo'lishingiz kerakmi? Agar yuqoridagi savollarning har biriga javobingiz "Men shunchaki

bilmayman" bo'lsa, unda siz haqsiz; Shuningdek, siz turar joy DMning eng muhim orttirgan tajribalaridan birini bilasiz:

Mehmonxonaning bandlik foizi yoki uning ADR bahosi ikkalasini bir vaqtda baholamasdan turib, buni bilish ma'nosizdir.

Mehmonxonada daromad olishni adolatli baholash uchun bandlik foizi va xona narxi bir vaqtning o'zida baholanishi kerak. Ushbu daromadni baholash paradoksi turar joy sanoatida mavjud va aviakompaniyalar duch keladigan yuk omili paradoksiga juda o'xshaydi. Ikkala sohada ham DMlar daromadni optimallashtirish uchun sotilgan mahsulot miqdorini (mehmonxona xonalari yoki aviakompaniya o'rindiqlari) undirilgan narxlar (ADR yoki aviachiptalar) bilan diqqat bilan muvozanatlashi kerak. Eslatib o'tamiz, 1-bobdan har bir xona uchun daromad formulasi:

ADR (O'rtacha kunlik tarif) x bandlik foizi = RevPAR (Mavjud har bir xona uchun daromad)

Statistika: ma'lumotlarning kengroq to'plamini umumlashtirish yoki tavsiflash uchun ishlatiladigan raqam yoki atama. Misollar yig'indisi, o'rtacha va nisbatlarni o'z ichiga oladi.

E'tibor bering, ushbu formula DMlarga bir vaqtning o'zida ADR bilan va bandlik bilan bog'liq qarorlarning mehmonxonalarning daromadlarini shakllantirishga ta'sirini ko'rib chiqishga imkon beradi. 1990-yillarning o'rtalaridan boshlab, RevPARni maksimal darajada oshirishga qaratilgan sa'y-harakatlar va strategiyalar mulk DMlarini joylashtirishning asosiy yo'nalishi bo'lib kelgan. Qizig'i shundaki, mulk DMlari va ko'plab boshqaruv kompaniyalari o'zlarining samaradorligini o'lchash uchun RevPARdan foydalansalar ham, murakkab mehmonxona egalari odatda bunday qilmaydi. Buning sabablari ko'p, lekin ular daromadni maksimallashtirish emas, balki daromadni optimallashtirish va rentabellik (GOPPAR) muhimligiga bevosita bog'liq.

RevPAR (Mavjud har bir xona uchun daromad) cheklovlari

Mehmonxona egalari uzoq vaqtdan beri GOPPARni (mavjud xona uchun yalpi operatsion foyda) o'z mehmonxonalarining naqd pul ishlab chiqarish qobiliyatining ishonchli ko'rsatkichi sifatida qabul qilishgan bo'lsa-da, ko'plab DMlar samaradorligini o'lchash uchun RevPARga e'tibor qaratishda davom etmoqda. Hisoblash oson bo'lganligi sababli, RevPAR har doim ham to'g'ri bo'lmasa ham, turli o'lchamdagi mehmonxonalarni daromad olish nuqtai nazaridan bir-biriga nisbatan o'lchash uchun qulay usulni taqdim etadi. O'rganganingizdek, RevPAR mehmonxonaning ish faoliyatini uning raqobatbardosh to'plami bilan solishtirishda ham foydalidir. Shuningdek, RevPARni takomillashtirish va o'sishi ko'plab mehmonxona operatorlari tomonidan DMning kompensatsiya va rag'batlantirish dasturlarida foydalanish uchun qulay chora sifatida qabul qilingan. RevPAR statistikasining foydasi shubhasizdir. Biroq, DMlar uning cheklovlarini tushunishi juda muhimdir. Birinchidan, RevPAR odatda faqat xona daromadidan foydalangan holda hisoblanishini tan olish kerak. Oziq-ovqat va ichimliklar va boshqa daromad manbalari RevPARga ta'sir qilmaydi. RevPAR statistikasining bu asosiy zaifligini Mishel va Amandaning ishini ko'rib chiqish orqali ko'rsatish mumkin. Ushbu ikkita DM raqobatbardosh 400 ta xonali to'liq xizmat ko'rsatadigan mehmonxonalarda ishlaydi. O'tgan oyda Mishel mehmonxonasi $200 ADR va 80 % bandlikka erishdi. Uning mehmonxonasining RevPAR qiymati quyidagicha hisoblanadi:

ADR x bandlik foizi = RevPAR yoki $200 x 0,80 = $160

Biroq, Mishelning mehmonxonasi yuqori umumiy daromadga erishgan bo'lishi mumkin, chunki uning ovqat va ichimliklar do'koni, sovg'alar do'koni va xona ichidagi mahsulot va xizmatlar savdosi, uning bandligi va mehmonxonada qolgan mehmonlar sonining ko'payishi tufayli yuqori bo'lishi mumkin. Albatta, Mishel mehmonxonasi ham yuqori operatsion xarajatlarni talab qiladi. Natijada, Amandaning

mehmonxonasi yuqori GOPPAR darajasiga erishishi mumkin. DMlar tushunishi kerak bo'lgan muhim jihat shundaki, RevPAR mehmonxonaning boshqa sohalarida erishilgan daromadlarni, mulkning operatsion xarajatlarini va mehmonxonaning daromadlari to'g'risidagi hisobotida ko'rsatilgan foydaga bevosita ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan boshqa omillarni hisobga olmaganda, faqat xonalarning umumiy daromadini o'lchaydi.

Daromadlar to'g'risidagi hisobot: ma'lum bir davr uchun faoliyatning daromadlari va xarajatlarining batafsil ro'yxati. Shuningdek, daromad va xarajatlar to'g'risidagi hisobot, foyda va zarar to'g'risidagi hisobot yoki Profit & Loss statement deb nomlanadi.

9.2. STAR hisobotlari

Quyida keltirilgan rasmda siz ushbu bobda ko'rib chiqqan mehmonxona faoliyati statistikasi haqida batafsil ma'lumot berilgan. E'tibor bering, har bir statistik ma'lumotlar mehmonxonaning ish faoliyatini baholash uchun foydalanilganda kuchli va zaif tomonlarga ega. Mehmonxona egalari, bosh menejerlar va ularning daromadlarini boshqarish guruhlari ko'pincha mehmonxonalarning daromadlarini optimallashtirish bo'yicha sa'y-harakatlarini baholash uchun quyidagi rasmdagi bir nechta statistik ma'lumotlardan foydalanadilar. Ushbu statistik ma'lumotlarning barchasi qo'llanilsa ham, ular DM harakatlarining samaradorligini to'liq baholash uchun yetarli emas. Sabablarini siz o'tgan oy 60% bandlikka erishgan mehmonxona uchun DM deb hisoblab ko'rsatish mumkin. Biroq, bu oy sizning bandlik foizingiz 70 %ga oshdi. Yaxshi ish qildingizmi? Bunday holda, javob berishdan oldin quyidagi muqobil ssenariylardan qaysi biri to'g'ri ekanligini bilish muhimligini ko'rib chiqamiz:

– Bu oyda siz bevosita raqobatlashayotgan mehmonxonalarning o'rtacha bandligi 50 %ni tashkil etdi.

9.1-jadval.

Mehmonxona faoliyati statistikasi xulosasi

Statistika	O'lchovlar	Kuchli taraflari	Kuchsiz taraflari
Bandlik %	Sotilgan xonalarning nisbati	Hisoblash oson	O'rtacha kunlik stavka hisobga olinmaydi
O'rtacha kunlik tarif	Xonalar sotilgan narx	Hisoblash oson	bandlik % hisobga olinmaydi
Mavjud har bir xona uchun daromad (RevPAR)	Mavjud xonadan olinadigan daromad	Hisoblash oson	Xonalardan tashqari daromad yoki rentabellikni hisobga olinmaydi
Har bir band qilingan xona uchun daromad (RevPOR)	Har bir band qilingan xona uchun jami daromad	Mehmonxonadan olingan barcha daromadlarni hisobga olinadi	Sotilgan xonalar soni yoki rentabellikni hisobga olmaydi
Mavjud har bir xona uchun umumiy daromad (Total RevPAR)	Mavjud xona uchun jami daromad	Mehmonxonadan olingan barcha daromadlarni hisobga oladi (masalan, xonalar, ovqatlanish va ichimliklar, yig'ilish maydoni)	Rentabellikni hisobga olmaydi
Mavjud har bir xona uchun yalpi operatsion foyda (GOPPAR)	Mavjud xona uchun ishlab chiqarilgan yalpi operatsion foyda	Xonani sotish bo'yicha harakatlarning rentabelligini baholaydi	Natijalar daromadlarni boshqarish bo'yicha bo'lmagan harakatlarga bog'liq; ma'lumotlar mavjud bo'lmasligi mumkin
Flow-through	Yalpi operatsion foyda o'sishiga aylantirilgan daromad o'sishi ulushi	Qo'shimcha daromadlarning rentabelligini baholaydi	Natijalar daromadlarni boshqarish bo'yicha bo'lmagan harakatlarga bog'liq; ma'lumotlarga kirish oson bo'lmasligi mumkin

– Bu oyda siz to‘g‘ridan to‘g‘ri raqobatlashayotgan mehmonxonalarning o‘rtacha bandligi 70 %ni tashkil etdi.

– Bu oyda siz to‘g‘ridan to‘g‘ri raqobatlashayotgan mehmonxonalarning o‘rtacha bandligi 90 %ni tashkil etdi.

Bitta mehmonxonaning ish faoliyatini uning raqobatbardosh to‘plamidagi boshqa mehmonxonalar faoliyati bilan taqqoslash orqali yaxshiroq baholash mumkinligini ko‘rish oson (1-bobga qarang). Mehmonxonangizning raqobatbardosh to‘plami yoki qisqacha kompetentning ishlashini bilish sizning mehmonxonangiz faoliyatini yaxshiroq baholashga yordam beradigan qo‘shimcha ma’lumot beradi. Mehmonxona egalari va bosh menejerlar musobaqa natijalarini kuzatish muhimligini bilishadi, lekin ular Indiana universitetining ijtimoiy psixologi Norman Triplett nimani kashf etganini ham bilishadi: “Velosipedchilar soatga qaraganda tezroq bir-biriga qarshi poyga qilishadi”. Triplettning ijtimoiy yordam ko‘rsatish tajribalari uni velosiped poygasida bir vaqtning o‘zida boshqa ishtirokchining ishtirok etishi barcha chavandozlarni tezroq pedal urishga ilhomlantirishga xizmat qilgan degan xulosaga kelganidek, mehmonxona egalari va bosh menejerlar mehmonxonalar o‘rtasidagi raqobat odatda daromadni optimallashtirish samaradorligini oshirishini bilishadi. Afsuski, bepul ma’lumot almashinuvi uchun, ammo ko‘pchilik mehmonxonalar o‘zlarining operatsion ko‘rsatkichlari raqamlarini bevosita raqobatchilar bilan baham ko‘rishga ikkilanishlari tushunarli. Ma’lumotlarning maxfiyligi muammosini hal qilish uchun ko‘plab mehmonxonachilar o‘zlarining xonalarning o‘rtacha narxi va bandlik ko‘rsatkichlarini ijodiy va foydali tarzda baham ko‘rishadi. Turar joy sanoatida o‘rtacha kunlik tarif va bandlik ko‘rsatkichlari ma’lumotlari ishtirokchi DMlar tomonidan zarur qiyosiy hisob-kitoblarni amalga oshiradigan va ishtirokchi mehmonxonalarga raqobatbardosh to‘plam bilan bog‘liq samaradorlik ma’lumotlarini qaytaradigan mustaqil uchinchi tomonlarga yetkaziladi. Ushbu uchinchi tomonlar, shuningdek, mehmonxonalarni

bozor ulushini egallash bo'yicha ularning reytingi haqida ma'lumot beradi.

Bozor ulushi: Bitta kompaniya tomonidan boshqariladigan ma'lum bir mintaqadagi sotuvlarning qismi (yoki foizi). Misol uchun, o'tgan oyda 10 000 ta mehmonxona xonasi sotilgan mintaqada 2300 ta xonani sotgan bitta mehmonxona 23 % bozor ulushiga ega bo'ladi (ya'ni, 2300/10 000 = 23%).

Smith Travel Research (STR) kompaniyasi mehmonxona egalariga raqobatbardosh ma'lumotlarni taqdim etishda yetakchi hisoblanadi. Aslida, AQSHning har bir yirik mehmonxona tarmog'i STRning raqobatbardosh hisobotlarini tayyorlash uchun foydalaniladigan ma'lumotlarni taqdim etishi kerak. Brendlar o'zlarining franchayzerlari STR (yoki boshqa ma'lumotlar yig'uvchi subyektlar)ga o'zlarining bandligi va daromadlari to'g'risidagi ma'lumotlarni taqdim etishlarini talab qilishlari mumkin, ammo hech bir franchayzer mehmonxonaning yalpi operatsion foydasi ma'lumotlarini berishi shartligi talab qilmaydi. Bu shuni anglatadiki, RevPAR va bozor ulushi ma'lumotlari tashqi kompetentlarni taqqoslash uchun tayyor bo'ladi. Ammo, GOPPAR va oqim orqali taqqoslashni osonlik bilan amalga oshirib bo'lmaydi. Smit Travel Research (STR) tomonidan ishlab chiqarilgan hisobotlar, keng tarqalgan STAR hisobotlari sifatida tanilgan, kunlik, shuningdek, haftalik, oylik va yillik asosda bandlik va xonaning o'rtacha narxi ko'rsatkichlari uchun tuziladi. Natijada, sizga mehmonxonangiz uchun qiyosiy RevPAR va bozor ulushi haqidagi ma'lumotlar doimiy ravishda taqdim etilishi mumkin. STAR hisobotlari bilan siz o'z hududingizdagi mavjud biznesdan adolatli ulushga ega ekanligingizni va bozor ulushingiz o'sib borayotganini yoki kamayib borayotganini yaxshiroq aniqlashingiz mumkin. STAR hisobotlarining formati va mazmuni siz ko'rib chiqadigan hisobot turiga (ya'ni, kunlik ishlash, haftalik ishlash yoki hudud bozori hisobotlari) qarab farqlanadi. Sizning hisobotlarni to'g'ri o'qish va tahlil qilish qobiliyatingiz o'zgarmasligi kerak. STAR

hisobotlarini tahlil qilishni o'rganish STR tomonidan hisobot tayyorlashda qo'llaniladigan ta'riflarni tushunishdan boshlanadi. Quyidagi keltirilgan rasmda siz bilishingiz kerak bo'lgan eng muhim atamalar tasvirlangan.

9.2-jadval.

STR shartlari va ta'riflari

Atama	Ta'rifi
O'rtacha xona narxi	Mehmonxona xonalari sotiladigan o'rtacha tarif (ADR).
Bandlik (%da)	Sotilgan xonalarning sotish uchun yaroqli bo'lgan barcha xonalarga nisbati
Mavjud har bir xona uchun daromad	Xonaning o'rtacha narxi x bandlik %
Bandlik o'zgarishi (%da)	Bir ishlash davridan boshqasiga xona statistikasining foiz o'zgarishi (ya'ni, joriy yilning yanvariga nisbatan o'tgan yilning yanvari).
Indeks	Mulkning raqobatbardosh to'plamiga nisbatan ko'rsatkichi. "100" indeksi mulkning o'rtacha to'plamning o'rtacha qiymatiga teng ekanligini ko'rsatadi. Indeks 100 dan katta bo'lsa, xususiyat kompetent darajasidan yuqori ishlayotganligini bildiradi; 100 dan past indeks uning raqobatbardosh to'plamining o'rtacha ko'rsatkichidan pastroq ishlayotganligini ko'rsatadi.
Raqobat to'plami	Taqqoslash maqsadida mehmonxona tomonidan to'rt yoki undan ortiq mulkdan iborat guruh tanlanadi. Bitta mehmonxona yoki brend mulk bilan bog'liq ma'lumotlarni himoya qilish maqsadida har qanday raqobatbardosh to'plamdagi hisobot xonalarining maksimal 35 foizini tashkil qilishi mumkin. Hisobotlar uchun, raqobatbardosh to'plam ma'lumotlari obyekt (asl mulk)dan ma'lumotlarni chiqarib tashlaydi.
Bandlik indeksi	Mulkning sotilgan xonadagi ulushini o'lchash uchun mo'ljallangan indeks.

O'rtacha xona narxlari indeksi	Ko'chmas mulkning raqobatbardosh to'plamiga nisbatan narx belgilash ko'rsatkichi.
Mavjud har bir xona uchun daromad indeksi	Mulkning raqobatbardosh to'plamiga nisbatan daromad olish ko'rsatkichi.
Bozor ulushi (taklif)	Mehmonxona tomonidan nazorat qilinadigan bozordagi xonalarning ulushi
Bozor ulushi (talab)	Mehmonxona tomonidan sotilgan bozordagi umumiy xonalarining ulushi
Bozor ulushi (daromad)	Mehmonxona tomonidan qo'lga kiritilgan bozor sotilgan xonalardan kelgan daromad ulushi

9.3. Raqobat to'plamini tahlil qilish

Turar joy sanoatining DM egalari o'zlarining mehmonxonalari ba'zi to'g'ridan to'g'ri raqobatchilariga qaraganda yaxshiroq ishlashini va ehtimol boshqalarga qaraganda yomonroq ishlashini bilishadi. Brendning obro'si, mehmonxonaning joylashuvi, uning yoshi, uning operatsion bo'limlari xodimlarining malakasi va uning daromadlarni boshqarish guruhi a'zolarining qaror qabul qilish qobiliyatining o'zgarishi ba'zi mehmonxonalarga ko'proq haq olish va o'rtacha bandlik darajasiga erishish imkonini beradi. Shu bilan bir qatorda, ba'zi mehmonxonalar ko'proq haq olishi mumkin, lekin faqat bandlik darajasining kamayishi hisobiga. Boshqa mehmonxonalar yuqori bandlik stavkalariga erishadilar, lekin bu faqat tariflarni kamaytirish orqaligina bo'ladi. ADR, bandlik va RevPAR ishlab chiqarish bo'yicha mehmonxona o'zining raqobatbardosh to'plamlari orasida qanday o'rin egallaganligi mulk DMlariga mehmonlar o'z mehmonxonalarining narxlash tuzilmalari tomonidan taklif qilingan qiymat taklifini qanday qabul qilishlari va kelajakda tarif va inventarni boshqarish bo'yicha qarorlar qabul qilinishi haqida ko'p ma'lumot berishi mumkin.

Bir necha DMlar raqobatbardosh to'plam hisobotlariga asosiy e'tibor qaratadi. Ularning ta'kidlashicha, haqiqiy muvaffaqiyat,

boshqalarning ishlashidan qat'i nazar, o'z oldiga qo'ygan maqsadlarga erishishdir. Ular metodist Ernest A. Fitsjeraldning izohiga ishora qiladilar: "Haqiqiy g'oliblar yuqoridagilar emas, balki eng qiyin yo'llarni bosib o'tganlardir. Sizning g'alabangiz hech qachon sarlavhalarga aylanmasligi mumkin. Lekin siz bu haqida bilib olasiz va bu siz uchun muhim natijadir." Garchi bu fikr to'g'ri bo'lsa-da, daromadni optimallashtirish bilan bog'liq real maqsadlarni belgilash faqat raqobatchilar va DM o'z firmasi ishtirok etadigan bozorni to'liq tushunish bilan amalga oshirilishi mumkin. Raqobat va raqobat natijalari DM ko'nikmalarini (va kompensatsiya paketlarini) baholash uchun asos sifatida hayot haqiqati bo'lib, DM buni tan olishi muhim. Raqobatning muhimligiga ishonchi komil bo'lmagan DMlar Microsoft asoschisi (va dunyodagi eng boy odamlardan biri) Bill Geytsning "Maktabingiz g'olib va mag'lublarni yo'qotgan bo'lishi mumkin, ammo hayotning hayotiyligi haqidagi fikrlarini ko'rib chiqishlari mumkin emas. Ba'zi maktablarda ular muvaffaqiyatsiz baholarni bekor qildilar; ular sizga to'g'ri javob olishni xohlaganingizcha ko'p imkoniyat beradi. Bu hech qanday narsaga zarracha o'xshamaydi." Raqobatchilarga bo'lgan nuqtai nazaringiz, shaxsiy ishlash falsafangiz yoki mehmonxonangizning haqiqiy natijalari reytingidan qat'i nazar, daromadlarni boshqarish bo'yicha qaror qabul qilishdagi iste'dod har doim ham raqobatingizni yo'q qilish orqali o'zini namoyon qilmasligini yodda tutishingiz kerak. Ba'zida iste'dod DM jamoasining ertaga yana urinib ko'rish va bugungi xatolardan saboq olish uchun qilingan qarorida namoyon bo'ladi. Biroq, xatolaridan saboq olish yoki g'alabalarini nishonlash uchun barcha DMlar quyidagi ko'rsatkichlarni qanday izohlashni o'rganishi va tushunishi kerak:

- bandlik indeksi tahlili
- o'rtacha kunlik tarif indeksi tahlili
- mavjud har bir xona uchun daromad indeksi tahlili

Bandlik indeksi tahlili

Eng noodatiy holatlardan tashqari barcha holatlarda, DMlar raqobatchilarnikidan yuqoriroq bandlik ko'rsatkichiga erishishni va

buning natijasida bandlik indeksi 100 dan yuqori bo'lishini xohlaydilar. Bundan tashqari, vaqt o'tishi bilan bandlik indekslari pasaymaydi, real o'sadi. Tasavvur qilish uchun quyida keltirilgan ma'lumotlarni ko'rib chiqing. Ushbu ssenariyda mehmonxonangizning 202W, 202X va 202Y-yillardagi bandlik ma'lumotlari keltirilgan. Oxirgi 13 oy ichida bandlik indeksingiz eng past 55 %dan (202Y-yil yanvar) 98,3 %gacha (202X-yil aprel) o'zgardi. Diqqat bilan ko'rib chiqish shuni ko'rsatadiki, foiz o'zgarish tendensiyasi mehmonxonangizning xuddi shu vaqt oralig'idagi avvalgi faoliyatiga nisbatan o'zgarishini ko'rsatadi. Masalan, joriy yilning oktyabr oyida (202W-yil) o'tgan oktabr (202X) bilan solishtirganda sizning mulkingiz uchun bandlik o'zgarishi 5,0 %ni tashkil etdi, shu davrdagi kompetentlar samaradorligining o'zgarishi esa 10.5 %ni tashkil etdi.

Quyida keltirilgan oylik STAR trend hisobotining qismi STR tashkiloti DMlarga taqdim etuvchi tafsilotiga misoldir. Bunday ma'lumotlarni sinchkovlik bilan ko'rib chiqish prognoz qilish qobiliyatingizni yaxshilashga yordam beradi, chunki siz bandlik stavkalari qachon ko'payganini yoki kamayganini ko'rishingiz, mehmonxonangiz faoliyatini kuzatishingiz va DM jamoasi uchun kelajakdagi maqsadlarni belgilashingiz mumkin.

O'rtacha kunlik tarif (ADR) indeksini tahlil qilish

Ma'lum bo'lganidek, mehmonxonaning bandlik ko'rsatkichini bir vaqtning o'zida ADR bahosisiz tahlil qilish, daromadni optimallashtirishni baholashda jiddiy xatolarga olib kelishi mumkin. Natijada, mehmonxonaning ADR indeksini tushunish uning bandlik indeksini tushunish kabi muhimdir. Quyida keltirilgan DM jamoasi haftalik, oylik, choraklik yoki yillik ADR indeksini ko'rib chiqishda duch kelishi mumkin bo'lgan natijalarning soddalashtirilgan tasviri keltiriladi. Keyin ushbu natijalarning asosli dastlabki bahosi ham keltiriladi. Keltirilgan dastlabki baholashlar, albatta, faqat bir xil mulkning bandlik indeksini baholash bilan birgalikda muhim ahamiyatga ega. DM uchun bir vaqtning o'zida bandlik indeksini baholamasdan ADR indeksini

baholash teskarisini amalga oshirish kabi potensial xavfni olib keladi. Natijada, ba'zi DMlar individual ADR (va/yoki bandlik) indeksini baholash jarayonini noto'g'ri o'tkazib yuboradi va faqat RevPAR indeksini tahlil qiladi (Eslatma: bandlik indeksi x ADR indeksi = RevPAR indeksi). Keyingi bo'limda bilib olganingizdek, buni qilish jiddiy xatodir.

Mavjud har bir xona uchun daromad (RevPAR) indeksini tahlil qilish

1-bobda siz RevPAR ni hisoblashning bitta formulasi mavjud ekanligini bilib oldingiz:

ADR x bandlik foizi = RevPAR

Xuddi shunday, RevPAR indeksini hisoblash uchun bitta formula:

ADR indeksi x bandlik indeksi = RevPAR indeksi.

Hisoblashning soddaligiga qaramay, RevPAR indeksini tahlil qilish juda murakkab bo'lishi mumkin. Tasavvur qilish uchun, mehmonxonangiz ma'lum bir vaqt oralig'ida 100 %li RevPAR indeksiga erishganini hisobga oling. Shuningdek, sizning raqobatbardosh to'plamingiz a'zolari siznikiga o'xshash va siz to'g'ridan to'g'ri raqobatlashadigan mehmonxonalarni anglatadi deb taxmin qiling. Quyida 100 %li RevPAR indeksini yaratishi mumkin bo'lgan besh xil ssenariy, shuningdek, natijalarga qanday erishilganligining mumkin bo'lgan tushuntirishlari tasvirlangan. E'tibor bering, har bir ssenariyda RevPAR indeksi 100 %ni tashkil etadi, ammo qo'llaniladigan daromadlarni optimallashtirish strategiyalari tufayli mehmonxonaning rentabelligiga ta'siri juda katta farq qilishi mumkin. Kompleks tahlilini o'tkazayotgan DMlar uchun bunday baholash ishonchni qozonishini tan olishi muhim, chunki bu to'plam mehmonxonaning raqobatchilarini adolatli ifodalaydi. Agar mehmonxona o'z kompleksini haqiqiy raqobatchilardan kuchsizroq holat bilan yuklasa, u osongina yuqori indekslarni ishlab chiqishi mumkin. Shunga o'xshab, agar haqiqiy raqobatchilar mavjud bo'lmasa (masalan, deyarli barcha turar joy obyektlari xizmat ko'rsatish cheklangan shaharda to'liq xizmat

ko'rsatadigan mehmonxonada sodir bo'lgan holat), STAR hisobotining indeksini baholash juda ehtiyotkorlik bilan amalga oshirilishi kerak.

9.4. Bozor ulushini tahlil qilish

To'liq raqobatbardosh baholash bozor ulushini tahlil qilishni ham o'z ichiga olishi kerak. Ushbu muhim baholash uchun bozor ulushi mehmonxona mulki tomonidan hisoblangan talab, taklif va daromadning foizini anglatadi. Tasavvur qilish uchun, ko'rsatilgan mehmonxona odatda uning komplektidagi sotuvga qo'yilgan (ta'minlangan) xonalarning umumiy sonining 10,7 %ini tashkil qiladi. Shuningdek, yanvar-iyun oylari uchun obyekt mulki tomonidan erishilgan talab va daromadlar batafsil ko'rsatilgan. Quyidagi talab, taklif va daromad atamalari quyidagicha ta'riflangan:

Taklif: Sotish uchun mavjud xonalar soni x Davrdagi kunlar soni

Talab: sotilgan xonalar soni (bepul xonalar bundan mustasno)

Daromad: xonalarni sotish yoki ijaraga berishdan olingan umumiy xona daromadi

$$\frac{\text{Mavjud xonalar mehmonxona mavzusi}}{\text{Mavjud xonalar to'plami (shu jumladan mehmonxona mavzusi)}} = \textbf{Taklif ulushi (\%)}$$

Shunga o'xshash hisob-kitoblar mehmonxonaning talab va daromadlarini hisoblash uchun amalga oshiriladi:

$$\frac{\text{Mehmonxona obyekti bo'yicha sotiladigan xonalar}}{\text{Komplekt bo'yicha sotiladigan xonalar}} = \textbf{Talab ulushi(\%)}$$

$$\frac{\text{Mehmonxona subyekti tomonidan yaratilgan xonalar daromadi}}{\text{Komplekt tomonidan yaratilgan Xonalar daromadi}} = \textbf{Daromad ulushi(\%)}$$

9.5. Qo‘shimcha baholash

Ushbu kitobning takrorlanadigan mavzusi shundan iboratki, maksimal daromad olish o‘z-o‘zidan DM jamoasi samaradorligining eng yaxshi ko‘rsatkichi emas. Natijada, bandlikni doimiy baholash, ADR, RevPAR, raqobatbardosh ko‘rsatkichlar, bozor ulushi va agar ma’lumotlar mavjud bo‘lsa, GOPPAR va oqimlar muhim bo‘lsa-da, daromad bilan bog‘liq kamida uchta qo‘shimcha baholash sohasi ham muhimdir. Ushbu imtihon sohalari va ular javob berishi mumkin bo‘lgan maxsus savollar:

– Biznes manbai: Bizning xaridorlarimiz kimlar?

– Tarqatish kanallari: Xaridorlarimiz bizdan qancha narxda sotib olishadi?

– Web 2.0: Bizning xaridorlarimiz biz bilan bo‘lgan tajribalari haqida nima deyishadi?

Ba’zi DMlar uchun bu savollarga javoblar samarali mehmonxona savdosi va marketing bo‘limi yoki mulkning bosh menejer tomonidan berilishi mumkin. Buning sababi shundaki, ushbu turdagi savollarga javoblar samarali mehmonxona savdosi va operatsiyalari, shuningdek, daromadlarni optimallashtirish uchun juda muhimdir. Biroq, bu savollarga to‘g‘ri javoblar daromadlarni boshqarish guruhlari uchun juda muhim, chunki “Bizning xaridorlarimiz kimlar?” – degan savolga javob bo‘ladi. Differensial narxlash bo‘yicha dastlabki qaror qabul qilish uchun zarur bo‘lgan ma’lumotlarni taqdim etadi. Mehmonxona xonalari xaridorlarining ko‘pchiligini yetkazib beradigan tarqatish kanallari va bu kanallarning narxini bilish xona chegirmalarini samarali ochish va yopish va xona inventarlarini taqsimlash uchun kalit hisoblanadi. Shuningdek, mehmonlarning yashash vaqtidagi tajribasini yaxshiroq tushunish DMga mahsulotni takomillashtirishda qimmatli yordam ko‘rsatishda, shuningdek, mehmonxona ustun bo‘lgan sohalarni aniqlashda yordam beradi va shu tariqa marketing va ehtimol narxlarda afzalliklarga ega bo‘lishi mumkin.

Biznesni baholash manbasi

Ko'pgina mehmonxonalarda "bizning mijozlarimiz kimlar?" – degan savolga javob berishadi. Bu savdo va marketing bo'limiga to'g'ri keladi. Natijada, samarali DMlar mehmonxona mehmonlarining vaqtinchalik, korporativ, davlat, SMERF, boshqa guruh, shartnoma yoki sotishda yordam berish uchun mo'ljallangan bir qator muqobil belgilar sifatida belgilangan ulushi haqida batafsil ma'lumot olishlari mumkin.

SMERF: Qisqartma mehmonxona xonalari va xizmatlarining ijtimoiy, harbiy, ta'lim, diniy va boshqa yaqin xaridorlarini tavsiflash uchun ishlatiladi.

Hozirda DMlar "Bizning xaridorlarimiz kimlar?" – degan savolga javob beradigan muhitda ishlaydi. Ularga bu muntazam ravishda taqdim etilmasa, ularga javob berishga yordam beradigan bir qator ajoyib mehmondo'stlikka oid marketing boshqaruvi resurslaridan foydalanishi samarasiz bo'lishi mumkin.

Tarqatish kanallarini baholash

Tarixan, muqobil tarqatish kanallarining sifatini baholashda eng keng tarqalgan yondashuv umumiy daromad olish bilan bog'liq. Keng tarqalgan nazariyaga ko'ra, eng ko'p daromad keltiradigan tarqatish kanallari (Xona narxi = sotilgan xonalar) eng yaxshi deb hisoblanadi. Borgan sari, DMlar yuqori sifatli tarqatish kanalini tavsiflovchi umumiy daromadning kam kanal taqsimlash xarajatlari ekanligini tushunishadi. Buni daromadlarni boshqarish bo'yicha ixtisoslashgan soha mutaxassislari tomonidan taklif etilgan seminarlar va treninglar haqidagi reklama yaxshi ko'rsatib turibdi. Daromadlarni boshqarish bo'yicha mashhur maslahatchilardan biri o'zining yangi Webcast seminarlaridan birini quyidagi sarlavha bilan e'lon qildi:

Tarqatish kanallari boshqaruvi

Mehmonxona daromadlari boshqaruvini optimal boshqarishni baholash uchun RevPAR endi yagona ko'rsatkich emas. Daromad menejerlari endi maksimal daromadga erishish uchun taqsimlash kanallarini bron qilish narxiga qarab boshqarishlari kerak.

4-bobda siz aniq ADR rentabelligi ma'lum bir daromad bilan bog'liq bo'lgan to'lovlar va baholashlar xarajatlarini chegirib tashlaganingizdan so'ng mehmonxona tomonidan amalga oshirilgan haqiqiy daromad ekanligini bilib oldingiz. Albatta, bu "bronlash xarajatlari" sezilarli bo'lishi mumkin. Bundan tashqari, sof ADR rentabelligi differensial narx nuqtalarini aniqlashda va takroriy xaridorlarni yuqori xarajatdan arzonroq taqsimot kanallariga o'tkazish uchun narxlarni boshqarishda foydali tushuncha ekanligini bilib oldingiz. Eslatib o'tamiz, sof ADR rentabelligi formulasi:

$$\frac{\text{Xonaning sof stavkasi/}}{\text{Standart ADR}} = \textbf{Sof ADR daromadi}$$

Ushbu formulada:

Standart ADR-tarqatish kanali xarajatlari = Xonaning sof stavkasi

kelib chiqadi. Muqobil tarqatish kanallarini samarali baholash DM lardan sof ADR rentabelligi konsepsiyasini yanada samarali va to'g'ri qo'llashni talab qiladi.

Monitoring Web 2.0

Borgan sari potensial mehmonlar internet foydalanuvchilari e'lonlari orqali tez-tez tashrif buyuradigan mehmonxonalar haqida ma'lumot izlaydilar va qaror qabul qiladilar. Natijada, DMlar TripAdvisor va shunga o'xshash sayohat sharhlarini joylashtiradigan sayohat ijtimoiy media saytlarini yaqindan kuzatib borishda tobora muhim rol o'ynashini tushunishadi. 1940-yillarda shov-shuvli va munozarali kino aktyori Errol Flinn shunday dedi: "Ular siz haqingizda gapirayotgan narsa haqiqat emas, balki ular sizning orqangizdan gapirgani asl haqiqatdir". Bugungi kunda internet mijozlarga bir vaqtning o'zida millionlab o'quvchilarga mehmonxonangiz haqida gaprishi (textli

xabar yoki ijtimoiy tarmoqlar orqali (facebook, twitter)) qilish imkonini beradi. Garchi kam odam tanqiddan zavqlansa-da, ayniqsa tanqid adolatsiz yetkazilganda, mehmonlarning yaxshi yoki yomon sharhlari mahsulot va xizmatlaringizni yaxshilash uchun foydalanishingiz mumkin bo'lgan qimmatli ma'lumotlarni taqdim etadi.

Ijtimoiy media kontentini boshqarish yoki nazorat qila olmasligingizni tan olish muhimdir. Biroq, siz buni diqqat bilan kuzatib borishingiz mumkin. Buning oson yo'llaridan biri mulkingiz uchun bepul Google Alerts hisobini o'rnatishdir (www.google.com/alerts). Bu kabi vositalar mehmonxonangiz nomi uchun yangiliklar, bloglar, video fayl almashish saytlari va boshqalarni qidiradi va keyin sizni (elektron pochta orqali) qidiruv natijalari haqida xabardor qiladi. TripAdvisor o'z saytida sizning mulkingiz haqidagi har qanday izoh haqida sizni xabardor qilish uchun shunga o'xshash dasturni o'rnatishi mumkin. Salbiy fikrlarni kuzatish va ularga javob berish muhim bo'lsa-da (8-bobga qarang), ijtimoiy tarmoq saytlarida e'lon qilingan sharhlarning aksariyati aslida salbiy emas, balki ijobiy ekanligini ham tan olish kerak. Shu sababli, ijtimoiy media saytlarini mulkingiz haqidagi ijobiy xabarlar uchun diqqat bilan kuzatib borish mantiqan to'g'ri yondashuv. Sharhni joylashtirgan shaxslarning ruxsati bilan olingan ushbu ishlash kuzatuvlari guvohnomalar ro'yxati shaklida shaxsiy veb-saytingizda joylashtirilishi mumkin. Bu kabi ko'plab ijobiy sharhlar xona xaridorlari uchun katta kuchga ega bo'lishi mumkin, chunki ular mulk bilan emas, balki foydalanuvchi tomonidan yaratilgan.

9.6. Umumiy ma'noda daromadlarni optimallashtirish

Turar joy sohasida ishlaydigan DMlar uchun rivojlanayotgan daromadlarni optimallashtirish strategiyalari, taktikasi va natijalarini doimiy ravishda baholash juda muhimdir. Sanoatdagi daromadlarni optimallashtirish texnikasi mulkning bandlik foizini maksimal darajada oshirishga qaratilgan soddalashtirilgan "bed-in-breakfast"

yondashuvidan ancha ilgarilab ketdi. Bunday yondashuv ko'pincha DMlarni talabni oshiradi va natijada RevPARni maksimal darajaga ko'taradi degan noto'g'ri tushunchada xona narxlarini pasaytirishiga olib keldi.

Siz bilib olganingizdek, bugungi kunning eng yaxshi amaliyotlari DMlardan bozor segmentini qabul qilish asosida xonaning differensial tariflarini belgilashni talab qiladi; tarixiy, hozirgi va kelajakdagi talabni hisobga olish; va xona taklifi va bandlik talabini aks ettirish uchun xona narxlarini boshqarish kabi amaliyotlar amalga oshiriladi. Narxlar nazariyasini bilish va iste'molchilarning qiymat haqidagi tasavvurlarini tushunish ham DM muvaffaqiyati uchun katta ahamiyatga ega. GOPPAR va oqimli baholash asosida foydani maksimallashtirishning tobora ko'proq integratsiyasi DMlardan mehmonxonaning bozor segmentlarining har biri bilan bog'liq bo'lgan rentabellik darajasiga asoslangan ochilish va yopilish stavkalari kodlarini ko'rib chiqishni talab qiladi. Buning uchun DMlar mehmonxonaning haqiqiy sotish xarajatlarini bilishlari va ular daromadlilik uchun mas'uliyatni oshirishlari kerak. Lavozimi yoki mehmonxonalarining bo'lim faoliyatiga shaxsiy ta'siridan qat'i nazar, DMlar oxir-oqibat o'z xonalari narxlarini mijozlarning to'langan narx uchun olingan qiymat haqidagi tasavvurlari asosida belgilashlari kerak.

Tajribali DMlar xona narxlari narxlar bo'lgani uchun mehmonlarning o'z mehmonxonalari mahsulotlari va xizmatlariga bo'lgan dastlabki taxminlarini belgilashini biladilar. Juda yuqori stavkalar mehmonlarning haqiqiy bo'lmagan taxminlarini belgilaydi. Juda past stavkalar mehmonxona xodimlarining sa'y-harakatlarini kam baholaydi va mulkni munosib foydadan mahrum qiladi. Mehmonxonaning asosiy sotish vositasi sifatida Internet-vositachilarga (o'zlarining daromadlarini optimallashtirish strategiyasini izlayotgan) haddan tashqari e'tibor mahsulot va brendning tovarlanishiga xavf tug'diradi va juda ko'p hollarda narxning ishonchliligi yo'qligiga olib keladi. Albatta, xona stavkasini aniqlashda aql-idrok bilan yondashish

zarur. DMlar mehmondo'stlik sanoatining yetakchilari bo'lishi kerak va shu bilan birga ular narsalarni qanday bo'lsa, shunday ko'radilar va ishlarning kerakli tarzda bajarilishini ta'minlaydilar. Sog'lom fikrga ega bo'lgan turar joydagi DMlar to'g'ri ishlarni qilish uchun quyidagilarni bilishlari kerak:

– tarixiy, joriy va kelajakdagi xonaga bo'lgan talab asosida prognoz qilishda aniq ma'lumotlarning muhimligini tushunish;

– mehmonlarning joriy talabi yoki tezligining xonalar narxiga ta'sirini tan olish;

– narxlar qarorlarining kelajakdagi mehmonlar talabiga va uzoq muddatli mehmonlarning sodiqligiga ta'sirini diqqat bilan baholash;

– xonalarni tovarga aylantirishga olib keladigan narxlarni belgilash amaliyotiga yo'l qo'ymaslik; turar joy sanoatining asosiy mahsuloti sifatida baholash;

– ularning daromadlarini optimallashtirish bo'yicha qarorlarining har bir mulkiga ta'sirini hisobga olish;

– vaqtinchalik bozorlar, guruh bozorlari va shartnomali xonalar bozorlarini aniqlash;

– xonalarni inventarizatsiyani boshqarishning samarali strategiyasi sifatida qo'llashdan oldin ortiqcha bron qilishning barcha jihatlarini ko'rib chiqish;

– to'g'ri va ijodiy chegirmalardan foydalanish va farqli xonalarni narxlash strategiyalariga qo'shimcha sifatida cheklovlarni qo'llash;

– elektron bo'lmagan tarqatish kanallarini boshqarish strategiyalari bilan bog'liq samaradorlik va xarajatlarni amalga oshirish va muntazam ravishda o'lchab borish;

– elektron tarqatish kanallarini boshqarish strategiyalari bilan bog'liq samaradorlik va xarajatlarni amalga oshirish va muntazam ravishda o'lchash, shu jumladan: CRS, GDS, IDS va Web 2.0 dan foydalangan holda mehmonlar tajribasini kuzatib borish;

– DM jamoasining qarorlar qabul qilish samaradorligini baholash uchun zarur bo'lgan statistik ma'lumotlarni hisoblash va tahlil qilish, shu

jumladan: ADR, bandlik ko'rsatkichi, RevPAR (cheklangan xizmat ko'rsatadigan mehmonxona) yoki Total RevPAR (to'liq xizmat ko'rsatadigan mehmonxona), RevPOR va GOPPAR;

– raqobatchilarning ish faoliyatini asosli raqobatbardosh to'plamni chuqur tahlil qilish orqali kuzatib borish;

– o'rinli bo'lsa, narx tavakkalchiligini qabul qilish; va xatolardan o'rganib, ularni to'g'ri qabul qilish;

– haqiqiy RevPAR va daromadni oshirish maqsadlarini yaratish va bu maqsadlarni o'z tashkilotlarida keng yetkazish;

– rentabellikni oshirish vositasi sifatida chegirma stavkalariga qarshi turish, chunki bu samarasiz strategiya hisoblanadi;

– butun DM jamoasiga na bandlik, na ADR, na RevPAR yakuniy maqsad emas, balki mijozga yo'naltirilgan va samarali daromad olish yakuniy maqsad ekanligini bildirish;

Sog'lom fikr va to'g'ri boshqaruvni baholash vositalari DMlar, ularning guruhlari va mehmonxonalari uchun daromadlarni optimallashtirish muvaffaqiyatiga olib keladi.

Tayanch so'z va iboralar: turar joy daromadlar paradoksi, o'rtacha kunlik tarif (ADR), bandlik foizi, mavjud har bir xona uchun daromad (RevPAR), Profit & Loss statement, STAR hisoboti, har bir band qilingan xona uchun daromad (RevPOR), mavjud har bir xona uchun yalpi operatsion foyda (GOPPAR), flow-through, bandlik indeksi tahlili, standart ADR, sof ADR, Monitoring Web 2.0

Mustaqil ta'lim va nazorat savollari:

1. Turar joy vositalarida daromad paradoksi tushunchasini izohlab bering.
2. Statistika fani nimani o'rganadi?
3. Mehmonxona sanoatida o'rtacha kunlik tarif (ADR) qanday o'lchanadi?

4. Mehmonxona sanoatida mavjud har bir xona uchun daromad qanday o'lchanadi?

5. Daromadlar to'g'risidagi hisobot qaday shakllantiriladi va nimalarni o'z ichiga oladi?

6. STAR hisobot shakllanish jarayoni va mehmonxona faoliyati statistikasini izohlab bering.

7. STR shartlari va uning ta'riflarini tushuntirib bering.

8. Raqobatbardoshlik to'plamlarini biron bir mehmonxona misolida tahlil qiling.

9. O'rtacha kunlik tarif (ADR) indeksi tahlili qanday amalga oshiriladi?

X BOB. F&B (OZIQ-OVQAT VA ICHIMLIK) XIZMATLARIDA DAROMADLARNI BOSHQARISH

10.1. F&B (Oziq-ovqat) xizmatlarini narxlashning an'anaviy usullari

10.2. Xarajatlarga asoslangan oziq-ovqat xizmatlarini narxlash

10.3. Oziq-ovqat xizmatlarida differensial narxlashni qo'llash

10.4. Oziq-ovqat xizmatlarida qiymat tushunchasiga ta'sir qiluvchi omillar

10.1. Oziq-ovqat xizmatlarini narxlashning an'anaviy usullari

Daromad menejeri deb ataladigan belgilangan lavozim, turar joy sohasida bo'lgani kabi, oziq-ovqat xizmatlari sohasida ham yaxshi talqin qilinmaydi. Aslida, ko'plab oziq-ovqat xizmatlari operatorlari oziq-ovqat xizmati bo'yicha daromad menejeriga yuklangan vazifalarni menyu narxlarini aniqlash va biznesning marketingi yoki reklamasi uchun mas'ul shaxsning vazifalari bilan tenglashtiradi. Albatta, menyu narxlarini to'g'ri aniqlash juda muhimdir. Bugungi kundagi oziq-ovqat xizmati xodimlari bilishi kerakki, soha mutaxassislari menyu narxlarini qanday qilib eng yaxshi belgilashi mumkinligini sinchkovlik bilan tekshirish yangi hodisa emas. Lendal Kotschevar's Management by Menyu kitobining birinchi nashri 1975-yilda Oziq-ovqat xizmatlari sanoati milliy instituti (National Institute of Food Industry) tomonidan chiqarilgan. Jek E. Millerning "Menyu narxlari va strategiyasi" nomli klassik kitobining birinchi nashri ham 30 yil avval (1980) nashr etilgan. Ushbu ikki darslik ham oziq-ovqat xizmatlari sanoatida muhimdir, chunki ularda ushbu ikki soha o'qituvchisi/rahbarlari menyu narxlarini belgilash muammosi bo'yicha katta tushunchani namoyish etishadi. Shu nuqtai nazardan, ularni o'z davrining innovatsion DMlari qatoriga kiritish mumkin. Ikki kitob ham doimiy ravishda qayta ko'rib chiqilgan va yangilangan. Menyu narxlari strategiyasi bilan bog'liq o'tmishdagi (va

hozirgi) eng yaxshi amaliyotlarni ko'rib chiqish sizni muqarrar ravishda ikkita qiziqarli xulosaga olib keladi. Birinchisi, restavratorlar va mehmonxona egalarining narx belgilashda juda kam umumiyliklari bor. Ikkinchidan, ba'zi o'ylangan takliflarga qaramay, ko'pchilik oziq-ovqat xizmatlari operatorlari tomonidan qo'llaniladigan menyu narxlari usullari so'nggi yarim asr davomida nisbatan o'zgarmagan, shu bilan birga sanoatning o'zi tubdan o'zgargan. Ushbu ikki xulosa ham qo'shimcha tekshirishga loyiqdir. Oziq-ovqat xizmatlari va turar joy sanoati ikkalasi ham yirik mehmondo'stlik sanoatining bir qismi hisoblanadi, ammo ko'pchilik restavratorlar tomonidan qo'llaniladigan daromadlarni boshqarish va narxlash strategiyalari mehmonxonachilar tomonidan qo'llaniladigan dunyodan farq qiladi. Bir nechta misollar ko'p farqlarni ko'rsatadi.

4-bobdan bir kecha uchun o'n yoki undan ortiq mehmon xonasi sotib olmoqchi bo'lgan mehmonga mehmonxona egasining javobi qanday bo'lishini eslang. Ko'pgina hollarda, bunday mehmon mehmonxonaning guruh savdo bo'limiga yuboriladi, u yerda sotib olinadigan xonalar soni ko'p bo'lganligi sababli, har ikki tomon ham sof yalpi (rack stavkasi) narxlardan chegirmalarni oladi. Narxi kelishib olinadi, kelishuv tuziladi va xonalar sotiladi. Buni restoranga kelgan mehmonning o'n kishiga stol izlab kelgan tajribasidan farqli bo'ladi. Ko'pincha stolga xizmat ko'rsatadigan restoranlarda bunday mehmon uchun 10 dan 20 %gacha bo'lgan majburiy xizmat haqi baholanadi. Ushbu to'lov avtomatik ravishda mijozning hisobiga qo'shiladi. Natijada, xizmat to'lovi kattaroq savdo uchun narxning oshishi (pasaymaydi) sifatida samarali xizmat qiladi. Katta sotuvlar uchun mehmonxonalar muntazam ravishda chegirmaga ega. Restoranlar katta sotuvlar uchun narxlarni oshiradi yoki narxlarini o'zgarishsiz qoldiradi. Ular odatda katta sotuvlar uchun o'z narxlarini chegirmaydilar.

Stolga xizmat ko'rsatish: mehmonlarga ovqatlanish joyida o'tirgan holda xizmat ko'rsatadigan restoran uslubi.

Narxlardagi farqlarning ikkinchi misoli uchun, kelajakdagi bir kunda ma'lum bir hududdagi barcha mehmonxona xonalari sotilishi bilan bog'liq vaziyatni ko'rib chiqamiz. Bunday kunlarga misollar yirik sport tadbirlari, festivallar yoki bitiruv marosimlari bo'lgan kunlarni o'z ichiga olishi mumkin. Bunday kunlarda mehmonxona egalari o'z xonalari narxini oshirganiga yoki hech bo'lmaganda o'z mehmonlarining chegirmali xonalarni sotib olish imkoniyatini yo'qotganiga amin bo'lishingiz mumkin. Boshqa tomondan, restavratorlar uchun bunday yuqori talab kuni ikkita narsa to'g'ri bo'lishini anglatadi:

1. Ular juda band bo'ladi va shuning uchun mijozlar kirish uchun kutish vaqtlari uzoq bo'ladi.

2. Ular odatdagi menyu narxlari tuzilmasini saqlab qoladi.

Restavratorlar va mehmonxonachilar tomonidan qo'llaniladigan turli xil daromadlarni boshqarish strategiyalarining yakuniy tasviri ayniqsa ibratlidir. E'tibor bering, haftaning yoki oyning eng sekin ish kunida ko'pchilik mehmonxona DMlari maksimal bozor ulushini qo'lga kiritish uchun o'zlarining chegirmalarga yo'naltirilgan dasturlari va tarqatish kanallaridan agressiv ravishda foydalanadilar. Bunday harakatlarning donoligi shubhali bo'lishi mumkin, ammo shubhasiz, aniq taktika qo'llaniladi.

Aksincha, haftaning eng sekin kunida ko'pchilik restavratorlar haftaning eng band kunidagi narxlarni bir xil narxda olishadi. Bir nechta istisnolardan tashqari (ya'ni, ikkitadan biriga aksiyalar yoki chegirma kuponlari faqat ma'lum vaqtlarda yaxshi), ko'pchilik restavratorlar va barlar mehmonlarning mahsulotlarga bo'lgan talabining o'zgarishini narxlarni o'zgartirish mantiqiy asoslari bilan tenglashtirmaydi. Qizig'i shundaki, bu hatto mehmonxonalar ichida joylashgan oziq-ovqat va ichimliklar operatsiyalari uchun ham amal qiladi. Ushbu uchta misoldan ko'rinib turibdiki, oziq-ovqat xizmatlari operatorlari turar joy sanoatining DMlariga qaraganda juda boshqacha narx strategiyasini qo'llaydilar. Agar siz professional DM bo'lishni istasangiz, buning sabablarini tekshirishga arziydi. Agar siz oziq-ovqat xizmatlari sohasi

mutaxassislarining ko'pchiligi menyu narxlarini qanday aniqlashni taklif qilayotganini batafsil ko'rib chiqsangiz, ularning tavsiyalari biroz farq qilishini bilib olasiz. Umuman olganda, mutaxassislar menyu narxlarini quyidagi umumiy tushunchalardan biri asosida belgilashni taklif qilishadi: mahsulot tannarxi foizi, mahsulot narxi va hissa marjasi.

Mahsulot tannarxining foizi

1936-yilda Nozik pazandachilik instituti direktori Jorj L. Venzel Nyu-Yorkda "Amerika menyusi yaratuvchisi" nomli katta varaqli risolani nashr etdi. Ushbu risola 1000 sahifali Wenzel's Menyu Makerning peshqadami bo'lib qoladi. Kelgusi 35 yil davomida oziq-ovqat xizmatlarini o'rgatish bo'yicha standart bo'ladigan kitob bo'lib xizmat qilmoqda. Wenzel's Menyu Maker (1947) ning birinchi nashrida muallif oziq-ovqat narxining foiz ahamiyatini zamonning chiroyli ravshanligi bilan izohlaydi: "Foyda ulushi 5 %dan 20 %gacha bo'lganligi sababli, oziq-ovqat narxining har qanday o'sishi, ish haqi fondi yoki boshqa xarajatlar foizi sizning sof foydangizni shunchalik kamaytiradi." Venzelning yangi boshlanuvchi restavratorlarga bergan maslahati juda mantiqiy va juda to'g'ridan to'g'ri edi: – O'zingiz xohlagan oziq-ovqat narxini oldindan belgilang, ularni saqlab qo'ying va shu bilan siz o'zingiz xohlagan daromad darajasini saqlab qolasiz. Oziq-ovqat xizmatlarini ko'rsatuvchi operatorlar mahsulot tannarxining foizli narxlash falsafasidan foydalanishni o'rgatishgan, o'zlarining sotish narxlarini birinchi navbatda o'zlarining menyu elementlarini tashkil etuvchi ingrediyentlar uchun o'zlari to'laydigan narxlardan kelib chiqqan holda belgilaydilar.

Mahsulot tannarxining foizi (narxlash usuli): Menyu narxlarini aniqlashda mahsulot tannarxining foiz maqsadlariga tayanadigan narx belgilash usuli.

Ushbu narxlash yondashuvini ikkita muhim sababga ko'ra himoya qilish mumkin. Birinchisi, muvaffaqiyatli restavratorlar yaxshi taom berishning qadrini biladilar. Yaxshi ovqatni ishlab chiqarish odatda past

sifatli oziq-ovqatga qaraganda ko'proq xarajat qiladi. Natijada, operator mehmonlardan 12 unsiyalik USDA Prime Nyu-Yorkdagi strip steyk uchun 4 unsiyali gamburgerdan ko'ra ko'proq haq olishi mantiqan to'g'ri. Steyk operatorga qimmatroqqa tushadi va shuning uchun ko'proq sotish kerak. Ushbu operator bilimdon ovqat iste'molchilari burgerdan ko'ra steyk uchun ko'proq pul to'lashlarini ham mantiqiy asoslab beradi. Shunday qilib, ma'lum darajada, mehmonlarning narx kutishlari, qisman, sotib olingan mahsulot bilan belgilanadi. Operator, biznesga sotib olish uchun qimmatroq bo'lgan menyu mahsulotlari ko'proq sotilishi kerakligini va mehmonlar ular uchun ko'proq pul to'lashga tayyor bo'lishini yana bir bor tushuntiradi. Menyu narxlarini mahsulot tannarxiga qarab belgilaganlar tomonidan qo'llaniladigan ikkinchi mantiq ular uchun eng muhim bo'lgan to'rtta xarajat toifasiga bevosita taalluqlidir. Bular odatda oziq-ovqat xizmati buxgalterlari tomonidan aniqlanadi:

1. Mahsulotlar (oziq-ovqat va ichimliklar)

2. Mehnat

3. Boshqa xarajatlar

4. Foyda

Ushbu to'rtta toifaga qanday qaralishini ko'rsatish uchun, bir dollar daromad ularga ajratilishi mumkin bo'lgan daromadning 100 %ini tashkil qiladi, – deb faraz qilaylik. Bundan kelib chiqadiki, bu dollarning bir qismi sotilgan mahsulotlarni to'lashga, yana bir qismi mahsulotni tayyorlash va xizmat ko'rsatish uchun zarur bo'lgan mehnatga, yana bir qismi biznesni yuritish uchun zarur bo'lgan barcha boshqa xarajatlarga (ya'ni, idish-tovoq, salfetkalar, ijara, marketing, kommunal xizmatlar, kredit to'lovlari va shunga o'xshashlar) va Wenzel aniq ta'kidlaganidek, operatsiya foydasini ifodalovchi yakuniy miqdor qolishi kerak. Agar dastlabki uchta toifadan birortasi daromad ulushining juda katta qismini olsa, biznes egasiga rejalashtirilgan foydani to'lash uchun yetarli mablag' qolmaydi. Narxlarini belgilashda ushbu ikki xavotirli masala (mahsulotning tannarxi va mahsulot tannarxi daromadning ulushi) hisobga olinishini ta'minlash uchun

restavratorlar buni amalga oshiradigan quyidagi narxlash formulasini ishlab chiqdilar va hozirda foydalanadilar:

$$\frac{\text{Sotilgan mahsulot tannarxi}}{\text{Barcha mahsulot sotuvi}} = \textbf{Mahsulot tannarxi \%}$$

Ushbu formula bitta (oziq-ovqat) menyu elementi uchun biroz boshqacha tarzda ifodalanishi mumkin:

$$\frac{\text{Oziq–ovqat mahsuloti narxi}}{\text{Sotish narxi}} = \textbf{Oziq-ovqat narxi \%}$$

Algebra prinsiplari operatorlarga formulani quyidagi tarzda o'zgartirishga imkon beradi:

$$\frac{\text{Oziq–ovqat mahsuloti narxi}}{\text{Oziq–ovqat mahsuloti tannarxi \%}} = \textbf{Sotish narxi}$$

Narxlarni belgilashning bu usuli oddiygina mahsulot tannarxi uning sotish narxining oldindan belgilangan foizi bo'lishi kerak degan fikrga asoslanganligini tushunish oson. Operatorlar formulani qo'llaganlarida, ular sarflaydigan xarajatlarni (hisoblagich) diqqat bilan aniqlaydilar, so'ngra har bir xarajat toifasi uchun maqsadli foizlarni (maxraj) aniqlash uchun ushbu ma'lumotlardan foydalanadilar. Maqsadlar o'rnatilgandan so'ng, mahsulot foizli maqsad menyu narxini belgilash qarorini belgilaydi. Har qanday toifadagi xarajatlarning oshishi (masalan, oziq-ovqat, ichimliklar, mehnat yoki boshqa xarajatlar) yangi (va pastroq) nisbatlarni yaratish uchun foiz ko'rsatkichlariga osonlikcha kiritilishi mumkin, bu esa hali ham foyda keltiradigan jami daromad keltiradi.

Jarayonni tasvirlash uchun operator quyidagi xarajatlar toifasi maqsadlarini yaratgan deb faraz qiling:

Xarajat toifasi	**% ko'zlangan qismi**
Mahsulotlar	40%
Ishchi kuchi	34%
Boshqa xarajatlar	16%
Foyda	10%
Umumiy sarflar	100%

Shuningdek, operator 1,5 $ga ingrediyent narxiga ishlab chiqarilishi mumkin bo'lgan menyu elementini ishlab chiqdi deb taxmin qiling. Maqsadli mahsulot (oziq-ovqat) tannarxi 40 %ni tashkil etganda, narx formulasi quyidagicha qo'llaniladi:

$$\frac{\text{Oziq–ovqat mahsuloti narxi}}{\text{Oziq–ovqat mahsuloti narxi \%}} = \text{Sotish narxi yoki } \frac{\$1{,}50}{40\%} = 3{,}75\$$$

Shunday qilib, ushbu misolda, 1,5$ oziq-ovqat narxi va 40 % maqsadli oziq-ovqat tannarxi bilan tavsiya etilgan sotish narxi 3,75 $ni tashkil qiladi. Tajribali oziq-ovqat xizmatlari operatorlari oldindan belgilangan mahsulot tannarxining foiz maqsadlari asosida tegishli sotish narxlariga erishish uchun ikkinchi formuladan ham foydalanish mumkinligini bilishadi. Bu usul har bir kerakli oziq-ovqat narxining foiziga tayinlanishi mumkin bo'lgan narx omilidan (ko'paytirgichdan) foydalanadi.

Narx omili (oziq-ovqat xizmati): Oziq-ovqat mahsulotlarining menyu narxlarini aniqlashga yordam beradigan doimiy raqam.

Narx omili, mahsulot tannarxiga ko'paytirilganda, mahsulot narxining istalgan foizini beradigan sotish narxiga olib keladi. Misol uchun, 2,5 ni oziq-ovqat mahsuloti narxiga 1,50 $ga ko'paytirganda, 40 % oziq-ovqat narxiga asoslangan sotish bahosi hosil bo'ladi. Hisoblash quyidagicha bo'ladi:

Narx omili x Oziq-ovqat mahsulotining narxi = Sotish narxi
yoki
2,5 x 1,50 dollar = 3,75 dollar

Mahsulot tannarxiga plus narxlash usuli

Mahsulot tannarxi plyus menyu narxlari tizimi sotish narxini aniqlashda mahsulot tannarxini, shuningdek har qanday qo'shimcha xarajatlar bilan bog'liq omillarni hisobga oladi. Eng mashhur

xarajatlardan biri bu – plyus narxlash tizimlari menyu elementining asosiy narxini hisoblashni o'z ichiga oladi. Asosiy xarajat – bu oddiygina menyudagi mahsulot tannarxi va uni ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan mehnat xarajatlari. Buyumning asosiy tannarxi sotuv narxini aniqlash uchun ishlatiladi. Ushbu xarajatlarning xilma-xilligi mavjud: ortiqcha tizimlar, ammo ularning barchasi oziq-ovqat xizmati operatorlarining faqat mahsulot tannarxiga asoslangan menyu narxlarini belgilash tizimining ba'zi kamchiliklarini tan olishlari natijasida paydo bo'ldi. Quyidagi rasmda operatorlarga menyu narxini aniqlashda yordam berish uchun foiz yoki dollar miqdori bo'yicha ko'pincha mahsulot ingrediyentlari narxiga qo'shiladigan ba'zi xarajatlar toifalari keltirilgan. Barcha xarajat: ishlab chiqilgan narxlash tizimlari oziq-ovqat xizmatlari operatorlarining mahsulot narxlari modellariga qo'shimcha xarajatlar bilan bog'liq o'zgaruvchilarni kiritish bo'yicha juda mantiqiy harakatlaridan kelib chiqadi.

Mahsulot tannarxi plyus (narxlash usuli): sotish narxini aniqlashda mahsulot tannarxini, shuningdek, bir yoki bir nechta qo'shimcha xarajatlarni hisobga oladigan bir qancha narxlash usullaridan biri.
Asosiy xarajat: menyu elementini ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan mahsulot tannarxi va mehnat xarajatlari yig'indisi.

Qo'shimcha xarajatlarni o'z ichiga olish uchun mahsulot tannarxining foizli yondashuvini o'zgartirish konsepsiyasi (o'sha paytda juda yaqin va juda radikal g'oya) birinchi marta Penn State universitetining mehmondo'stlik professori Jeyms Keyzer va sanoat maslahatchisi Elmer Kallio tomonidan taklif qilingan. 1972-yilda ularning yangi nashr etilgan mehmondo'stlik darsligi ushbu inqilobiy fikrni o'z ichiga oladi: "Garchi ovqat narxi birinchi navbatda oziq-ovqat tannarxiga asoslangan bo'lsa-da, elektron ma'lumotlarni qayta ishlashdan foydalanishning ortishi bilan, tez orada aniq sotish narxlarini hisoblashda mehnat xarajatlari va boshqa xarajatlarni kiritish osonroq bo'lishi mumkin. Albatta, bugungi kunda ilg'or kompyuter dasturlari

operatorlarga o'zlarining menyu narxlarini hisoblashda istalgan qo'shimcha xarajatlarni osongina hisobga olishlariga yordam berish uchun mavjud va xarajatlarni qo'llab-quvvatlaydigan ko'plab operatorlar plyus narxlash yondashuvini amalga oshiradi.

Menyu narxi=	Mahsulot tannarxi	+	O'zgaruvchan ishchi kuchiga xarajat
	Mahsulot tannarxi	+	O'zgarmas ishchi kuchiga xarajat
	Mahsulot tannarxi	+	Tovarlarning umumiy mehnat qiymati
	Mahsulot tannarxi	+	Tanlangan nazorat qilinadigan xarajatlar
	Mahsulot tannarxi	+	Har bir obyekt uchun proporsional qo'shimcha xarajatlar
	Mahsulot tannarxi	+	Har bir obyekt uchun istalgan yalpi foyda

10.1-rasm. Narxning muqobil komponentlari: Plus narxlash tizimlari

Hissa marjasi

Qizig'i shundaki, keyingi muhim menyu narxlari bilan bog'liq rivojlanish Boston Consulting Group (BCG) tomonidan mehmondo'stlik sanoatidan tashqarida boshlangan. BCG 1963-yilda Garvard Biznes maktabi bitiruvchisi Bryus Xenderson tomonidan asos solingan global boshqaruv konsalting kompaniyasidir. 1970-yillarning boshida BCG yirik korporatsiyalarga qanday qaror qabul qilishda yordam berish uchun mo'ljallangan o'sish ulushi matritsasini, 2x2 diagrammasini (matritsasini) yaratdi va ommalashtirdi. Oldindan o'rnatilgan rentabellik ta'riflaridan foydalangan holda, BCG korxonalarga o'zlarining har bir alohida biznes bo'linmalarini naqd pul ishlab chiqarish qobiliyatiga qarab "yulduz",

"pul sigir", "savol belgisi" yoki "it" toifalariga qanday ajratish mumkinligini ko'rsatdi. Keyin kompaniya rahbarlari ushbu ma'lumotlardan kelajakdagi moliyaviy resurslarni tegishli ravishda biznes bo'linmalari o'rtasida taqsimlash uchun foydalanadilar. BCG o'sish ulushi modeli turli sohalarda tezda mashhurlikka erishdi. 1982-yilda Michigan shtat universitetining mehmondo'stlik fakulteti professorlari Maykl Kasavana va Donald Smit "Menyu muhandisligi: Menyu narxlari bo'yicha amaliy qo'llanma" kitobini nashr etdilar. Unda Kasavana va Smit ta'kidlashicha, hissa marjasi (CM) mahsulot tannarxiga nisbatan foydali (va to'g'ri baholangan) menyu elementlarini aniqlashda muhimroq omil bo'lgan.

Hissa marjasi (Contributin Margin = CM): mahsulot tannarxi uning sotish narxidan chegirib tashlanganidan keyin qolgan foyda (marja).

Sotish narxi – Mahsulot tannarxi = Hissa marjasi

Hissa marjasi narxlash yondashuvidan foydalanishni ko'rsatish uchun, sotilgan barcha mahsulotlar uchun DM uchun 8,50$ kerakli hissa marjasi deb faraz qiling. Oldingi tovuq va steyk misolida ushbu maqsaddan foydalangan holda, narxlash yondashuvi quyidagicha bo'ladi:

Menyu obyekti	Mahsulot tannarxi	Ko'zlangan ulush marjasi	Sotuv narxi
Tovuq	3$	8.5$	11.5$
Steyk	10$	8.5$	18.5$

10.2. Xarajatlarga asoslangan oziq-ovqat xizmatlarini narxlash

Oziq-ovqat xizmatlarida foydalanish uchun eng yaxshi narxlash usuli bo'yicha bahslar bir muncha vaqt davom etishi mumkin. Biroq, 2-bobdan shuni esda tutingki, korxona mahsulotlari narxini belgilashda asosiy belgi sifatida tannarxdan foydalanish odatda maqsadga muvofiq emas. Natijada, professional DM sifatida siz hozirgacha ko'rib chiqqan uchta narxga asoslangan menyu narxlash strategiyasidan birini qo'llash

daromadni optimallashtirishning samarali strategiyasi bo'lishi mumkin emasligi sizni tashvishga solishi kerak.

Darhaqiqat, oziq-ovqat xizmatlarining narxiga asoslangan strategiyasini qo'llash, ko'p hollarda (kechirasiz) falokat uchun retseptdir. Xarajatga asoslangan narxlash qanchalik yomon? Xalqaro miqyosda mashhur boshqaruv bo'yicha maslahatchi Piter Drucker xarajatlarga asoslangan narxni biznesning beshta halokatli omillaridan biri sifatida aniqladi. Intervyuda Drucker biznes muvaffaqiyatli bo'lishi uchun undan qochish kerak bo'lgan beshta harakatni ta'kidladi. U bu harakatlarni "o'limga olib keladigan omillar" deb atadi va xarajatlarga asoslangan narxni uchinchi halokatli omil deb belgiladi. Sotish narxining roli operatorning xarajatlarini qoplash va foyda olishni ta'minlashdan iborat degan noto'g'ri fikrni sharhlar ekan, u to'g'ri ta'kidlaydi: "Mijozlar ishlab chiqaruvchilarga (yoki boshqa biznesga) foyda olishni ta'minlashni o'zlarining vazifasi deb bilishmaydi." Tovar bo'lmagan sanoatda har qanday shaklda tannarxga asoslangan narxlash muhim kamchiliklarga ega. Gap shundaki, agar oziq-ovqat xizmatlari narxlari aslida oddiy bo'lsa, hatto eng kam iste'dodli oziq-ovqat xizmatlari mutaxassislari ham o'z xarajatlarini muvaffaqiyatli hisoblab, kerakli daromad darajasini (yoki hissa marjasini) qo'shishlari va mehmonlari mos deb hisoblaydigan menyu narxlarini aniqlashlari mumkin edi. Oziq-ovqat xizmatlarining narxi oddiy emas. Restoranlar uchun muvaffaqiyatsizlik darajasi har qanday biznesning eng yuqori ko'rsatkichidir. Bu ko'p hollarda mahsulot narxining noto'g'riligi bilan bog'liq. Samarali oziq-ovqat xizmatlarini narxlash strategiyalarini amalga oshirishga xos bo'lgan qiyinchiliklarni yaxshiroq tushunish uchun DMlar qiziqarli faktni hisobga olishlari mumkin. Bugungi kunda eng mashhur mehmondo'stlik marketingi matnlarini ko'rib chiqish shuni ko'rsatadiki, bu nashrlar har doim mehmonxonalar uchun mehmonxonalar narxining batafsil muhokamasini o'z ichiga oladi, ammo ular oziq-ovqat va ichimliklar narxlarining o'ziga xos xususiyatlarini ko'rib chiqmaydi. Aslida, oziq-ovqat va ichimliklar narxining batafsil

strategiyalari tarixan mehmondo'stlik hisobi yoki xarajatlarni nazorat qilish kurslarida taqdim etilgan va muhokama qilingan; marketing kurslari emas (Eslatma: uning ahamiyatini tushunish uchun ushbu jumlani hozir qayta o'qing!). Ushbu joylashtirish farqi haqiqatni aks ettiradi, aksariyat hollarda mehmonxona xonalari narxlari bo'yicha qarorlar mehmonxona tashkilotining savdo va marketing xodimlari tomonidan qabul qilinadi, oziq-ovqat xizmatlari narxi esa birinchi navbatda F&B operatsiyalari yoki buxgalteriya hisobi va moliya bo'yicha mutaxassislarga tegishli bo'lgan. Ushbu F&B mutaxassislari narxlarni belgilashda xarajatlar bilan bog'liq ma'lumotlarga tayanishga o'rgatilgan. Shunday qilib, oziq-ovqat xizmatlarining daromadlarini optimallashtirish sohasida rivojlanayotgan mutaxassislar uchun qonuniy savol uning soddaligi bilan bog'liq: "Oziq-ovqat xizmatlari narxini belgilash asosan buxgalteriya hisobi yoki marketing funktsiyasimi?" Mualliflar bu savolga hech qanday javob bermadilar. Biz taklif qilamizki, oziq-ovqat xizmatlari narxlari va daromadlarni optimallashtirish strategiyasi operatsiyalar, moliya yoki marketing bo'yicha mutaxassislar tomonidan ko'rib chiqilishi kerak bo'lgan muhim mavzulardan faqat bittasi sifatida ko'rib chiqilishi uchun juda muhim. Haqiqatan ham, boshqa biznes muammolari kabi, bu masala ham yuqori malakali DMlarni oziq-ovqat xizmatlarini ko'rsatish tashkilotlarida narx bo'yicha ekspertlar sifatida belgilash uchun eng yaxshi dalillardan biridir. Turar joy sanoati inventarizatsiyani boshqarish va strategik narxlarni belgilashning ahamiyatini tobora ko'proq tushunmoqda va maxsus o'qitilgan DMlarni o'zlashtirmoqda. Oziq-ovqat sanoati ham shunday qilishi kerak. Oziq-ovqat va ichimliklar narxining murakkabligini va nima uchun o'qitilgan narx bo'yicha mutaxassislarga ehtiyoj borligini yaxshiroq tushunish uchun oziq-ovqat xizmatida umumiy savdo tushumi va sotish hajmi yoki sotilgan birliklar soni o'rtasida muhim farq bo'lishi kerakligini tan olish kerak.

Savdo hajmi (oziq-ovqat xizmati): Belgilangan hisobot davrida sotilgan bitta menyu elementi soni.

Tasavvur qilish uchun, dushanba kuni biznesi umumiy savdo (daromad) dan 4000 AQSH dollarini tashkil etadigan kofe do'koni menejerini ko'rib chiqaylik, chunki u 2000 ta kofeni (sotuv hajmi) har biri uchun 2 dollardan (sotish narxi) sotgan. Oziq-ovqat xizmatining daromadi va narxi sinonim atamalar emas. Daromad barcha mehmonlar tomonidan sarflangan mablag'ni bildiradi, narx esa bitta mehmon uchun undirilgan miqdorni bildiradi. Oziq-ovqat sanoatida umumiy daromad quyidagi formula bo'yicha hosil bo'ladi:

Sotish narxi x Sotilgan soni (hajmi) = Umumiy daromad

Ushbu formuladan oziq-ovqat xizmatlaridan jami daromadning ikkita muhim komponentini osongina aniqlash mumkin. Sotish narxi bir komponent hisoblanadi; ikkinchisi – sotilgan narsalar soni. Oziq-ovqat xizmatida sotish narxining o'zgarishi (menyu narxlari) sotilgan mahsulotlar soniga bevosita ta'sir qiladi. Turar joy sanoatida bo'lgani kabi, oziq-ovqat sanoatida sotish narxi va sotilgan soni o'zaro bog'liqdir.

2-bobdan eslaylikki, ko'p hollarda narx oshishi bilan ushbu narxda sotiladigan narsalar soni kamayadi. Yetarli talabni hisobga olgan holda, buning aksi ham to'g'ri bo'ladi – narxning pasayishi bilan bu narxda sotiladigan narsalar soni ortadi. Shu sababli, narxlarning oshishi (yoki pasayishi) yakuniy sotish narxini ko'rsatadigan raqamga emas, balki umumiy daromadga ta'siriga qarab baholanishi kerak.

Tajribali oziq-ovqat xizmatlari menejerlari, mijozlarga qo'shimcha qiymat bermasdan, xarajatlarning oshishi tufayli narxlarning oshishi, shubhasiz, menyu narxlarining oshishiga olib kelishini biladilar. Biroq, ko'pincha, bu mehmonlar sonining kamayishi yoki har bir tashrif buyurgan mehmonlarning xaridlari tufayli umumiy daromadning pasayishiga olib keladi. Bu shunchaki to'g'ri, chunki oziq-ovqat xizmatlari mehmonlari (masalan, turar joy sanoati xonalari xaridorlari) operatorning xarajatlari haqida qayg'urmaydilar. Xarajatlarning o'sishi avtomatik ravishda mijozning qabul qilingan qiymatining oshishiga teng kelmaydi. Biroq, xaridorlar biznesning narx / qiymat taklifi haqidagi tasavvurlariga ta'sir qiladigan narsalardan juda xavotirda. Xo'sh,

xarajatlar qanchalik muhim? Faqat oziq-ovqat va ichimliklar narxini nazorat qilishga bag'ishlangan xalqaro miqyosda eng ko'p sotiladigan kitobning hammualliflari sifatida javob shundaki, xarajatlar va ularning nazorati rentabellik uchun juda muhimdir. Biroq, "Hech qanday samarali xarajatlarni (xarajatlarni) nazorat qilish oziq-ovqat sifati yoki xizmat ko'rsatish darajasining pastligi natijasida kelib chiqadigan daromadning yetarli emasligi sababli foyda muammolarini hal qila olmaydi."

Ba'zi oziq-ovqat xizmatlari operatorlari uchun xarajatlarni nazorat qilishning samarasizligi yuqori narxlar ko'rinishida mehmonlarga o'tadi. Xarajatlarning oshishiga avtomatik ravishda sotish narxining oshishiga yo'l qo'yilmaydi. Aslida, buning aksi bo'lishi kerak. Mahsulot yoki xizmat uchun tegishli sotish narxi mahsulot narxini belgilashi kerak. Oziq-ovqat xizmatida ishlaydigan aqlli DMlar narx birinchi o'rinda turishini bilishadi; keyin ruxsat etilgan xarajatlarni hisoblash mumkin. Sotish narxlari iste'molchilarning qiymat haqidagi tasavvurlarini to'g'ri aks ettirishi kerak. Ushbu turdagi narxlarni birinchi bo'lib o'rnatgandan so'ng, biznes kerakli foydani keltirib chiqarishi mumkin bo'lgan xarajatlarni hisoblashi mumkin. Agar siz bir xil o'lchamdagi va bir xil sifatdagi ikkita olmos bir xil qiymatga ega bo'lishini tan olsangiz, hatto bittasi yerdan tasodifan topilgan bo'lsa va ikkinchisi ochish uchun bir yillik mehnat va asbob-uskunalar sarflangan bo'lsa, unda nima uchun xarajatlarga yo'l qo'yilmasligi kerakligini tushunamiz. Oziq-ovqat xizmatlari sanoati uchun, turar joy sanoatidan ko'ra ko'proq, to'g'ri narx belgilash xarajatlarga emas, balki mehmon ongida ijobiy narx/qiymat munosabatlarini o'rnatishga asoslangan bo'lishi kerak. Bu, asosan, oziq-ovqat xizmatlari mijozlari uchun mavjud bo'lgan muqobillarning ko'pligi bilan bog'liq.

10.3. Oziq-ovqat xizmatlarida differensial narxlashni qo'llanishi

4-bobda siz differensial narxlash – bir xil mahsulot yoki bir xil mahsulotning bir oz boshqacha versiyalari uchun turli xil xaridorlarga

turli narxlarni qo'yish strategiyasi – daromadni optimallashtirishning kuchli vositasi ekanligini bilib oldingiz. Bu, afsuski, ba'zi oziq-ovqat xizmatlari operatorlari tomonidan juda kam ishlatilgan vosita. Tarixiy jihatdan, ko'pchilik restavratorlar o'zlari sotadigan turli xil menyu mahsulotlari uchun yagona narx belgilab qo'ygan va keyin menyu keyingi chop etilgunga qadar narxlarni yolg'iz qoldirgan. Menyuni qayta chop etish vaqtida alohida menyu elementlari mashhurligi yoki narxiga qarab qo'shiladi yoki olib tashlanadi. Yangi menyu elementlari ko'rib chiqiladi va agar menyuga qo'shilsa, ularning xarajatlari hisoblab chiqiladi. Ushbu yangi xarajatlar asosida va restoranning afzal ko'rgan menyusi narxini belgilash usulidan foydalangan holda, yangi menyu mahsulotining narxi belgilanadi. Nihoyat, qayta ko'rib chiqilgan menyular yoki yangilangan narxlar bilan menyu taxtalari yaratiladi. Savdo nuqtasi (POS) tizimi yangi narxlarni aks ettirish uchun qayta dasturlashtiriladi va yangilash jarayoni tugallanadi.

Savdo nuqtasi (POS) tizimi: Savdo ma'lumotlarini yozib olish va saqlash uchun foydalaniladigan kompyuter tizimi.

Bugungi kunda bosma, displey texnologiyasi va POS tizimini dasturlash sohasidagi sezilarli yutuqlar ushbu tarixiy protsedurani tubdan o'zgartirishga imkon berishi mumkin. Mehmonlarning qiymatga bo'lgan qarashlari va to'lashga tayyorligiga asoslangan farqli narxlar, ammo oziq-ovqat xizmatlarida daromadlarni optimallashtirish strategiyasi sifatida ehtiyotkorlik bilan amalga oshirildi. Bu ehtimol, shunday bo'lishi mumkin, chunki "Ularni o'rnating va unuting" mentaliteti (xarajatga asoslangan menyu narxining muqarrar natijasi) ko'pincha "biz faqat xarajatlarimiz o'zgarganda narxlarni o'zgartiramiz" mentalitetiga olib keladi. Afsuski, ko'pincha mahsulot tannarxiga ortiqcha e'tibor berish eskirgan va samarasiz daromadlarni optimallashtirish strategiyalaridan foydalanishga olib keladi. Bunga misol qilib, daromadni oshirish vositasi sifatida past narxlarga haddan tashqari qaramlikdir. Oziq-ovqat xizmatidagi DMlar, xuddi turar joy sohasidagi hamkasblari kabi,

mahsulot va xizmatlarini tovarga aylantirmaslik uchun juda ehtiyot bo'lishlari kerak. 8-bobdan eslatib o'tamizki, tovarizatsiya – bu brend mahsuloti yoki xizmati o'z rivojlanishida brendni boshqa brendlardan ajratib turuvchi hech qanday xususiyatga ega bo'lmagan darajaga yetishi jarayonidir. Natijada, iste'molchilar faqat narx bo'yicha sotib oladilar.

Muvaffaqiyatli restavratorlar faqat arzon narxlarda raqobatlashishga intilish yutqazish strategiyasi ekanligini bilishadi. Ular, shuningdek, oziq-ovqat xizmatlari operatorlarining aksariyati sotadigan narsalarni tanlashda juda o'xshash xarajatlarga duch kelishlarini bilishadi. Sotilgan mahsulot apelsin yoki pivo bo'ladimi, ulgurji narxlar odatda bir yetkazib beruvchidan ikkinchisiga biroz farq qiladi. Natijada, juda ko'p hollarda, o'z tovarlari uchun deyarli bir xil narxlarni to'layotgan raqobatdosh oziq-ovqat xizmatlarining operatsiyalari o'z xarajatlarini kamaytirish uchun muqarrar ravishda sifatni pasaytiradi (va shu bilan ularning sotish narxlarini saqlab qoladi yoki pasaytiradi). Afsuski, bu xarajatga asoslangan harakat ko'pincha o'z mijozlariga taqdim etayotgan qiymat haqidagi tasavvurlarning pasayishiga olib keladi. Bunday yondashuv alohida oziq-ovqat xizmat ko'rsatish bo'linmasi uchun yomon va butun oziq-ovqat sanoati uchun yomon. Buning sababi shundaki, qiymat faqat arzon narxlarda mehmonlarni jalb qilish emas. Bu mehmonlarning umidlarini qondirish haqida. Oziq-ovqat sanoati sohasida yaxshi qiymat – bu to'g'ri narxga to'g'ri xizmat ko'rsatish bilan birga to'g'ri porsiya hajmidagi to'g'ri sifatli mahsulotdir. Bu kontseptsiyani Marriott International korporativ oshpazi Bred Nelson juda yaxshi ifodalagan va u shunday degan edi: "Bu hali ham sifat bilan qadrlanishi kerak; bu shunchaki arzonlashtirish emas. Siz sifat darajasiga rioya qilishingiz kerak, chunki ochig'ini aytganda, odamlar sifatsiz mahsulotlarga [vaqt va pulni] behuda sarflamaydilar."

Bilasizmi, agar siz mashina sotib olmoqchi bo'lsangiz, mintaqangizdagi eng past narxga sotiladigan mashinani sotib olmaysiz. Bu mashina, ehtimol, ishga tushmasdi ham! Aksincha, siz o'zingiz ko'tara oladigan narx uchun sizga eng ko'p qiymat beradigan mashinani

qidirasiz. Shunga o'xshab, agar siz ko'k jinsi shimlar kabi kiyim-kechak sotib olayotgan bo'lsangiz, o'zingiz uchun eng arzon narxdagi jinsi shimlarni tanlashingiz dargumon. Jinsi shimlarda sifat farqlari borligini bilganingiz uchun, siz o'zingizni oqilona tutishingiz va sizga eng qimmatli jinsini tanlashingiz mumkin. Ko'p jihatdan, xizmat ko'rsatuvchi provayderlar tomonidan taklif qilinadigan qiymat mahsulot provayderlari tomonidan taklif qilinadigan qiymatdan ham muhimroqdir. Agar siz mashina sotib olayotgan bo'lsangiz, uni sotib olishdan oldin tekshirishingiz va haydashingiz mumkin. Sotib olishdan oldin siz jinsi shimlarni kiyib ko'rishingiz mumkin. 3-bobda bilib olganingizdek, xizmatlarning nomoddiyligi xizmat ko'rsatuvchi provayderlarni tanlashni qiyinlashtiradi va narxga qarab kamroq qiladi. Agar, masalan, siz boyligingizni boshqarishga yordam beradigan moliyaviy investitsiya firmasini yollashni tanlagan bo'lsangiz, investitsiya bo'yicha maslahatlarning eng past baholi yetkazib beruvchisi ekanligini g'urur bilan reklama qilib, hisobingizni yutib olishga intilayotgan kompaniyani tanlashda juda ehtiyot bo'lar edingiz. Shunga o'xshab, agar yaqinlaringizdan biriga yurak jarrohligi kerak bo'lsa, jarroh sizning hududingizda eng arzon yurak transplantatsiyasini taklif qilib, bemorlarni yutib olishga intilsa, ishonchingizni qozonishi shubhali.

Har qanday xizmat ko'rsatish sohasida, jumladan, oziq-ovqat xizmatida, agar qiymat so'zi yuqori sifat emas, balki past narx so'zlari bilan almashtirilsa, jiddiy muammolar muqarrar ravishda yuzaga keladi. Bu, ayniqsa, oziq-ovqat va ichimliklar sotishda to'g'ri keladi. Mehmondo'stlik mutaxassislari, oddiy odamga qaraganda, barcha oziq-ovqat va ichimliklar tarkibining sifati bir xil ekanligiga ishonish bema'nilik ekanligini bilishadi. Albatta, operatsiyada sotiladigan o'ziga xos oziq-ovqat va ichimliklar mahsulotlari qiymat idrokiga va ba'zi mehmonlarning to'lashga tayyorligiga ma'lum darajada ta'sir qiladi. Natijada, 20 yillik vino 5 yillik vinonikidan yuqoriroq sotish narxini talab qilishi mumkin. Xuddi shu tarzda, USDA Prime mol go'shti steyklari USDA Choice yoki USDA Select mol go'shti steyklaridan yuqori narxga

ega bo'ladi. Ammo shuni tan olish kerakki, ushbu mahsulotlarning sifati oshishi mijozlarning to'lashga tayyorligi va qiymatining oshishi bilan sinonim emas. 20 yillik vino yoki Prime steyk, siz ularni sotishni tanlagan narxingizdan qat'i nazar, yuqori sifatli mahsulotlar bo'lib qoladi. Agar sizning narxingiz haddan tashqari oshirilgan deb hisoblansa, mahsulotlar yaxshi qiymatga ega bo'lmaydi va sizning potensial mijozlaringiz ular uchun pul to'lashga tayyor bo'lmaydi. Bu restavratorning "mijozlarim sifat uchun pul to'lashni xohlamaydilar" degan umumiy nolasini yaxshiroq tushunishning asosiy nuqtasidir. Mijozlar sifat uchun pul to'lamaydilar. Ular faqat qiymat uchun to'laydilar. Ko'pchilik oziq-ovqat xizmatlari mijozlari uchun oziq-ovqat va ichimliklardagi sifat farqlari haqidagi bilim ularning oziq-ovqat xizmati qiymati haqidagi qarashlariga ta'sir qiluvchi asosiy omil bo'lish uchun juda cheklangan. Ko'pincha sotmoqchi bo'lgan mahsulotlar bilan haqli ravishda faxrlanadigan oziq-ovqat xizmatlari operatorlari buni qabul qilishlari qiyin. Buni o'zingizga isbotlash uchun mehmondo'st bo'lmagan do'stingiz yoki hamkasbingizdan Choice va Select mol go'shti o'rtasidagi farqni aytib berishini so'rang, yoki Rokfor va Moviy pishloq o'rtasida, yoki Prosciutto va shakar bilan quritilgan dudlangan jambon o'rtasidagi farqlar bunga misol bo'ladi. Bu kabi savollarni so'rab, siz tezda tashqarida ovqatlanishni tanlagan o'rtacha amerikalik mijoz ko'p narsalarni sotib olishini bilib olasiz. Bularga qulaylik, tezlik, noyob mahsulotlar, ijtimoiy muhit, qochish va hatto romantika kabi narsalar kiradi. Ammo ko'pchilik o'z restoranini o'zlariga taklif etilayotgan menyu xom ingrediyentlari sifatidagi tafovutlar haqidagi keng bilimlari asosida tanlamaydi. Darhaqiqat, sotib olingan oziq-ovqat va ichimliklarning sifati va narxidagi farqlarni to'liq aniqlash oddiy amerikalik mijoz uchun yot tushuncha bo'lishi mumkin, chunki o'sha ovqatlanuvchilarning o'zlarining turli bizneslarining nozik tomonlari oziq-ovqat xizmati operatori uchun bo'lishi mumkin. Garchi bu fakt o'zlari xizmat qilayotgan oziq-ovqat va ichimliklar sifatiga ishtiyoqli bo'lgan restavratorlarni biroz xafa qilishi mumkin bo'lsa-da, bu oziq-

ovqat xizmati operatori tomonidan hal qilinishi kerak bo'lgan haqiqatdir. Natijada, malakali daromad menejeri oziq-ovqat va ichimliklar ishlab chiqarish bo'yicha o'z mutaxassislariga qaraganda, oziq-ovqat xizmati operatsiyasida ijodiy narxlarni qanday amalga oshirish mumkinligini ko'pincha osonroq ko'rsatishi mumkin.

Biroq, oziq-ovqat xizmatida ishlaydigan DM sifatida siz o'z mehmonlaringizga bildirgan qiymat taklifingizga bevosita ta'sir qiluvchi muhim omillarni, shuningdek, ular ularga qanday munosabatda bo'lishini tan olishingiz kerak. Agar bu siz tomoningizdan o'zgarishni anglatsa, buni siz o'zgartirishingiz kerak. Oziq-ovqat xizmatlari sanoatining daromad menejerlari sanoatda farqli narxlar o'ynashi mumkin bo'lgan rolni tan olishlari kerak. Daromad menejerlarini qo'shimcha menyu narxlari istiqbollari bilan ta'minlash uchun biz oziq-ovqat xizmatlari sanoatida differensial narxlarni qo'llash imkoniyatini ko'rib chiqamiz.

Siz turar joy sohasidagi DMlar sotishlari kerak bo'lgan xonalar soni aniqligini bilishlarini bilib oldingiz. Shunday qilib, xona narxlari talabdan kelib chiqib o'rnatiladi. Aviakompaniya sohasida ham xuddi shunday. Ikkala sohada ham sotish narxlari eng yuqori paytlarda yuqori bo'ladi va eng yuqori vaqtlarda pastroq bo'ladi. Ikkala holatda ham mijozlar bu o'zgaruvchanlikka o'rganib qolgan. Biroq, oziq-ovqat xizmatlarida ko'pchilik operatorlar juda kamdan-kam hollarda xizmatlarga bo'lgan talabning o'zgarishini ko'proq yoki kamroq to'lov olish qobiliyatiga tenglashtiradilar. Ehtimol, bu oziq-ovqat xizmatlari operatorlari o'zlarini xizmatlar emas, balki oziq-ovqat va ichimliklar mahsulotlarini sotayotgandek ko'rganlari uchundir.

Oziq-ovqat xizmati DMlari o'z operatsiyalari va mijozlarini tushunishlari kerak. Shuningdek, ular ushbu mijozlar daromadlarni optimallashtirishning turli usullarini qo'llashga qanday munosabatda bo'lishlarini tushunishlari kerak. Yodda tutingki, xarajatlarga asoslangan narxlash tizimi murakkabroq differensial narxlar tizimi kabi samarali emas. 4-bobda siz quyidagi omillarning har biri boshqa tarmoqlar

tomonidan differensial narxlar strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirishda foydalanilganligini bilib oldingiz:

– mijozning xarakteristikasi
– manzil
– vaqt
– miqdor
– tarqatish kanali
– mahsulot versiyasi
– birlashtirish
– to'lov shartlari

Ushbu muhim omillarga qo'shimcha ravishda, DMlar oziq-ovqat va ichimliklar iste'molchilarining qiymat haqidagi tasavvurlariga ta'sir qiluvchi qo'shimcha oziq-ovqat xizmatlariga xos omillar mavjudligini tan olishlari kerak va shu tariqa ushbu mijozlarning to'lashga tayyorligiga bevosita ta'sir qiladi.

10.4. Oziq-ovqat xizmatlarida qiymat tushunchasiga ta'sir qiluvchi omillar

Mehmonlarning qadr-qimmatni idrok etishiga ta'sir qiluvchi omillarni tushunish oziq-ovqat va ichimliklar narxlarini mijozlaringizning qiymat haqidagi tasavvurlari va ularning to'lashga tayyorligi bilan moslashtirish imkonini beruvchi farqli narxlar dasturlarini yaratish uchun juda muhimdir. Oziq-ovqat xizmatida DMning muhim vazifalaridan biri ular uchun mavjud bo'lgan daromadni oshirish imkoniyatlarini sinchkovlik bilan baholashdir. Daromadlarni optimallashtirish bo'yicha strategiyalarni to'g'ri qo'llash individual operatsiyaga qarab o'zgaradi, lekin har doim narx, qiymat va differensial narxlarning maqbulligi haqida hozir bilgan narsangizga asoslanishi kerak. Oziq-ovqat xizmatlarining har bir operatsiyasi o'ziga xos bo'lsa-da, ko'plab DMlar uchun ularning daromadlarni boshqarish strategiyasiga

ta'sir qilish qobiliyatini hisobga olish kerak bo'lgan asosiy omillar quyidagilardan iborat:

- Raqobat
- Xizmat darajasi/yetkazib berish formati
- Mehmon turi
- Mahsulot sifati
- Porsiya hajmi
- Atmosfera
- Ovqatlanish davri
- Manzil
- Imiji

Raqobat

Bu omil ba'zan oziq-ovqat xizmatlari operatorlari tomonidan juda qattiq nazorat qilinadi. Raqobatchilarning narxlari haddan tashqari oshirilganda, umumiy natija shundaki, kuzatuvchining o'z narxlari shunga o'xshash taklif qilinadigan mahsulotlar uchun eng past yoki eng past narx bo'lguncha pasayadi. Darhaqiqat, raqobatchilarning narxlari monitoringi faqat narx shkalasining pastki qismida emas, balki yuqori qismida qolish maqsadi bilan amalga oshirilganda mantiqiy bo'ladi. Buning sababi shundaki, narxdagi kichik o'zgarishlar oddiy mehmon uchun juda oz farq qiladi.

Misol uchun, agar bir guruh yosh mutaxassislar ishdan keyin pivo uchun ketishsa, ularning joy tanlashida asosiy omil, albatta, pivoning sotiladigan narxi bir muassasada 5$ va boshqasida 5,5$ bo'ladimi, bunday bo'lmaydi. Muvaffaqiyatli oziq-ovqat xizmatlari operatorlari o'z vaqtlarini raqobatchilarning narxlarini aniqlash harakatlariga taqlid qilishga emas, balki o'z faoliyatida mehmonlar qiymatini yaratishga sarflashadi. Aslida, iste'molchining fikriga ko'ra, yuqori narxlar ko'pincha yuqori sifatli mahsulot yoki xizmatlar bilan bog'liq va shuning uchun yaxshi narx / qiymat munosabatlari muhim ahamiyat kasb etadi.

Xizmat darajasi/yetkazib berish formati

Oziq-ovqat sanoatida mahsulotning xaridorlarga qanday taqdim etilishi yoki yetkazib berilishi ko'pincha xaridorlarning mahsulotning o'zidan ko'ra ko'proq qiymat haqidagi tasavvurlariga ta'sir qiladi. Mehmonlar xizmat ko'rsatish darajasi yuqoriroq bo'lsa, xuddi shu mahsulot uchun ko'proq pul to'lashga tayyor. Iste'molchilar, masalan, ko'pgina savdo avtomatlarida sotiladigan konservalangan soda, odatda, do'stona xizmatchi tomonidan sovutilgan stakanda taqdim etilgan bir xil mahsulotdan arzonroq bo'lishini tushunishadi. Shunga o'xshab, ko'pchilik mehmonlar Sezar salatidan yoki maxsus kofe ichimligidan dasturxon ustida tayyorlanish imkoniyatini kutishadi va biroz qo'shimcha pul to'lashga tayyor. Oziq-ovqat xizmatlarining DMlari narxlarni ko'rib chiqishda mahsulot yetkazib berish formatini tobora ko'proq baholamoqda. Misol uchun, ko'pgina pitsa restarani tarmoqlari endi mehmon tomonidan olib ketilgan pitsa uchun ichkarida iste'mol qilingan o'sha pitsaga qaraganda arzonroq narxda sotilmoqda. Qizig'i shundaki, avtomashinalar orqali ishlaydigan QSR (tez xizmat ko'rsatadigan restoranlar)larning ko'pchiligi hali ham o'z doimiy mijozlaridan birinchi marta kelayotgan mijozlari bilan bir xil narxda haq olishadi. Ushbu narx strategiyalari aniq farq qiladi. DM sifatida sizning tashkilotingizda qo'llaniladigan strategiya siz yubormoqchi bo'lgan muhim xabarni qo'llab-quvvatlashi va mustahkamlashini ta'minlash sizning vazifangiz bo'ladi.

Mehmon turi

Har bir turdagi mehmon o'z pulini qadrlaydi. Agar siz iqtisodchilar Milton va Rose Fridmanning (3-bob) ishlarini eslasangiz, barcha mehmonlar bir xil tarzda qabul qilingan qiymatni belgilamasligini tushunasiz. Fridmanlarning ishini tushunish restoran menejeri uchun ayniqsa muhimdir. Ba'zi mehmonlar uchun narx juda muhim bo'ladi. Boshqalar uchun mehmon turlari, holati, prognoz qilingan tasvir va oziq-ovqat xizmati tomonidan taqdim etiladigan xizmat ko'rsatish darajasi

muhimroq bo'ladi. Borgan sari mehmonlar qulaylik va/yoki tezlik uchun pul to'lashga tayyor. Buning misolini AQSHdagi maishiy do'konlarning narxlari bo'yicha qarorlarida yaqqol ko'rish mumkin. Ushbu obyektlarda sendvich, meva, ichimliklar, pechenye va shunga o'xshash oziq-ovqat mahsulotlari nisbatan yuqori narxlarda sotiladi. Ushbu do'konlarning mehmonlari tezligi va qulayligini hamma narsadan ustun qo'yishadi. Ushbu tezlik va qulaylik uchun ular yuqori narxni to'lashga tayyor. Boshqa omillar boshqa mehmon turlari uchun muhimdir. Misol uchun, maxsus bayramda romantik kechki ovqatga chiqqan er-xotin, albatta, pullarini qadrlashni xohlaydi. Biroq, ular qidirayotgan qiymatni restoranning narxidan ko'ra, restorandagi kayfiyat va atmosfera ko'proq aniqlashi mumkin. DM uchun yaxshi yangilik shundaki, har xil turdagi mehmonlarning qiymatga bo'lgan qarashlariga ta'sir qiluvchi ko'plab omillar bevosita rahbariyat nazoratiga bog'liq.

Mahsulot sifati

Deyarli har bir holatda, mehmonning oziq-ovqat xizmati biznesida sotuvga qo'yilgan har qanday aniq mahsulot sifatini idrok etishi juda pastdan juda yuqorigacha bo'ladi. Bu ularning sog'lig'i yoki mahsulot xavfsizligiga bo'lgan qarashlari farq qilishi kerak degani emas, aslida bular bo'lmasligi kerak. Ammo mehmonning mahsulot sifatini idrok etishi turli omillarga asoslanadi, ularning ko'pchiligi menyu elementining xomashyo xarajatlari bilan bog'liq emas. Misol uchun, odatiy oziq-ovqat xizmati mehmonlari gamburger haqida o'ylashganda, ular aslida bitta mahsulot emas, balki bir qator mahsulotlar haqida o'ylashadi. Gamburgerni oddiy bulochkaga qo'yilgan, qog'ozga o'ralgan va qopda xizmat qiladigan 2 unsiyadan kam bo'lgan burger kotleti sifatida tasavvur qilish mumkin. Agar shunday bo'lsa, uning narxi past bo'lishi mumkin, uning sotuvi bilan taqdim etiladigan xizmat cheklangan va uning sifati past bo'lishi mumkin. Biroq, agar mehmonning fikri tostlangan to'liq donli bulochkada avakado bo'laklari va salat barglari bilan taqdim etilgan va oq dasturxon restoranida nafis tarzda taqdim etiladigan 8 unsiyali olovda kuydirilgan burgerga aylansa, mahsulot yuqori sifatli deb qabul

qilinadi va to'g'ri narxlangan bo'lsa, yuqori qiymatini yetkazib beradi. E'tibor bering, ushbu misolda ikkita muqobil mahsulotni tayyorlash uchun ishlatiladigan burger go'shtining bir funtiga narxi shunchaki belgilovchi sifat omili emas edi. Oziq-ovqat xizmati menejerlari mahsulot spetsifikatsiyalarini ishlab chiqishda va shunga mos ravishda menyularni rejalashtirish va narxlarni belgilashda muntazam ravishda sifat darajalari qatoridan tanlaydilar. Siz tanlagan mahsulot sifati muhim. Misol uchun, agar siz ichimlik brendi sifatida bozordagi eng arzon uskunani tanlasangiz, undan tayyorlangan ichimliklar uchun yaxshiroq brendni tanlagan raqibingizga qaraganda kamroq haq to'lashingiz mumkin bo'ladi; lekin bu narxlashda eng muhim omil emas. Bozordagi eng arzon narxda, yaltiroq toza stakanda, hayajonli muhitda, ishtiyoqli va foydali serverlar tomonidan har doim yuqori sifatli mahsulot sifatida qabul qilinadi va yuqori narxdagiga qaraganda yuqori ichimliklar narxiga loyiq bo'ladi. Muvaffaqiyatli bo'lish uchun DMlar o'z mehmonlari sifatni qanday ko'rishini tushunishlari va yetkazib beriladigan sifatni menyuning xomashyolari uchun to'langan narxga sodda tarzda tenglashtirish vasvasasiga qarshi turishlari kerak. Siz o'rganganingizdek, mahsulot sifatini baholashda muhim ahamiyatga ega. Xomáshyoning narxi kamroq ahamiyatga ega.

Porsiya hajmi

Xarajatlarga asoslangan narxlash tizimida porsiya hajmi menyu narxini aniqlashda katta rol o'ynaydi, chunki hajmi to'g'ridan to'g'ri xarajatlarga ta'sir qiladi. Qiymatga asoslangan differensial narxlar tizimida porsiya kattaligi ham muhim rol o'ynashi mumkin. Ehtiyotkor o'qiydiganlar porsiya o'lchamidagi o'zgarishlar oddiygina mahsulot versiyalarini yaratishning bir shakli ekanligini (4-bobga qarang), klassik differensial narxlash usuli ekanligini tushunadi. Porsiya o'lchamiga asoslangan mahsulot versiyasi ko'pincha kattaroq ko'rinishda qo'llaniladi. Bunday yondashuv oziq-ovqat narxining oshishiga, oziq-ovqat chiqindilarining ko'payishiga va mijozlarning bellarining oshishiga olib keladi. Buyuk oshpazlar har doim mehmonlar birinchi

navbatda ko'zlari bilan ovqat tanlashlarini bilishgan. Bu ko'zga ko'rinadigan taomlarni taqdim etish bilan bog'liq. Bu shuningdek, porsiya hajmiga bog'liq. 8 dyumli tarelkani to'ldiradigan burger va kartoshka 11 dyumli tarelkada yo'qolib qolishi mumkin. Demak, porsiya hajmi mahsulot miqdori va taqdimotining funksiyasidir. Taqdimot sohasida qiymat idrokini xarajatlarni oshirmasdan oshirish mumkin. Muvaffaqiyatli kafeteryalar tarmog'i nima uchun o'z taomlarini ko'rinishi uchun o'rtachadan kichikroq idishlardan foydalanishi sir emas. Ularning mehmonlari uchun narx va qiymat bayonotlari baland va aniq bo'ladi. Ba'zi ovqatlanish holatlarida, xususan, siz e'tibor berishingiz kerak bo'lgan operatsiyada taqdimot prinsipi yana to'g'ri keladi. Idishning to'g'ri o'lchami ovqatga xizmat qilishda to'g'ri o'lchamdagi qoshiq kabi muhim ahamiyatga ega.

Atmosfera

Agar odamlar faqat och qolganlari uchun ovqatlansalar, bugungi kunda bir nechta restoranlar ochiq bo'lar edi. Albatta, ochlikdan qochishning arzonroq usullari mavjud. Darhaqiqat, odamlar turli sabablarga ko'ra ovqatlanishadi, ularning ko'pchiligi operatsiyaning oziq-ovqat yoki uning xarajatlariga juda oz aloqasi bor. O'yin-kulgi, do'stlik, vaqt cheklovlari, sarguzasht va xilma-xillik – bu tushlikchilar uyda ovqatlanishdan ko'ra tashqarida ovqatlanish uchun keltiradigan bir nechta sababdir. Operatsiyasi jozibali muhitni ta'minlovchi DM uchun menyu narxlari buni aks ettirishi mumkin.

Yoqimli va ommabop muhitni ta'minlovchi operator oziq-ovqatdan ko'ra ko'proq sotadi va shuning uchun narxlarning oshishini oqlay oladi. Biroq, DMlar o'z bizneslarini amalga oshirish uchun faqat atmosferaga tayanadigan oziq-ovqat xizmatlarini ko'rsatish operatsiyalari odatda yaxshi boshlanganini, ammo oxir-oqibat muvaffaqiyatli emasligini tan olishlari kerak. Atmosfera mehmonlarni birinchi marta o'ziga jalb qilishi mumkin, ammo mukammal mahsulot sifati va ajoyib xizmat uzoq muddatda o'ta aqlli restoran dizayniga qaraganda ancha uzoqroqqa boradi. Qizig'i shundaki, ko'plab oziq-ovqat xizmatlari operatorlari

atmosferani yaratishda vizual dizayn muhimligini tushunishsa-da, ularning serverlari qanday rol o'ynashini juda ozchilik tushunadi. Atmosferani yaratish va saqlash jarayonida sifatli serverlarning ahamiyati Starbucks bosh direktori Xovard Shults tomonidan yaxshi ta'kidlangan. Entrepenuer.comga bergan intervyusida nima uchun uning joylaridagi aylanma odatdagi oziq-ovqat xizmatlarini ko'rsatish amaliyotidagi tajribaning beshdan biridan kamligini so'raganida, Shults shunday dedi: Chakana sotuvchilar va restoranlar mijozlarga xizmat ko'rsatishda yashashi yoki o'lishi istehzoli, ammo ularning xodimlarida har qanday sanoatning eng past maoshi va eng yomon foydasi bo'lishi mumkin. Bu juda ko'p tajribalar jamoatchilik uchun o'rtacha bo'lishining sabablaridan biridir. Biz hamkorlarimizga boshqa kompaniyalardagi o'xshash lavozimlarga nisbatan har qanday darajada yaxshi maosh to'laymiz". 1988-yilda biz hech kim qilmagan ishni qildik, ya'ni yarim kunlik ishchilarimizga har tomonlama sog'liqni saqlashni taklif qilish edi; 1991-yilda biz barcha xodimlarga aksiya opsiyalarini taklif qildik. Bu imtiyozlar hamkorlarimiz tomonidan ishlab chiqarish unumdorligi va biznesga bo'lgan sadoqatini oshirishda o'zini oqladi. Albatta, Starbucks maxsus qahvaning eng past baholi provayderi sifatida tanilgan emas, lekin u eng muvaffaqiyatli hisoblanadi. Bu, ko'p jihatdan, uning obyektlari tomonidan yaratilgan muhit va yaxshi o'qitilgan va yaxshi maosh oladigan xodimlari tomonidan mustahkamlanganligi bilan bog'liq.

Ovqatlanish davri

Ba'zi hollarda, tushlik qiluvchilar tushlik paytida taqdim etilgan mahsulotga qaraganda kechki ovqat uchun ko'proq pul to'lashni kutishadi. Ba'zan bu tushlik qismining kichikroq hajmining natijasidir, lekin boshqa hollarda porsiya hajmi, shuningdek, xizmat ko'rsatish darajalari kechqurun kunning boshida bo'lgani kabi bir xil bo'lishi mumkin. Bu sohada ehtiyot bo'lishingiz kerak. Mehmonlar nima uchun menyu mahsulotining narxi kunning vaqtiga qarab o'zgarishini aniq tushunishlari kerak. Agar bu mehmonni qoniqtiradigan javob bo'lmasa,

kunlik qisman sezgir narxlash tizimini joriy qilish oqilona bo'lmasligi mumkin.

Kun qismi: kunning kichik bo'limi, uning davomida ma'lum bir menyu turi xizmat qilishi mumkin. Masalan, soat 6:00 dan 10:00 gacha (nonushta); 11:00 dan 14:00 gacha (tushlik). Maqsadli bozor va sotish darajasini aniq kuzatish uchun foydalaniladi.

Oziq-ovqat xizmatlari operatorlari hozirda o'z faoliyatiga kam yoki umuman daromad keltirmaydigan vaqt davrlarini diqqat bilan baholashlari mumkin. Shunday qilib, ular an'anaviy tarzda sekin ovqatlanish davrlarini daromadni optimallashtirishga yordam beradigan maxsus menyu yoki maxsus narxlarni ishlab chiqish uchun mo'ljallangan bo'lishi mumkin. Oziq-ovqat xizmatlari bilan bog'liq operatsiyalarning ko'p xarajatlari qat'iy bo'lganligi sababli, noan'anaviy ovqatlanish muddatlarini uzaytirish orqali olinadigan qo'shimcha daromad dollarlari (masalan, Tako Bellning "to'rtinchi taom"ni targ'ib qilishi mashhur) yuqori daromadli dollar bo'lishi mumkin.

Manzil

Joylashuv narxni aniqlashda asosiy omil bo'lishi mumkin. DM sifatida, buning dalilini ko'rish uchun Amerikaning ko'plab tematik istirohat bog'lari yoki sport arenalariga qarashingiz kerak. Bu joylardagi oziq-ovqat xizmatlari operatorlari yuqori narxlarni olishlari mumkin, chunki ular aslida tashrif buyuruvchilarga sotiladigan oziq-ovqat monopoliyasiga ega. Shtatlararo avtomagistralning chiqish yo'lidagi yagona tunu-kun ovqatlanish joyi xuddi shunday holatda. Buni sayyohlik shaharchasidagi restoranlar qatoridagi o'nta dengiz mahsulotlari restoranlaridan biri bo'lgan operator bilan taqqoslaymiz.

Restoran qatori: bir nechta va raqobatbardosh oziq-ovqat xizmatlarini o'z ichiga olgan geografik hudud uchun sanoat joyi.

Ilgari restoranlar haqida gap ketganda, muvaffaqiyat uchta narsaga bog'liq: joylashuv, joylashuv va joylashuv. Bu Qo'shma Shtatlarda juda ko'p operatsiyalar ochilishidan oldin to'g'ri bo'lgan bo'lishi mumkin. Albatta, restoranning asosiy joylashuvi qiymatida chegirma yo'q va faqat joylashuvning o'zi narx qarorlariga ta'sir qilishi mumkin. Biroq, bu muvaffaqiyatni kafolatlamaydi. Joylashuv aktiv yoki majburiyat bo'lishi mumkin. Agar u aktiv bo'lsa, joyning o'zi qiymat qo'shishini aks ettirish uchun menyu narxlari oshirilishi mumkin. Agar joy haqiqatan ham majburiyat bo'lsa, yetarli mijozlarni jalb qilish va operatsiyaning daromad maqsadlariga erishishni ta'minlash uchun zarur bo'lgan iste'mol qiymatini ta'minlash maqsadida menyu narxlarini dastlab tushirish kerak bo'lishi mumkin.

Mahsulot imiji

Mijozlar o'z pullarini saqlab qolishdan ko'ra ko'proq sotib olayotgan narsalarini xohlamasalar, xarid qilmasliklari har doim haqiqat bo'lib kelgan. Oziq-ovqat sanoati sohasida sotib olingan narsa ko'pincha oziq-ovqat va ichimlikdan ko'ra ko'proqdir. Ko'pgina hollarda, oziq-ovqat xizmatlarini ko'rsatish operatsiyalari ular loyihalashtirgan noyob tasvir tufayli mashhur bo'lib qoladi. Eksklyuziv tungi klub, zamonaviy bar va kirish qiyin bo'lgan restoran – bu eksklyuziv tasvir tufayli xaridorlarning tasavvurini o'ziga tortgan obyektlarning bir nechta misolidir. Obyektlar o'z mijozlariga shunchaki sotib olishga qodir bo'lgani uchun o'zlarini yaxshi his qilishlarini va'da qilmoqda. Sifatni oshirish borasidagi ishlari bilan mashhur bo'lgan amerikalik menejment bo'yicha maslahatchi U.Eduards Deming bu oddiy haqiqatni u kuzatganida aniq ta'kidlagan: "Biznesdagi foyda takroriy mijozlar, mahsulot yoki xizmatingiz bilan maqtanadigan va ular bilan do'stlar olib keladigan mijozlardan keladi." Oziq-ovqat xizmatidagi DMlar uchun Demingning chuqur izohi katta ma'noga ega, chunki har bir obyekt o'z imijini qanday bo'lishini aniqlasa, noyob tasvirni loyihalash imkoniyatiga ega. Tozalik, samimiylik, tezlik, dekoratsiya (va hatto ovqat!) prognoz qilingan noyob tasvirning bir qismi bo'lishi mumkin.

Bunga qo'shimcha ravishda, samarali narxlar mehmonlarga kelish va o'zlari bilan do'stlar olib kelish istagini ko'rsatishga yordam beradi.

Tayanch so'z va iboralar: oziq-ovqat xizmatlari, stolga xizmat ko'rsatish, mahsulot tannarxining foizi narxlash usuli, oziq-ovqat mahsuloti narxi, sotish narxi, narx omili, mahsulot tannarxiga plus narxlash usuli, asosiy xarajat, hissa marjasi (contribution margin), savdo hajmi, savdo nutqasi (POS) tizimi, raqobat va mahsulot imiji.

Mustaqil ta'lim va nazorat savollari:

1. Oziq-ovqat xizmatlarida narxlashning qanday an'anaviy usullarini bilasiz?
2. Stolga xizmat ko'rsatish atamasiga ta'rif bering.
3. Mahsulot tannarxining foizi narxlash usulini tahlil qiling.
4. Oziq-ovqat xizmatida narx omilini tahlil qiling.
5. Mahsulot tannarxiga plus narxlash usuli haqida izohlab bering.
6. Narxning muqobil komponentlari va plus narxlash tizimi haqida tushuntirib bering.
7. Hissa marjasi (contribution margin) atamsiga ta'rif bering.
8. Xarajatlarga asoslangan oziq-ovqat xizmatlarini narxlashni ishlab chiqing va tahlil qiling.
9. Oziq-ovqat xizmatlarida differensial narxlashni qo'llanishini tahlil qiling.
10. Oziq-ovqat xizmatlarining qiymatiga ta'sir etadigan omillarni tahlil qiling.

XI BOB. F&B (OZIQ-OVQAT VA ICHIMLIKLAR) XIZMATLARIDA DAROMADLARNI BOSHQARISH BO‘YICHA SA’Y-HARAKATLARNI BAHOLASH

11.1. F&B (Oziq-ovqat va ichimliklar) daromadlari tahlili
11.2. Daromad manbalarini tekshirish
11.3. Daromadlar o‘zgarishini o‘lchash
11.4. Daromad keltiruvchi samaradorlikni baholash
11.5. F&B (Oziq-ovqat) xizmatlarida daromadlarni baholash jarayoni

11.1. F&B (Oziq-ovqat va ichimliklar) daromadlari tahlili

Oziq-ovqat va ichimliklar bilan bog‘liq operatsiyalarda daromad olish tahlili tarixan sizning mehmonlaringizga sotadigan menyu mahsulotlariga qaratilgan. Bunday tahlilda maqsad sizning operatsiyangizning eng ommabop va eng foydali menyu elementlarini aniqlashdir. Bunday tahlilning mantiqiy asosi juda o‘rinli. Oziq-ovqat va ichimliklar operatorlari o‘zlarining qaysi menyusi eng yaxshi sotilishini (eng ommabop) va qaysi biri o‘zlarining daromadlariga ko‘proq hissa qo‘shishini (eng ko‘p foyda keltirishini) bilishni xohlashlari kerak. Menyu bandlarining ushbu ikkita xususiyatini bilish DMlarni mashhur bo‘lmagan, foyda keltirmaydigan yoki ikkalasini ham olib tashlashda, shuningdek, mashhurroq va foydaliroq narsalarni reklama qilishda yordam berishi kerak. Menyular aralashmasini batafsil tahlil qilish uchun foydalaniladigan matematika va mexanika bo‘yicha batafsil ma’lumotga ega bo‘lgan DMlar (10-bobga qarang) so‘nggi bir necha o‘n yilliklarda taklif qilingan deyarli o‘nlab shunday tizimlardan birini yoki bir nechtasini tanlashi mumkin. Ulardan ba’zilari sizning maxsus operatsion vaziyatingizda foydali bo‘lishi mumkin. Taklif etilgan tizimlarning ko‘pligiga qaramasdan, menyuni tahlil qilishning eng mashhur yondashuvlari orasida asosiy umumiyliklar mavjud. Quyida keltirilgan

rasmda eng mashhur va tez-tez qo'llaniladigan to'rtta menyuni tahlil qilish tizimlari, shuningdek ularning eng ko'p ishlatiladigan nomlari haqida batafsil ma'lumot berilgan. Har birining o'z tarafdorlari va qoralovchilari bor, lekin ular guruh sifatida bugungi kunda qo'llaniladigan menyu elementlarini tahlil qilishning asosiy falsafiy yondashuvlarini ifodalaydi. Ular bu yerda asosan oziq-ovqat xizmatining jiddiy DMlarini ushbu tizimlar bo'yicha amaliy bilimga ega bo'lishlari kerak bo'lgan ma'lumot manbalari bilan ta'minlash vositasi sifatida taqdim etiladi, chunki ular eng ko'p uchraydigan tizimlardir. Ushbu tizimning har bir maqsadini tushunish va agar kerak bo'lsa, ular ta'kidlagan o'ziga xos omillarni qo'llash qobiliyati turli xil oziq-ovqat xizmatlarini ko'rsatish sharoitida DM rolini o'z zimmasiga olishga yaxshi tayyorlangan shaxsning belgisidir.

Ko'rib chiqilgan asosiy omillar	**Ko'zlangan maqsad**	**Umumiy nomi**
Menyuningdagi predmetning mashhurligi va oziq-ovqat tannarxi %	Oziq-ovqat narxini minimallashtirish %	**Miller matritsasi tizimi**
Menyudagi predmetning mashhurligi va o'lchangan ulush marjasi	Ulush marjasini maksimal darajada oshirish	**Menyu muhandisligi (Menyu Engineering)**
Menyuningdagi predmetning mashhurligi, oziq-ovqat tannarxi % va o'lchangan ulush marjasi	Yalpi marjani maksimal darajada oshirish	**Pavesik matritsa tizimi**
Menyudagi predmetning mashhurligi, oziq-ovqat narxi %, sotish narxi va yalpi foydaga hissasi	Menyudagi predmetdan ko'zlangan foydani olish uchun menyudagi predmetlarni tahlil qilishda o'zgaruvchan va o'zgarmas xarajatlarni qo'shish	**Maqsadli qiymat tahlili**

11.1-rasm. Asosiy menyu tahlil tizimlari

Shuni ta'kidlash kerakki, ularning farqiga qaramay, 11.1-rasmda keltirilgan tahlil tizimlarining har biri oziq-ovqat xizmatlari sanoatida daromadlarni optimallashtirish mijozlar tomonidan sotib olingan individual menyu mahsulotlarini baholash nuqtai nazaridan eng yaxshi ko'rishni nazarda tutadi. 10-bobda bilib olganingizdek, menyular aralashmasi ma'lumotlari menyu narxini aniqlash jarayonida juda muhim ahamiyatga ega. Menyu tahlilidan muntazam foydalanish barcha DM uchun tavsiya etiladi. Menyu tahlili, ammo oziq-ovqat xizmati DMning daromad bilan bog'liq eng muhim savollariga javob bermaydi. Oziq-ovqat xizmatlaridan daromad olishni baholashda samarali DM ko'p savollarga ega bo'lishi kerak. DMlar Londonning Angliyalik yepiskopi Mandell Creightonning donoligini to'liq qadrlashi kerak, u shunday degan: "Ta'limning haqiqiy maqsadi tinmay savol berib turadigan odamga ega bo'lish". DM sifatidagi rolingizda, hatto eng murakkab menyu tahlil tizimi ham sizga quyidagi uchta kabi daromad bilan bog'liq muhim savollarni hal qilishda yordam bermaydi:

1. Qaysi daromad markazlarimiz savdolarimizga ko'proq hissa qo'shadi?

2. Daromadlarimiz ortib bormoqdami yoki kamayyaptimi? Qanchaga?

3. Savdoni yaratishda biz o'z joyimiz va xodimlarimizdan qanchalik samarali foydalanmoqdamiz?

Bu kabi savollarga javob topish uchun DM qo'shimcha daromadlarni baholash usullaridan foydalanadi. Ushbu qo'shimcha baholash harakatlarini uchta asosiy faoliyatga guruhlash mumkin:

– daromad manbalarini tekshirish

– daromadlar o'zgarishini o'lchash

– daromad olish samaradorligini baholash

Ushbu bobning qolgan qismi sizning biznesingiz o'z daromadlarini qanday optimallashtirishi mumkinligini yaxshiroq tushunish uchun ushbu uchta muhim faoliyatdan qanday foydalanishni o'rgatadi.

11.2. Daromad manbalarini tekshirish

Ushbu kitobning takroriy mavzusi shundan iboratki, samarali DMlar xaridorlarning narxlarga munosabatini prognoz qiladigan, mahsulot mavjudligini optimallashtiradigan va eng katta foyda keltiradigan intizomli taktikalarni qo'llashda aniq ma'lumotlar va o'z tushunchalaridan foydalanadi. Buning uchun oziq-ovqat xizmati DMlari birinchi navbatda ularning operatsiyalari qanday daromad keltirishi haqida aniq tushunchaga ega bo'lishi kerak. Oziq-ovqat xizmati DM sifatida daromad manbalarini baholashning turli usullari mavjud. Biroq, aksariyat hollarda, sizning daromadingizni tahlil qilish bo'yicha harakatlaringiz quyidagilardan biriga (yoki bir nechtasiga) qaratilgan bo'ladi:

- daromad markazlari
- kun qismlari
- xizmat uslublari

Daromad markazlari

Oziq-ovqat xizmatlarini ko'rsatish bo'yicha operatsiyalarning aksariyati daromad olish qobiliyatini manba yoki daromad markaziga qarab tekshirish orqali foyda keltirishi mumkin. 1-bobdan shuni esda tutingki, daromad markazi shunchaki biznes bo'limi yoki operatsiyaning umumiy daromadiga hissa qo'shadigan qismdir. Shunday qilib, masalan, bar maydonini o'z ichiga olgan stolga xizmat ko'rsatish restoranida restoranning ovqat xonasi bitta daromad markazi va bar alohida daromad markazi sifatida ko'rib chiqilishi mumkin. Xuddi shunday, beshta alohida operatsion birlikdan tashkil topgan restoranlar tarmog'ida har bir bo'linmani individual daromad markazi sifatida ko'rish mumkin. Deyarli har bir holatda, turli xil daromad markazlarining savdo-sotiq samaradorligini tushunish sizga ushbu operatsiyaning umumiy savdo ko'rsatkichlari haqida bilishdan ko'ra yaxshiroq ma'lumot beradi. Daromad markazini tahlil qilish bilan shug'ullanadigan DMlar odatda

daromad manbai bilan bog'liq ikkita muhim savolga javob berishga intiladi:

1. Har bir daromad manbai tomonidan yaratilgan daromadning dollar miqdori qancha edi?

2. Har bir daromad manbai jami sotishning qancha qismini egallaydi?

Kun qismlari

Yagona daromad markazini boshqaradigan DMlar uchun, shuningdek, operatsiyalari bir nechta daromad markazlarini o'z ichiga olgan DMlar uchun kunlik savdo hissasini tekshirish ko'pincha juda foydali bo'ladi. 10-bobdan eslatib o'tamiz, kunlik atama ko'pincha ovqatlanish davrini (ya'ni, nonushta, tushlik yoki kechki ovqat) ko'rsatish uchun ishlatiladi; ammo, kunlik qism DM uchun qiziq bo'lgan har qanday belgilangan vaqt oralig'idan iborat bo'lishi mumkin. Har bir kun qismining proportsional hissa darajasini hisoblash uchun quyidagi formuladan foydalaning:

$$\frac{\text{Kunlik qismning savdosi}}{\text{Jami daromad}} = \textbf{Kunlik qismning hissasi \%}$$

Shuni yodda tutish kerakki, kunlik qism sizni qiziqtirgan har qanday belgilangan vaqt oralig'idan iborat bo'lishi mumkin, shu jumladan soatlar, ovqatlanish vaqtlari yoki hatto to'liq ish kunlari (masalan, dushanba, seshanba, chorshanba va boshqalar).

Xizmat uslublari

Endi siz daromadingiz qayerda (daromad markazlari) va qachon paydo bo'lishini (kun qismlari) yaqindan tekshirishni o'rgandingiz. Ko'pgina operatsiyalarda daromad olish uchun foydalaniladigan xizmat formatini tahlil qilish juda muhimdir. Tarixan an'anaviy restoran o'z mehmonlariga ovqat xonasida yoki boshqa ovqatlanish joyida xizmat qilgan. Ovqatlanish xizmati hali ham asosiy yetkazib berish uslubini tashkil etadi. Biroq, muqobil xizmat ko'rsatish uslublari tobora ommalashib bormoqda. Olib ketish yoki yetkazib berish xizmatlari

sifatida ham tanilgan oziq-ovqat xizmati faoliyatingiz uchun daromad olishning muhim shakllari bo'lishi mumkin. Agar shunday bo'lsa, ushbu muqobil yetkazib berish manbalarining daromad hissasini muntazam ravishda baholash DM vazifalaringizning muhim qismi bo'ladi.

Avtomobil orqali (drive-through)

Kaliforniyaning Irvine shtatida joylashgan In-N-Out Burgers restoran konsepsiyasini yaratish uchun yaxshi misoldir. 1948-yilda Garri va Ester Snayder Kaliforniya shtatidagi Bolduin Parkda birinchi In-N-Out burgerini ochishdi. Mijozlar ovqatlarini ikki tomonlama dinamik quti orqali buyurtma qilishdi. Ushbu bo'linma ochilishidan oldin, avtomashinalar odatda buyurtmalarni qabul qilishdi va mashinasidan buyurtma berishni istagan mehmonlarga ovqat yetkazib berishdi. Bugungi kunda tez xizmat ko'rsatadigan restoranlar (Quick-Service Restaurants) segmentidagi deyarli har bir operatsiya mehmonlarga avtomobil orqali o'tish imkoniyatini taklif qiladi. Shuni ta'kidlash kerakki, oziq-ovqat xizmatlari operatorlari o'z mahsulotlarini haydovchi formatida taklif qiladigan yagonalar emas. Mahalliy filial banklaridagi bank xizmatlari, dorixonalar tomonidan taklif qilinadigan retsept bo'yicha dori-darmonlar va avtomashinalar do'konlarida sotiladigan chakana pivo, vino va spirtli ichimliklar – bularning barchasi avtomashinalar orqali yetkazib beriladigan mahsulot va xizmatlarga misoldir. Oziq-ovqat xizmatlari sanoatida esa avtomashinalar orqali sotish shunchalik muhimki, ba'zi QSR operatorlari muntazam ravishda hisobot berishadiki, ularning umumiy hajmining 70 %i o'z mijozlariga sotishdan olingan. Darhaqiqat, ba'zi mehmonlar hatto QSRning ovqatlanish joyida ovqatlanish yoki yo'qligini operatsiyaning o'tish liniyasidagi avtomobillar soniga qarab qaror qabul qilishadi (agar juda ko'p mashinalar ko'rinadigan bo'lsa, potensial mehmonlar ko'pincha raqobatchining operatsiyasiga boradi). Avtotransport orqali daromadni maksimal darajada oshirish uchun DMlar tezlik muhimligini tushunishadi. Minnesota shtatidagi Restaurant Technologies kompaniyasining ma'lumotlarni boshqarish bo'yicha prezidenti Mett

Jenningsning so'zlariga ko'ra, xizmat ko'rsatish vaqtining har yetti soniya qisqarishi uchun sotuvlar vaqt o'tishi bilan 1 %ga oshadi. Tezlikka bo'lgan ehtiyoj bir qator operatsion yo'naltirilgan ishlarning paydo bo'lishiga olib keldi. Tashabbuslar, jumladan, ikki qatorli, mehmonlar buyurtmalarini tezlashtirish uchun saytdan tashqari qo'ng'iroq markazlaridan foydalanish va buyurtma berish xatolarini kamaytirish uchun mo'ljallangan sensorli ekran tizimlarini joriy egan bo'lishi mumkin. Tezlikdan tashqari, aloqa sifati (ikki tomonlama radio yoki karnay sifati) va buyurtmaning aniqligi mehmonlarning yetkazib beriladigan qiymat haqidagi tasavvurlarini boshqarishda eng katta ahamiyatga ega bo'lgan ikkita omildir. QSR segmentidagi DMlar haydovchilik tajribasining davomiy evolyutsiyasini kutishlari mumkin. Kelajakda ushbu xizmat qanday operatsion shaklda bo'lishidan qat'i nazar, avtomashinalar orqali mijozlardan sezilarli sotuvlarni oladigan bo'linmalarda ishlaydigan DMlar o'zlarining avtotransport xizmatlarining daromad keltiruvchi darajalarini doimiy ravishda kuzatib borishlari kerak.

Yetkazib berish xizmati

Restoranlar tomonidan taqdim etilayotgan xizmatlar ko'rsatishning o'ziga xos shakllari juda xilma-xil bo'lsa-da, tashish xizmatlari tarixan avtoulov xizmatidan ikkita muhim jihatdan farq qilgan. Birinchisi, xaridorlarning tayyor mahsulotlarga buyurtmalari bir necha usul bilan olinishi mumkin. Mehmonga kirish buyurtmalari yoki telefon orqali bildirilgan mehmonlarga oldindan buyurtma berish juda keng tarqalgan. Biroq, mehmonlardan olingan oldindan buyurtmalar oziq-ovqat xizmatiga faks, matnli xabar, elektron pochta, do'kon veb-sayti va, albatta, uyali telefonlar va ilovalar orqali ko'proq yetkaziladi. Barcha holatlarda, foydalaniladigan aloqa usulini takomillashtirish odatda mehmonlar buyurtmalarini olish uchun kutishlari kerak bo'lgan vaqtni qisqartirish uchun mo'ljallangan. Kutish vaqtini qisqartirish juda muhim, chunki zamonaviy aloqa dunyosida mehmonlar, masalan, pitsa operatsiyasiga yetib kelishadi, buyurtma berishadi va keyin pitsa

tayyorlanishi uchun 15-30 daqiqa kutishadi, deb taxmin qilish haqiqatga to'g'ri kelmaydi. Turli xil oziq-ovqat operatsiyalarida keng tarqalgan bo'lib, ilg'or oldindan buyurtma qilish tizimlari (masalan, Domino's va Papa Jon's matnli buyurtma tizimi), mijozlar darhol olib ketish uchun tayyor mahsulotlar (masalan, Little Caesars' Hot and Ready dasturi) yoki xizmat ko'rsatishni davom ettirishdir. Tayyorlangan menyu elementlarini ta'minlovchi uslublar, faqat o'sha joy mehmonlari o'z mahsulotlarini ushbu mahsulotlardan oldin darhol xizmat ko'rsatish va olib ketish uchun qadoqlashdan oldin tanlashni talab qiladi (masalan, Panda Express va Sbarros, boshqalar qatori, "talab bo'yicha taom" olib ketish uslubini tasvirlaydi). O'tkazish va olib o'tish o'rtasidagi ikkinchi asosiy farq shundan iboratki, odatdagi mehmon oziq-ovqat xizmatining ish joyiga jismoniy ravishda kiradi. Natijada, mehmonlarni kutish uchun maxsus to'xtash joylari va ichki makon, shuningdek buyurtmalarni to'ldirish va mehmonlar uchun to'lovni qabul qilish bo'yicha maxsus tartiblar ta'minlanishi kerak. Biroq, barcha holatlarda, agar sizning oziq-ovqat xizmati faoliyatingiz sezilarli hajmni yaratsa, bu daromad boshqa daromad keltiruvchi xizmat uslublaridan alohida kuzatilishi kerak.

Saytdan tashqari yetkazib berish

Garchi ko'pchilik oziq-ovqat xizmatlari mijozlari yetkazib berish xizmatini pitsa va shunga o'xshash taomlar bilan tenglashtirsa-da, DM yetkazib berish xizmati ko'plab operatsiyalarni daromadni sezilarli darajada oshirish imkoniyatini taqdim etishini biladi. 10-bobda siz ko'p hollarda mahsulot taqdimoti va yetkazib berish mijozlarning mahsulotning o'zi kabi qiymat haqidagi tasavvurlariga qanday ta'sir qilishini bilib oldingiz. Ko'pgina hollarda, mehmonlar oziq-ovqat mahsulotlarini to'g'ridan to'g'ri ularga yetkazib berish uchun mukofot to'lashga tayyor.

Qo'shma Shtatlardagi oziq-ovqat xizmatlari operatorlari umumiy ovqatlanish so'zini ishlatganda, ular ko'pincha mahsulotlarni saytdan tashqarida yetkazib berishni nazarda tutadilar. Dunyoning aksariyat mamlakatlarida ovqatlanish atamasi shunchaki oziq-ovqat va ichimliklar

bilan ta'minlashni anglatadi. Foydalanilgan atamadan qat'i nazar, oziq-ovqat va ichimliklar operatsiyasi tomonidan taqdim etiladigan yetkazib berish xizmatlari bitta menyu elementini (masalan, pitsa) tushirishdan tortib, to'liq restorandan tashqarida bo'ladigan tadbirgacha bo'lishi mumkin. Foydalanadigan farqlar va maxsus atamalardan qat'i nazar, agar sizning oziq-ovqat xizmati faoliyatingiz saytdan tashqarida yetkazib berish yoki umumiy ovqatlanish xizmatlarini taqdim etsa (ko'p hollarda shunday bo'lishi kerak!), siz ushbu harakatlardan olingan daromadni alohida kuzatishingiz kerak.

Restoranda ovqatlanish (Dine-in)

Ko'pgina restoranlarda barcha sotuvlarning aksariyati an'anaviy ovqat xonasi sharoitida bo'lib o'tadi. Natijada, ko'plab DMlar uchun mehmonlarga tushlik qilish uchun qilingan savdolarni tahlil qilish ularning eng muhim vazifalaridan biri bo'ladi. Ko'pgina hollarda, restoranning ovqatlanish joyi faqat bitta katta xonadan iborat bo'ladi. Biroq, ba'zida operatsiyaning umumiy ovqatlanish joyi ikki yoki undan ortiq kichikroq va aniq alohida ovqatlanish bo'limlaridan iborat bo'ladi. Ba'zi hollarda, bo'limlar operatorning o'ziga xos turli xil ovqatlanish tajribalarini yaratishga bo'lgan harakatlarini aks ettirishi mumkin. Shunday qilib, masalan, muassasaning bir maydoni rasmiy ovqatlanish uchun mo'ljallangan bo'lishi mumkin, boshqasi esa oddiyroq ovqatlanish mijozini jalb qilish uchun mo'ljallangan bo'lishi mumkin. Boshqa hollarda, restoranning me'moriy dizayni tufayli alohida ovqatlanish joylari yaratilishi mumkin. Bunday hollarda, ovqatlanish joyini ajratish ko'p qavatli binolar, ichki va tashqi makon belgilari yoki hatto ovqat xonasi va bar ovqatlanish joylarining natijasi bo'lishi mumkin. Ba'zi restoranlarda bir yoki bir nechta alohida ziyofat xonalari faqat to'lib-toshgan mehmonlar yoki joylarda ovqatlanish tadbirlari uchun mo'ljallangan bo'lishi mumkin.

Turar joy sohasida ishlaydigan oziq-ovqat xizmati xodimlari ziyofat zallari tartibini juda yaxshi bilishadi, chunki ular mehmonxonalarining eng katta bal zallari yoki majlis zallari, shuningdek, mehmonlarga odatda

ijaraga beriladigan bir nechta, lekin kichikroq banket xonalari daromadlarini muntazam ravishda kuzatib boradilar. DM sifatida siz ularning daromadlarini eng yaxshi tarzda kuzatib borish uchun daromad manbalaringizni qanday taqsimlashni hal qilishingiz kerak. Ko'pgina hollarda, kichikroq tafsilotlardan ko'ra kattaroq tafsilotlar foydali bo'ladi. Natijada, bir daromad manbasining daromad keltiruvchi xususiyatlari boshqasidan farqli ekanligiga mantiqiy ishontirishga olib keladigan har qanday farq yoki o'ziga xos xususiyat uning savdo hajmini alohida kuzatish uchun yetarli sababdir. Shunday qilib, daromad markazi, kunlik qism yoki xizmat ko'rsatish uslubining har qanday noyob kombinatsiyasi asosida daromadingizni kuzatish foydali bo'lishi mumkin.

11.3. Daromadlarning o'zgarishini o'lchash

Siz oziq-ovqat xizmatidagi DMlar o'zlarining daromad keltiruvchi manbalarini katta aniqlik va aniqlik bilan tekshirish qobiliyatiga ega bo'lishlari kerakligini bilib oldingiz. Lekin nima uchun daromadingizni diqqat bilan kuzatib borishingiz kerak? Buning sabablari juda ko'p, ammo barchasi bitta haqiqatni aks ettiradi: daromadlarini doimiy ravishda oshirmaydigan, daromad keltiruvchi oziq-ovqat xizmati faoliyati to'xtaydi.

Foyda uchun (oziq-ovqat xizmati): Davom etishi uning xarajatlardan ortiq daromad olish qobiliyatiga bog'liq bo'lgan oziq-ovqat xizmati operatsiyasi. Shuningdek, tijorat oziq-ovqat xizmati operatsiyasi deb ham ataladi. Masalan, ko'pchilik restoranlar, barlar, tungi klublar va dam olish xonalari.

Tijorat uchun mo'ljallangan oziq-ovqat xizmati ta'rifini diqqat bilan o'qib chiqish, DMni xarajatlarni kamaytirish, agar operatsiya o'z daromadlari xarajatlaridan oshib ketishini ta'minlashga harakat qilganda, daromadlarni ko'paytirish kabi samarali bo'lishiga ishonishiga olib

kelishi mumkin. Agar siz ushbu kitobda ilgari keltirilgan buxgalterning foyda formulasi ekanligini eslasangiz:

Daromad – Xarajat = Foyda

Matematik nuqtai nazardan qaraganda, xarajatlarning kamayishi haqiqatan ham ko'proq daromadga olib keladi. Bu to'g'ri, lekin faqat qisqa muddatda. Tajribali DMlar sotish hajmining oshishi bilan xarajatlar ortib borishini bilishadi. Natijada, kamroq xarajatdan ko'ra ko'proq xarajat ma'qulroq. Kamroq xarajat yuqoriroq xarajatdan yaxshiroq degan fikr mantiqqa to'g'ri kelmaydi. Shu nuqtada bosilganda, xarajatlarga yo'naltirilgan oziq-ovqat xizmati menejerlari, albatta, ular xarajatlarni kamaytirishga intilishadi, shu bilan birga doimiy yoki hatto ortib borayotgan daromadlarni saqlab qolishadi. Biroq, DM nuqtai nazaridan, bunday nuqtai nazar bilan bog'liq muammo shundaki, u xarajatlarni umumiy daromad miqdorini o'zgartirmasdan kamaytirish mumkinligini taxmin qiladi. Oziq-ovqat xizmatlari uchun xarajatlar kamaytirilsa, bu deyarli hech qachon to'g'ri kelmaydi. Siz bashorat qilganingizdek va juda qat'iy xarajatlarni pasaytiruvchilarning noroziligiga qaramay, oziq-ovqat xizmatlaridagi xarajatlarni kamaytirish deyarli har doim mehmonlarning qiymatni idrok etishining pasayishiga, daromadlarning pasayishiga va shu bilan birga daromadning kamayishiga olib keladi. DM tomonidan qo'llaniladigan foyda ta'rifini eslang:

Foyda = Sotuvchi va xaridor biznes bitimida erishgan sof qiymat

Nima uchun foydani optimallashtirish maqsadida oziq-ovqat xizmatlari xarajatlarini kamaytirish ko'pincha muvaffaqiyatsiz strategiya ekanligini tushunish juda oson. Bunday bo'lishining ikkita asosiy sababi bor. Xarajatlarni kamaytirishning odatiy rejasida quyidagicha beriladi:

– erishilgan barcha jamg'armalar sotuvchiga o'tish uchun mo'ljallangan;

– tejamkorlikni keltirib chiqaradigan harakatlar odatda xaridorning qiymatini pasaytiradi.

Tasavvur qilish uchun, menyusida mol go'shti steyklari mavjud bo'lgan va mol go'shti steyklari narxi oshib borayotgan restoratorni ko'rib chiqamiz. Tashkilot samarali (minimal chiqindi bilan) ishlayotgan bo'lsa, an'anaviy oziq-ovqat xizmatlarining oqilonaligi operatorni mol go'shti narxining oshishiga duchor bo'lishga majbur qiladi: (1) amaldagi menyu narxlarini saqlab qolish uchun steyk hajmini kamaytirish yoki (2) menyu narxlarini oshirish uchun. joriy steyk qismi o'lchamlari va xarajat nisbatlarini saqlash hisoblanadi. E'tibor bering, ikkala harakat ham foyda darajasini saqlab qolish uchun mo'ljallangan. Shunga qaramay, ikkala holatda ham imtiyozlarning har qanday o'sishi (masalan, ko'proq foyda) sotuvchiga borish uchun mo'ljallanganligini unutmang. Shuni ham yodda tutingki, har ikkala yondashuvdan foydalanganda xaridorga yetkazib beriladigan qiymat oshirilgan emas, balki kamayadi. 2-bobda keltirilgan qiymat ta'rifini eslang: Xaridor yoki sotuvchi oldi-sotdisi bo'yicha qiymat – bu to'langan narxni ayirib tashlagan holda olingan foyda miqdori.

Kichkina steyk (bir xil narxda) ham, bir xil o'lchamdagi steyk ham (yuqori narxlarda) xaridorning foydasini oshirishi mumkin emasligini tushunish oson. DM sifatida, agar siz mol go'shti narxining oshishi asosida operatorning harakatini himoya qilsangiz, siz ushbu kitobda ilgari keltirilgan muhim tushunchani hali tushunmagansiz, ya'ni: Xaridorlar sotuvchining xarajatlariga befarq munosabatda bo'lishadi va hech qanday holatda o'zlarini majburiy his qilmaydi. Darhaqiqat, aksariyat xaridorlar (shu jumladan, siz ham!) sotuvchining ulgurji narxiga yaqin yoki hatto undan past narxda qidirilayotgan buyumni sotib olganidan xursand bo'lishadi. Uzoq muddatli istiqbolda xarajatlarni asossiz qisqartirish strategiyasi odatda daromadning ko'payishiga emas, balki kamayishiga olib keladi, hatto notijorat oziq-ovqat xizmatlari faoliyati ham daromadlarni oshirishga qaratilgan strategiyalar xarajatlarni kamaytirishga qaratilgan strategiyalardan samaraliroq ekanligini aniqlaydi, chunki daromadni oshirish strategiyalari odatda ularni kamaytiradi.

Notijorat (oziq-ovqat xizmati): Davom etishi faqat xarajatlardan ortiq daromad olish qobiliyatiga bog'liq bo'lmagan oziq-ovqat xizmati operatsiyasi. Shuningdek, notijorat oziq-ovqat xizmati operatsiyasi yoki subsidiyalangan operatsiya deb ham ataladi. Masalan, maktablar, kollejlar, kasalxonalar va uzoq muddatli tibbiy muassasalarda ishlaydigan oziq-ovqat xizmatlarini ko'rsatish obyektlari.

11.4. Daromad keltiruvchi samaradorlikni baholash

Turar joy sanoatidagi hamkasblaridan farqli o'laroq, ko'pchilik oziq-ovqat xizmatlari DMlari o'zlarining daromadlarni boshqarish bilan bog'liq samaradorligining keng tarqalgan tashqi o'lchovidan foydalanish imkoniga ega emaslar. Smith Travel Research (STR) raqobatbardosh hisobotining hech qanday ekvivalenti (9-bobga qarang) oziq-ovqat xizmatlari operatsiyalari orasida erkin taqsimlanmaydi. Natijada, nisbiy bozor ulushini egallash, imkoniyatlardan foydalanish va narxni belgilash samaradorligining tashqi mezonlari restoran va bar operatorlari uchun osonlikcha mavjud emas. Milliy restoran assotsiatsiyasi ovqatlanish va ichish joylarini sotish bo'yicha yillik prognozni tayyorlaydi. Ushbu prognoz uydan uzoqda sotib olingan oziq-ovqat va ichimliklar umumiy miqdoridagi o'zgarishlarni bashorat qilishga intiladi va ovqatlanishning umumiy tendensiyalarini aniqlashda yordam berishi mumkin. Bundan tashqari, ba'zi QSR zanjirlarida kompaniyaga tegishli do'konlardan olingan savdoga oid ma'lumotlar franchayzing va kompaniya do'konlari operatorlari uchun mavjud. Biroq, ko'pincha oziq-ovqat sanoatining DMlari daromad keltiruvchi samaradorlikning ichki chora-tadbirlarini ishlab chiqishlari va amalga oshirishlari kerak. Oziq-ovqat xizmatlari DMlari oldida turgan ko'plab muammolardan biri daromadlarni optimallashtirishning samarali strategiyalari mavjudligini ko'rsatadigan o'ziga xos omillarni aniqlash bilan bog'liq. Eslatib o'tamiz, daromadlarni optimallashtirish xaridorning narxlarga munosabatini prognoz qilish, mahsulot mavjudligini optimallashtirish va eng katta foyda olish uchun DM tomonidan qo'llaniladigan intizomli taktikalardan iborat. Kreativ

DMlar turli yo'llar bilan daromadlarni optimallashtirish qobiliyatini baholashi mumkin. Aksariyat oziq-ovqat xizmatlari DM uchun esa, ularning faoliyati samaradorligini har tomonlama baholash obyektdan foydalanish, ishchi kuchidan foydalanish va imkoniyatlarni boshqarish kabi daromad bilan bog'liq uchta asosiy omilni baholashni anglatadi. DM ushbu uchta muhim sohadagi samaradorlikni qanday o'lchaydi va sharhlaydi, bu bobning qolgan qismida ko'rib chiqiladi.

Har bir kvadrat metr uchun daromad

Oziq-ovqat xizmatlari operatsiyalari hajmi jihatidan farq qiladi. Katta restoran yoki bar kichikroq operatsiyadan ko'ra ko'proq mehmonlarni o'tirishi va xizmat qilishi mumkin. Natijada, katta operatsiyalar odatda kichikroq operatsiyalarga qaraganda ko'proq savdoni keltirib chiqaradi. Mantiq shuni ko'rsatadiki, sotishni maksimal darajada oshirish uchun faqat yirik obyektlarni qurish va ulardan foydalanish kerak. Muammo shundaki, kattaroq operatsiyalarni qurish, boshqarish va saqlash qimmatroq.

Bir kvadrat metr uchun daromad: Operatsiyaning umumiy yillik daromadi operatsiya tomonidan egallangan kvadrat metr soniga bo'linadi. Bundan tashqari, kvadrat metrga sotish deb ham ataladi.

Operatsiyaning daromad keltiruvchi qobiliyati uning hajmiga bevosita bog'liq bo'lganligi sababli, katta birlik tomonidan erishilgan sotishni kichikroq operatsiya natijasida erishilgan sotuvlarni adolatli ravishda solishtirish juda qiyin bo'lishi mumkin. Kvadrat metr uchun daromad – bu muammoni hal qilish uchun ishlatiladigan hisoblash uchun sanoat atamasi. Bu operatsiyaning jismoniy hajmini daromad olish qobiliyati bilan bog'laydigan statistik ma'lumot. Kvadrat metr ishlab chiqarish uchun past daromadga ega bo'lgan operatsiyalar yuqori qiymatlarga ega bo'lganlarga qaraganda qat'iy xarajatlarni qoplash qobiliyatiga ega. Kvadrat metr qiymatlari uchun yuqori daromad keltiradigan operatsiyalar pastroq darajalarga erishganlarga qaraganda

ancha samarali va odatda foydaliroqdir. Joriy yutuqlaridan qat'i nazar, o'z operatsiyalarining daromad olish qobiliyatini o'lchaydigan DMlar, albatta, ushbu ko'rsatkichda ortib borayotgan (kamaygan) qiymatlarni ko'rishni xohlashadi. Chakana savdo markazlarida joylashgan savdo markazlari va oziq-ovqat kortlari kontekstida kvadrat metrga tushadigan daromad tushunchasini tushunish eng osondir. Bunday sharoitlarda, xarid qilish markazining egasidan oziq-ovqat xizmatlarini ijaraga beradigan umumiy kvadrat futning umumiy soni odatda uning ish haqini belgilaydi.

Ishchi kuchi uchun xarajatlar: oziq-ovqat xizmati bo'limi joylashgan jismoniy obyektni egallash va to'lash bilan bog'liq xarajatlar. Yashash xarajatlariga ba'zi misollar ijara, kommunal xizmatlar va obyektni sug'urtalashni o'z ichiga oladi.

Kvadrat metr uchun daromadni hisoblash uchun quyidagi formula qo'llaniladi:

$$\frac{\text{Jami daromad}}{\text{Jami egallagan kvadrat metr}} = \textbf{Kvadrat metr uchun daromad}$$

Shunday qilib, masalan, 1500 kvadrat metr birlikda ishlaganda yillik 900 000 AQSH dollari miqdoridagi sotuvga erishgan operatsiyada kvadrat metr uchun yillik daromad quyidagicha bo'ladi:

$$\frac{\$900\,000\ \text{dollar}}{1500\ \text{kv metr}} = \textbf{Har bir kvadrat metr uchun \$600 daromad}$$

Har bir kvadrat metrga tushadigan daromad qimmatli statistik ma'lumotdir, chunki u egalik xarajatlaridan unumli foydalanmayotgan operatorlarni jazolaydi va kichikroq joylarda sotishni maksimal darajada oshirganlarni mukofotlaydi. Oziq-ovqat xizmatlarini ko'rsatish operatsiyalari kichik qahvaxona uchun 1500 kvadrat metrdan yuqori darajadagi to'liq xizmat ko'rsatadigan restoran faoliyati uchun 10000 kvadrat metrgacha bo'lishi mumkin. Sotilgan mahsulotlar, joylashuv va sotish narxlaridagi katta o'zgarishlar tufayli barcha restoranlar uchun kvadrat metr uchun bitta ideal daromadni aniqlashning iloji bo'lmasa-da,

ko'plab operatorlar o'z natijalarini har kvadrat metr uchun $200 dan $1000 gacha o'zgarishini aniqlaydi.

Kvadrat metr uchun o'rtacha daromad ham oziq-ovqat sanoati segmentiga qarab farq qiladi. Masalan, yuqori darajadagi restoranning haqiqiy daromad keltiruvchi quvvati kichik burchakdagi taverna yoki pizza do'konidan juda farq qilishi mumkin. Shunga o'xshab, yashash narxi va menyu narxlari yuqori bo'lgan shaharlardagi operatsiyalar natijasida hosil bo'lgan kvadrat metr uchun o'rtacha daromad odatda arzon qishloq joylarida joylashganidan farq qilishi mumkin. Biroq, barcha holatlarda, oziq-ovqat xizmatlari operatorlari o'zlari egallagan maydonda sotishni maksimal darajada oshirishga intilishadi va olingan daromad operatsiyalarning umumiy egalik xarajatlari bilan solishtirganda yaxshi biznes ma'nosiga ega bo'lishi kerak.

Eng muhimi, har bir biznesdagi DM vazifalari uchun mas'ul bo'lgan shaxs, albatta, ushbu muhim o'lchov o'sayotganini, kamayib borayotganini yoki o'zgarmasligini bilishni xohlaydi. Bu, ayniqsa, joriy faoliyat hajmini kengaytirishga intilayotgan yoki qo'shimcha birliklarni ochishni rejalashtirayotgan operatorlar uchun to'g'ri keladi. Ba'zi hollarda, DMlar o'z birligining har kvadrat metr ishlab chiqarishga tushadigan daromadining samaradorligini adolatli baholashda qiynalishi mumkin. Buning to'g'ri bo'lishi mumkin bo'lgan sabablar xilma-xil va hatto rahbariyatning bevosita nazorati ostida bo'lishi mumkin. Misol uchun, savdo markazining oziq-ovqat kortida joylashgan oziq-ovqat xizmati bo'limini ko'rib chiqaylik. Savdo markazidagi yirik chakana savdo do'konlaridan biri yopilsa yoki unchalik mashhur bo'lmagan do'kon bilan almashtirilsa, savdo markazlarining umumiy trafigini sezilarli darajada kamaytirishi mumkin. Bunday holatda, savdo markazining barcha do'konlari uchun kvadrat metrdan olinadigan daromad ham kamayishi mumkin. Xaridorlar soni kam bo'lsa, savdo markazining oziq-ovqat maydonida joylashgan har bir oziq-ovqat operatsiyasi ham hajmning qisqarishiga va natijada egallangan maydonning kvadrat futiga tushadigan daromadning pasayishiga olib

kelishi mumkin. Biroq, bu o'lchovga tashqi o'zgaruvchilar ta'sir qilishi mumkinligi, aslida DMning ehtiyotkorlik bilan va doimiy monitoringini o'tkazish uchun eng kuchli dalillardan biridir.

Har bir ish soati uchun daromad

Oziq-ovqat tannarxining foizini hisoblash (10-bobga qarang) ishlab chiqarilgan daromadni ushbu daromadlarni yaratish uchun zarur bo'lgan mahsulotlar tannarxiga bog'lashga intiladi. Shunga o'xshab, kvadrat metr uchun daromadni hisoblash operatsiyadan olingan daromadni operatsiya hajmi va ma'lum darajada operatsion maydonni egallash uchun qilingan boshqa xarajatlar bilan bog'lashga intiladi. DMga o'z faoliyatining daromadlarini ishlab chiqarish samaradorligini baholashda yordam berish uchun ishlatiladigan eng muhim hisob-kitoblardan biri mehnatdan foydalanish samaradorligi bilan bog'liq. Darhaqiqat, ishchi kuchidan foydalanishni o'rganish asosiy e'tibor daromad ishlab chiqarishga qaratilgan DMlar va xarajatlarni monitoring qilishga qaratilgan oziq-ovqat xizmatlari xarajatlarini nazorat qilish bo'yicha mutaxassis o'rtasida tafovutlar mavjud bo'lgan yana bir sohadir.

11.5. Oziq-ovqat xizmatlarida daromadlarni baholash jarayoni

Xarajatlarga yo'naltirilgan oziq-ovqat xizmati bo'yicha mutaxassisdan biznesning xarajat tomonini kuzatib borish uchun qancha vaqt sarflashini so'rang va siz yetarli so'zining bir nechta variantini olasiz. Bu mutaxassislar xarajatlarni nazorat qilish uchun vaqt sarflashadi, chunki ular xarajatlarni to'g'ri nazorat qilish muhimligini bilishadi. Shunga o'xshab, DMlar yuqori darajadagi daromadlarni diqqat bilan kuzatib boradilar, chunki ular marketingning muhimligini bilishadi, operatsiya esa uning savdosini keltirib chiqaradi. Oziq-ovqat xizmatida daromadlar hosil bo'lishini kuzatish daromadni optimallashtirish va foydani maksimal darajada oshirishning kalitidir. Jarayon tizimli va DMning qimmatli vaqtining muhim qismini talab qiladi. Olingan ma'lumotlar qimmatli, chunki u qaror qabul qilishni yaxshilashga olib

keladi. O'z operatsiyalari qanday daromad keltirishini samarali kuzatish va keyin tushunish uchun vaqt va kuch sarflanishiga shubha qilishi mumkin bo'lgan DMlar XVIII asrda yashagan ingliz shoiri va tanqidchisi Semyuel Jonsonning "Har qanday mukammallikka erishganlar odatda katta pul va say-harakat sarflashlarini eslashlari kerak. Chunki mukammallik ko'pincha oson shartlar bilan berilmaydi." Oziq-ovqat xizmatlaridagi samarali 12 ta muhim bosqichni bajarish orqali o'z birliklarining daromad olish samaradorligini eng yaxshi baholashi mumkin.

Oziq-ovqat xizmatlari bo'yicha operatsiyalarda daromadlarni baholash uchun 12 ta bosqich:

1. Har haftada kamida bir marta, har bir operatsiyaning daromad markazlari tomonidan ishlab chiqarilgan daromadlarni tahlil qiling.

2. Hech bo'lmaganda har haftada sotuvni ishlab chiqaradigan kunlik qismga asoslangan daromad ishlab chiqarishni tahlil qiling.

3. Eng kamida haftada bir marta daromad ishlab chiqarish uchun foydalaniladigan xizmat ko'rsatish uslubiga asoslanib daromad ishlab chiqarishni tahlil qiling.

4. Har oyda daromad markazi, kunlik qism va xizmat ko'rsatish uslubi asosida daromad ishlab chiqarishni tahlil qiling.

5. Doimiy ravishda barcha daromad manbalari bo'yicha dollar miqdoridagi o'zgarishlarni va foiz o'zgarishlarini (yuqoriga yoki pastga) hisoblab chiqing va tahlil qiling.

6. Alkogolli ichimliklar savdosini oziq-ovqat savdosidan alohida kuzatib boring.

7. Operatsiyaning har kvadrat metr samaradorligini muntazam ravishda kuzatib boring va baholang.

8. Operatsiya daromadini ish soati samaradorligini muntazam ravishda kuzatib boring va baholang.

9. Xizmat ko'rsatilgan mehmonlar sonini, shuningdek olingan daromadlarni doimiy ravishda kuzatib boring va o'rtacha tekshiruv ma'lumotlarini aniq saqlang.

10. Muntazam ravishda kuzatib boring va soatiga qarab, operatsiyaning o'rindiqdan foydalanish foizini hisoblang.

11. Mavjud o'rindiq soatiga to'g'ri keladigan daromad maqsadlarini belgilang va ushbu maqsadlarga erishish yo'lidagi operatsiya taraqqiyotini tizimli ravishda hisoblab chiqing va baholang.

12. Operatsiyaning daromadlarni optimallashtirish qobiliyatiga bevosita ta'sir ko'rsatadigan xodimlar darajasi, oziq-ovqat ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish standartlarini doimiy ravishda kuzatib boring.

Tayanch so'z va iboralar: Miller matritsasi tizimi, menyu muhandisligi (Menyu Engineering), Pavesik matritsa tizimi, maqsadli qiymat tahlili, daromad markazlari, kun qismlari, xizmat uslublari, yetkazib berish xizmati, restoranda ovqatlanish (dine-in), STR, har bir kvadrat metr uchun daromad, ishchi kuchi uchun xarajatlar, har bir ish soati uchun daromad

Mustaqil ta'lim va nazorat savollari:

1. Oziq-ovqat va ichimliklar sanoatida daromadlarni boshqarishni tahlil qiling.
2. Miller matritsasi tizimini izohlab bering.
3. Menyu muhandisligi (Menyu Engineering) deganda nimani tushunasiz?
4. Menyu predmetidan ko'zlangan foydani olish uchun menyudagi predmetlarni tahlil qiling.
5. Bugungi kun oziq-ovqat sanoatida yetkazib berish xizmati ahamiyatini tushuntiring.
6. Saytdan tashqari yetkazib berish va alohida yetkazib berish farqini tushuntiring.
7. Daromad kelish samaraliligini baholang va tahlil qiling.
8. Restoran sohasida bron bir restoran misolida har bir kvadrat metr uchun daromadni tahlil qiling.

XII BOB. DAROMADLARNI BOSHQARISHNING IXTISOSLASHTIRILGAN ILOVALARI

12.1. Daromadlarni boshqarishni qo'llaydigan tashkilotlarning xususiyatlari

12.2. Daromadlarni optimallashtirish strategiyasini qo'llaydigan xizmat ko'rsatish sohalari

12.3. Daromadlarni boshqarish bo'yicha ixtisoslashtirilgan vazifalar

12.4. Daromadlarni boshqarish va maqsadli marketing

12.1. Daromadlarni boshqarishni qo'llaydigan tashkilotlarning xususiyatlari

1970-yillarda ularning sanoati tartibga solinmagandan so'ng, rentabellikni boshqarish tamoyillari birinchi marta Qo'shma Shtatlarda aviakompaniyalar tomonidan qo'llanilganligini bilib oldingiz. Ular ishlab chiqqan rentabellikni boshqarish taktikasi mehmonxona sanoati tomonidan qabul qilinganligi sababli, bu usullar daromadlarni boshqarish deb nomlana boshladi va rivojlanishda davom etar ekan, odatda daromadni optimallashtirish deb nomlana boshladi. Mehmonxonachilar ham, restavratorlar ham daromadni optimallashtirish tamoyillarini qo'llashadi, ammo xizmat ko'rsatish sohasidagi boshqa korxonalar ham ulardan foydalanishlari mumkin.

Xizmat ko'rsatish sohasi: asosan o'z mijozlariga nomoddiy tovarlarni sotadigan korxonalar. Xizmat sektori sifatida ham tanilgan.

Darhaqiqat, daromadlarni optimallashtirish strategiyalari xizmat ko'rsatish imkoniyatlari yoki inventarlari cheklangan yoki cheklangan va shuning uchun boshqarilishi va manfaatdor xaridorlar orasida

taqsimlanishi kerak bo'lgan har qanday biznes sharoitida qo'llanilishi mumkin. Turli sohalardagi DMlar tarqatish kanallari o'rtasida quvvatlarni taqsimlash masalalarini hal qilishlari kerak. Xuddi shu DM mutaxassislari o'z inventarlarini qachon, qanday narxda va qaysi potensial mijozlarga sotishni ham aniqlashlari kerak. Inventarizatsiyani taqsimlash bo'yicha to'g'ri qarorlar qabul qilish mijozlarning qoniqish va daromadlarini optimallashtirishga olib keladi. Noto'g'ri qarorlar teskari ta'sir ko'rsatadi. Agar siz mehmondo'stlik bilan bog'liq sohada DM bo'lsangiz, siz sotayotgan mahsulot yoki xizmat o'ziga xos va identifikatsiya qilinadigan xususiyatlar bilan tavsiflangan istalgan vaqtda mijozlarga yo'naltirilgan daromadni optimallashtirish strategiyalarini qo'llashingiz mumkin. Mehmondo'stlik sohasida ishlaydigan daromad menejerlari uchun ushbu xususiyatlarni ko'rib chiqish va yaxshiroq tushunish mehmondo'stlik bilan bog'liq shaxsiy sozlamalaringizda mavjud bo'lgan daromadlarni optimallashtirish imkoniyatlarini aniqlashga yordam beradi.

Umuman olganda, daromadlarni optimallashtirish strategiyasi va taktikasi xizmat ko'rsatish biznesi quyidagi xususiyatlar bilan tavsiflangan har qanday vaqtda qo'llaniladi:

– cheklangan taklif
– yuqori doimiy xarajatlar
– o'zgaruvchan talab
– versiyalash imkoniyatlari
– tez buziladigan inventar
– differensial narxlashni boshqarish qobiliyati
– harakatlarni muloqot qilish qobiliyati

Cheklangan taklif

Sotish uchun nisbatan belgilangan mahsulot yoki xizmat hajmi mavjud bo'lganda, DM strategiyalari odatda qo'llanilishi mumkin. Ba'zi tarmoqlarda iste'molchi talabining oshishini hisobga olgan holda inventarizatsiya darajasini oshirish mumkin. Shunday qilib, masalan, muzqaymoq ishlab chiqaruvchisi talab yuqori bo'lgan issiq yoz oylarida

ishlab chiqarishni ko'paytirishi va talab kamaygan sovuq qish oylarida ishlab chiqarishni kamaytirishi mumkin. Aksariyat xizmat ko'rsatish sohalarida daromad menejerlari qattiq yoki yengil taklif cheklovlariga duch kelishadi (1-bobga qarang). Sartaroshxonadagi stullar, mehmonxonadagi xonalar yoki kontsertdagi o'rindiqlar kabi jismoniy cheklovlar tufayli taklif cheklangan bo'lishi mumkin. Bundan tashqari, foydalanish muddati, masalan, restoranda mavjud bo'lgan o'rindiq soatlari, mehmonxonada tunash yoki akvaparkdagi obyektlardan foydalanish uchun sarflangan soatlar soni bilan cheklanishi mumkin. Ba'zi hollarda jismoniy va vaqtga asoslangan cheklovlar asos bo'ladi. Sog'liqni saqlash kurortlari tomonidan taqdim etiladigan massajlar jismoniy cheklovlar va vaqtga asoslangan cheklovlar ta'sirida inventar taklifining tushunarli tasviridir. Oddiy kurortning besh o'rinli kurortida har kuni sotilishi mumkin bo'lgan massajlar soni, yotoqlar soni va shuning uchun massajni amalga oshiradigan odamlar soni, shuningdek, har bir massajning uzunligi bilan cheklanadi. Inventarizatsiya darajasini oshirish talabiga javoban osongina o'zgartirib bo'lmaydigan hollarda, mijozlarga yo'naltirilgan daromadlarni optimallashtirish strategiyalarini qo'llash kerak. Siz hatto qattiq cheklovlar inventarizatsiyasini boshqaradigan daromad menejerlari ham vaqt o'tishi bilan imkoniyatlarni kengaytirishi mumkinligini bilib oldingiz. Restoranlar ovqatlanish xonalarini kengaytirishi yoki yangi jihozlar qo'shishi mumkin. Mehmonxonalar qo'shimcha xonalarni qo'shishi mumkin va avtomobil ijarasi kompaniyasi ma'lum bir aeroportda ijaraga olinadigan transport vositalari sonini ko'paytirish to'g'risida qaror qabul qilishi mumkin. Biroq, ko'p hollarda, inventarizatsiyani doimiy ravishda qo'shish narxi juda katta. Hozirda mavjud bo'lgan taklifni boshqarishda ko'proq mohir bo'lish odatda tejamkorroq bo'ladi.

Yuqori doimiy xarajatlar

2-bobda siz o'zgarmas yoki doimiy xarajat sotish hajmining ko'payishi yoki kamayishiga qaramay doimiy bo'lib qoladigan narsa ekanligini bilib oldingiz. O'zgaruvchan xarajatlar har bir qo'shimcha

sotish bilan bog'liq qo'shimcha yoki o'zgarib turadigan xarajatlardir. Shunday qilib, masalan, restavrator xizmat ko'rsatadigan mehmonlar sonidan qat'i nazar, ijara, kommunal xizmatlar va sug'urta uchun qat'iy xarajatlarni o'z zimmasiga oladi. Har bir qo'shimcha mehmonga xizmat ko'rsatilsa, restoran mehmonga sotiladigan oziq-ovqat va ichimliklar uchun qo'shimcha xarajatlarni oladi. Daromadlarni optimallashtirish strategiyalari barqaror xarajatlari nisbatan yuqori bo'lgan sohalarda yaxshi ishlaydi. Konsert reklamasi va u bilan bog'liq chiptalar sotuvi buning tushunarli misolidir. Masalan, konsert promouteri yangi Yanki stadionini qo'shiqchi Jennifer Lopez, kolumbiyalik rassom Shakira va meksikalik vokalchi Paulina Rubino ishtirokidagi lotin konserti uchun ajratgan deb faraz qilaylik. Ushbu konsert promouterining xarajatlari asosan belgilangan. Ularga stadion ijarasi, tadbir uchun reklama va san'atkorlarga to'lanadigan to'lovlar kiradi. Har bir qo'shimcha chipta egasi uchun promouter tomonidan qo'shimcha xarajatlar juda kichik bo'ladi. Darhaqiqat, har bir chipta egasining mumkin bo'lgan tovarlari, oziq-ovqat va ichimliklar xaridlaridan qo'shimcha daromad va foyda bilan har bir qo'shimcha konsert ishtirokchisi bilan bog'liq haqiqiy o'zgaruvchan xarajatlar nolga yaqin bo'lishi mumkin. E'tibor bering, bu har safar ishlab chiqarilgan mahsulot sotilganda juda real qo'shimcha xarajat qiladigan ishlab chiqaruvchinikidan juda farq qiladi. Agar siz o'zgarmas operatsion xarajatlari nisbatan yuqori va o'zgaruvchan (qo'shimcha) sotish xarajatlaringiz past bo'lgan DM bo'lsangiz, siz deyarli har doim o'z inventaringizni daromadni optimallashtirishga imkon beradigan tarzda boshqarish uchun yaxshi holatda bo'lasiz.

O'zgaruvchan talab

3-bobda siz bo'sh turgan ishlab chiqarish quvvati narxi ko'pincha xizmat ko'rsatuvchi provayderlar tomonidan katta, ammo zaruriy xarajat ekanligini bilib oldingiz. Restoranlarda bo'sh ishlab chiqarish quvvati mavjud, chunki ko'p hollarda ovqatga bo'lgan talab tushlik va kechki ovqat vaqtida yelkadagi davrlarga qaraganda yuqori bo'ladi. Restavratorlar va mehmonxonachilar xizmatlariga bo'lgan umumiy talab

prognoz qilinadigan asosda o'zgarib turishi sababli, DMlar sotib olishga tayyorligi har xil bo'lgan turli mijozlar orasidan tanlash uchun ushbu bashoratlilikdan foydalanishi mumkin. Ko'pgina xizmat ko'rsatish korxonalari uchun ularning turli xil xaridorlari guruhlari birlashtirilishi va ta'minot yoki tarqatish kanalining bir turi sifatida ko'rib chiqilishi mumkin. Natijada va quyida ko'rsatilganidek, turli xil xizmat ko'rsatish korxonalari uchun bir nechta tarqatish (ta'minot) kanallari uning umumiy xaridor talabiga hissa qo'shadi.

O'sish davri: eng yuqori talab davridan oldingi yoki undan keyingi vaqt davri. Misol uchun, restoranda tushlikdan oldingi yoki undan keyingi davr o'sish davrdir. Dam olish maskanida kurortning eng yuqori mavsumidan bir necha hafta oldin va undan keyingi haftalar o'sish davrlardir.

Xizmat ko'rsatuvchi provayderlar boshdan kechirayotgan talabning ba'zi tafovutlari vaqtga bog'liq va juda oldindan aytib bo'ladigan (masalan, kun yoki haftaning soati tufayli muntazam ravishda yuzaga keladigan talab farqi). Muayyan ta'minot kanali tomonidan ko'rsatiladigan talabning boshqa o'zgarishlari o'sha kanal yoki u jalb qiladigan mijoz turiga xos bo'ladi. O'zgaruvchan va prognoz qilinadigan xaridor talabi daromad menejerlari tomonidan turli xil mijozlar guruhlariga yo'naltirish, turli tarqatish kanallaridan foydalanish va samarali differensial narxlar strategiyasini o'rnatish uchun ishlatilishi mumkin.

Versiyalash imkoniyatlari

4-bobda siz DMlar mahsulot narxini o'zgartirish uchun bir xil mahsulotlarning turli versiyalaridan foydalanishi mumkinligini bilib oldingiz. Shunday qilib, masalan, mehmonxonalar maqsadli ravishda turli darajadagi qulayliklarga ega bo'lgan xona turlarini yaratadilar va xonalarni shunga mos ravishda baholaydilar. Shunday qilib, narxni biladigan mijozlar ham, ko'proq to'lashni va ko'proq olishni afzal

ko'rganlar ham joylashishi mumkin. Xuddi shu sababli, professional beysbol o'yinida uy plitasi orqasidagi chipta tashqarida o'tirish uchun chiptadan qimmatroqqa sotiladi. Biroq, ijodiy daromad menejerlari ko'pincha o'zlarining asosiy mahsuloti versiyalarini yaratishning bir qancha usullarini topishlari mumkin. Shuning uchun 30 ta oliy ligadagi beyzbol jamoalaridan kamida 13 tasi "Hammangiz xohlagan narsangizni iste'mol qilib o'yindan zavq olishingiz mumkin" o'rindiqlarini taklif qiladi. Bu o'rindiqlar odatda uzoq maydonda yoki pastki qavatning yuqori qismlarida joylashgan bo'lib, agar samarali narx bo'lmasa, o'yindan keyin ko'pincha bo'sh qoladi. Odatda 30 dan 55 dollargacha bo'lgan qat'iy narx evaziga beyzbol muxlislari xohlagancha xot-dog, nachos, yeryong'oq va alkogolsiz ichimliklar iste'mol qilishlari mumkin. Ba'zi jamoalar shuningdek, pivo, shirinliklar va konfetlarni o'z ichiga olgan paketlarni taklif qilishadi.

Tez buziladigan inventarlar

Ko'pgina hollarda, tadbirkorlar mahsulot inventarizatsiyasi haqida o'ylashganda, ular jismoniy narsalarni tasavvur qilishadi. To'g'ri, chakana savdo muhitida ikki karatli olmosli uzuklar, Maytag kif yuvish mashinalari, Nintendo Wii konsollari yoki Jimmy Choo poyabzallari aniq mahsulotlarni ifodalaydi. Agar ushbu mahsulotlarning birortasi ma'lum bir kunda sotilmasa, u odatda keyingi kuni bir xil narxga sotilishi mumkin, bu esa sezilarli darajada sifat yoki foydalilik yo'qotilishiga olib kelmaydi. Xizmat ko'rsatish sohalarida inventarizatsiyaga oddiygina qarash kerak emas. Yaxshiyamki, muallif Entoni J. D'Anjelo ta'kidlaganidek, "Dunyoga sizdan ko'ra boshqacha qaraydigan odamlardan ko'p narsalarni o'rganishingiz mumkin". Restoran operatorlari va mehmonxona egalari an'anaviy ravishda o'zlarining inventarlarini shisha sharob, sovutgichdagi eng yaxshi steyk yoki zaxira zig'ir yog'i zaxiralaridan iborat deb hisoblashlari mumkin, ammo barcha xizmat ko'rsatish sohalaridagi aqlli DMlar inventarni o'zlarining xizmatlari haqiqatda mavjud bo'lgan almashtirib bo'lmaydigan vaqt birligi sifatida ko'rishlari kerak. Samarali xizmat ko'rsatish sohasi DMlari narsalarni

emas, balki vaqtni sotadi. Mehmonxona egasining ma'lum bir kechada ma'lum bir xonani sotish imkoniyati, agar xona o'sha kechada sotilmasa, abadiy yo'qolishini tushunish oson. Shu nuqtai nazardan qaraganda, mehmonxona egasining inventarlari juda tez buziladi, chunki u sotilmasa, butunlay yo'qoladi.

Differensial narxlashni boshqarish qobiliyati

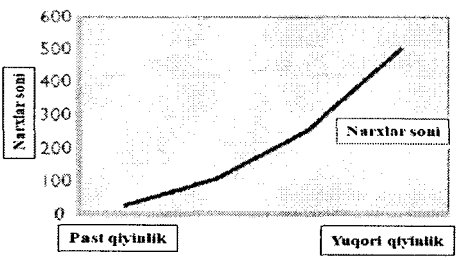
4-bobda siz differensial narxlash daromadni optimallashtirishning kuchli vositasi ekanligini bilib oldingiz. Bu to'g'ri bo'lsa-da, boshqarilishi kerak bo'lgan narxlar soni ortishi bilan ularni boshqarish uchun zarur bo'lgan boshqaruv mahorati va murakkabligi ham ortib borishi ham haqiqatdir. Quyida berilgan rasmda ushbu qiyinchilik grafik ko'rsatilgan. Boshqariladigan narxlar soni ortishi bilan ularni boshqarish qiyinligi ham ortadi. Shuningdek, Ph.D Robert L. Phillips tomonidan yozilgan muhim satrni tushuntirishga yordam beradi. Doktor Flibs Stenford universiteti o'qituvchisi va "Narxlar va daromadlarni boshqarish" nomli ajoyib kitob muallifi. Ushbu kitobning birinchi sahifasida Fillips o'z talabalariga shunday deb yozadi: "Kitob ehtimollik modellashtirish va optimallashtirish nazariyasi bilan tanishishni va asosiy hisob-kitoblar bilan qulaylikni nazarda tutadi".

Ehtimoliy modellashtirish: kelajakdagi voqealar ehtimolini prognoz qilish uchun o'tmishdagi voqealarga statistik formulalarni qo'llash.

Agar siz Stenford universitetining MBA talabasi bo'lmasangiz, xuddi doktor Fillipning ko'p talabalari kabi, ehtimollik modellashtirish, asosiy hisoblar va hatto optimallashtirish nazariyasi atamasi bilan tanish bo'lmasligingiz mumkin. Ehtimol, Wolfram Mathworld veb-saytidagi (www.mathworld.wolfram.com) oxirgi atamaning ushbu ta'rifi yordam berishi mumkin. Ushbu matematika bilan bog'liq veb-sayt optimallashtirish nazariyasini quyidagicha belgilaydi: u matematikaning bir bo'limi hisoblanib, unga o'zgarishlar hisobi, boshqaruv nazariyasi, optimallashtirish nazariyasi, qarorlar nazariyasi, o'yin nazariyasi, chiziqli

dasturlash, Markov zanjirlari, tarmoq tahlili, optimallashtirish nazariyasi, navbat tizimlari va boshqalarni o'z ichiga oladi. Agar siz hali ham o'z differensialingizga optimallashtirish nazariyasini qo'llashga ishonchingiz komil bo'lmasa, unda narxlash vazifalarini o'rganib chiqing.

Ammo, agar sizning ma'lumotingiz hisob-kitoblarni o'z ichiga olsa, shuningdek, ilg'or statistik usullarni o'rgatish, jumladan, ko'p regressiya tahlilini o'z ichiga olsa, siz yuzlab yoki hatto minglab narxlarni manipulyatsiya qilishni o'z ichiga olgan juda murakkab daromad optimallashtirish strategiyasini amalga oshirishda juda qulay bo'lishingiz mumkin. Shubhasiz, elita biznes maktablarida fanlar nomzodi tomonidan o'qitilgan narxlarni belgilash va daromadlarni optimallashtirishga yondashuvlar noto'g'ri emas. Biroq, bu yondashuvlar juda murakkab bo'lib, mehmondo'stlik bilan bog'liq ko'plab xizmat ko'rsatish sohalarida ishlaydigan ko'plab DMlar tomonidan osonlikcha amalga oshirilmaydi.



12.1-rasm. Narxlarni boshqarishning qiyinligi

Sa'y-harakatlarni muloqot qilish qobiliyati

Xizmat ko'rsatish biznesi ilgari belgilangan har bir xususiyatga ega bo'lsa ham, agar u ushbu tashabbuslarni potensial mijozlariga osonlikcha yetkaza olmasa, uning daromadlarni optimallashtirish bo'yicha ilg'or strategiyalaridan foydalanish qobiliyati cheklangan bo'ladi. Ushbu muhim aloqa jarayoni tashqi va ichki muhitda bo'lishi kerak. Misol uchun, prognoz ma'lumotlarini ko'rib chiqadigan va yaqinlashib

kelayotgan yakshanba oqshomida xonalar uchun sezilarli chegirma taklif qilishni tanlagan mehmonxona DM mehmonxonaning tarqatish kanallari orqali bu chegirma haqida xabar bera olishi kerak. Aks holda, potensial mijozlar narx o'zgarishi haqida bilishmaydi. Xuddi shunga o'xshash tarzda, yangi menyu elementini bitta sotib ol, ikkinchisiga ega bo'ling (Buy-one-Get-one) sifatida taklif qilish orqali targ'ib qilmoqchi bo'lgan DM restorani, agar u maxsus talab tufayli yangi birlik trafigini yaratmoqchi bo'lsa, bu xabarni tashqariga yetkazishi kerak. Ba'zi xizmat ko'rsatish korxonalarida tashqi belgilar, xususiy veb-saytdan foydalanish, mijozlarning elektron pochta ro'yxati yoki an'anaviy reklama xaridor bilan to'g'ridan to'g'ri muloqot qilish imkonini beradi. Boshqa sohalarda bu yondashuvlar osonlikcha mavjud bo'lmasligi yoki samarali bo'lishi sekinlashishi mumkin.

Bittasini sotib oling, ikkinchisiga ega bo'ling: buyumning xaridoriga ikkinchi, xuddi shunday buyumni qo'shimcha to'lovsiz olish imkonini beruvchi reklama strategiyasi.

Yangi mijozlar chegirma, paketlash yoki versiyalash kabi daromadlarni optimallashtirish strategiyalarining tashqi aloqasi orqali jalb qilinishi mumkin, ammo o'sha mijozlar biznesga kelganlarida reklama takliflari haqida batafsil savollarga ega bo'lishlari mumkin. Shu sababli, to'g'ridan to'g'ri xaridorlarga sotadigan xodimlar uchun samarali ichki aloqa tizimlari ham mavjud bo'lishi kerak. Haqiqiy hayotiy misolni ko'rib chiqaylik, mehmonxona mehmoni mehmonxona oldidan haydab ketayotib, "Bizning ish kunimiz haqida so'rang!" Mehmonxonaga kirgandan so'ng, mehmon maxsus aksiya haqida so'raydi.

"Bizda $89 turadigan xonalarimiz va $99 dollarlik maxsus xonalarimiz bor", – deb javob berdi front ofis xodimi.

"Xonalar orasidagi farq nima?" — deb so'radi mehmon.

"$99,99 dollarlik xona bilan siz bepul nonushta olasiz!" degan javob bo'ldi.

Shubhasiz, bu haqiqiy hayot misolida ichki sotuvchi (oldingi front ofis xodimi) reklama uchun samarali himoyachi emas edi. Agar front ofis xodimi mehmonning so'roviga quyidagi muqobil javob berishga o'rgatilgan bo'lsa, qanchalik yaxshi bo'lardi?

"Ikkala xona ham juda chiroyli, lekin $99,00 xona narxi odatda $14,99 narxdagi bepul nonushtani o'z ichiga oladi. Siz bu xonani tanlaganingizda, biz sizga ushbu nonushtani taqdim etamiz va siz bir kechada 5$ dollardan ko'proq pul tejaysiz!"

2-bobda siz strategik narx raqam emas, balki tushuncha ekanligini bilib oldingiz. Ushbu mehmonxona misolida, front ofis xodimi $ 99 raqamini bilar edi, lekin mehmonga $ 99 qiymat tushunchasini to'g'ri yetkazib bera olmadi.

12.2. Daromalarni optimallashtirish strategiyasini qo'llash mumkin bo'lgan xizmat ko'rsatish sohalari

Siz daromadlarni optimallashtirish strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirishi mumkin bo'lgan tashkilotlarning 7 ta asosiy xususiyati borligini bilib oldingiz. Agar siz mehmondo'stlik bilan bog'liq xizmat ko'rsatish biznesi uchun DM bo'lsangiz, quyida 12.2-rasmda ko'rsatilgan tashkiliy baholash formatidan foydalanib, o'z tashkilotingizning daromadlarni optimallashtirish strategiyalarini amalga oshirish qobiliyatini osongina baholashingiz mumkin. Undan foydalanishni ko'rsatish uchun ochiq golf maydonchasida daromadlarni optimallashtirish strategiyasini qo'llash potensialini baholashda DM tomonidan foydalanilishi mumkin bo'lgan ma'lumotlar taqdim etildi. Shuni esda tutish kerakki, daromadni optimallashtirish biznesning mijozlaridan maksimal miqdorda pul olish uchun mo'ljallangan narxlarni manipulyatsiya qilish masalasi sifatida ko'rilmaydi. Daromadni optimallashtirish – bu o'z daromadingizni oshirishning eng yaxshi vositasi sifatida mijozlaringizning qiymat formulasini (va ularning daromadlarini) maksimal darajada oshirish uchun mo'ljallangan mijozga yo'naltirilgan jarayon.

1. Cheklangan taklif	O'yin tezligi industriya me'yorlari va golfchi kutganlariga mos kelishini ta'minlash uchun bir vaqtning o'zida maydonga tushishga ruxsat berilgan golfchilar soni cheklanishi kerak.
2. Yuqori o'zgarmas xarajatlar	Har bir qo'shimcha golfchiga kursga ruxsat berishning qo'shimcha narxi minimaldir. Agar golfchilar Pro do'konidan elektr aravalari, oziq-ovqat va ichimliklar yoki golf o'ynash uchun jihozlardan foydalanishni sotib olishsa, har bir qo'shimcha golfchi o'zining qo'shimcha xarajatlaridan oshib ketadigan qo'shimcha daromad keltirishi mumkin.
3. O'zgaruvchan talab	Aksariyat hollarda talab dam olish kunlari va tanlangan bayramlarda eng yuqori bo'ladi. Aksariyat hollarda talab eng past ish kuni ertalab va kech tushdan keyin bo'ladi.
4. Versiyalash imkoniyatlari	An'anaviy versiyalash 9 teshikdan va 18 teshikdan iborat golf maydonlarini taklif qilishni o'z ichiga oladi. Kreativ DMlar esa turli omillarga, masalan, to'xtash vaqti, mijozlar tashrif buyurish chastotasi yoki golfchilarning yoshiga qarab qo'shimcha mahsulot versiyalarini ishlab chiqishi mumkin.
5. Tez buziladigan inventarlar	Sotish mumkin bo'lgan inventar birligi kuniga o'ynaladigan golf raundlaridan iborat. Mehmonxona kechalari kabi, bu inventarni bir kundan keyingi kunga o'tkazib bo'lmaydi.
6. Differensial narxlashni boshqarish qobiliyati	U cheklangan bo'lishi mumkin. Oddiy kichikroq kurs murakkab POS tizimi qobiliyatiga ega bo'lmasligi mumkin. Ko'pgina hollarda, bitta xodimning shtati yuqori darajada murakkab yoki murakkab mahsulot narxlari strategiyasini samarali amalga oshirish imkoniyatini cheklaydi.
7. Sa'y-harakatlarni muloqot qilish qobiliyati	An'anaviy narx reklamasidan tashqari, bu cheklangan bo'lishi mumkin. Oddiy golfchi kursning veb-saytiga tashrif buyurishi yoki boshqa golfchilar orqali eshitishi mumkin; ammo, qo'ng'iroq orqali yoki ishtirok etgan golfchidan eshitish orqali reclama qilinishi juda keng tarqalgan. Tashqi aloqalar avval ushbu obyektdan foydalangan yoki kurs reklamasiga duchor bo'lgan golfchilar bilan elektron aloqa bilan cheklanishi mumkin. Natijada, samarali differensial narxlash dasturini amalga oshirish uchun yaxshi ishlab chiqilgan tashqi va ichki aloqa dasturlari muhim ahamiyatga ega bo'ladi.

12.2-rasm. Tashkiliy baholash: ommaviy golf kursi

Har bir biznes subyekti noyob bo'lsa-da, 12.3-rasmda keltirilgan mehmondo'stlik bilan bog'liq xizmat ko'rsatish sohalari ehtiyotkorlik bilan baholangandan so'ng biznes daromadlarini optimallashtirish uchun samarali daromadlarni boshqarish strategiyalarini qo'llash imkoniyatiga ega bo'lgan sohalar qatoriga kiritilgan.

– Barlar – Yotoq va nonushta – Lagerlar – Avtomobil ijarasi – Kazinolar – Ovqatlanish xizmatlari – Komediya klublari – Konsert zallari – Kongress markazlari – Kruiz kemalari – Ovqatlanish klublari – Golf maydonchalari	– Sog'liqni saqlash klublari – Mehmonxonalar – Tozalash xizmatlari – Jonli konsertlar/spektakllar – Motellar – Tungi klublar – Fitnes zallari – Poyga treklari – Dam olish uchun jihozlar – Dam olish maskanlari	- Restoranlar - Tog'-chang'i kurortlari/liftlari - Kurortlar - Sport tadbirlari - Suzish klublari / basseynlari - Teatrlar / kinoteatrlar - Tematik parklar - Taymerlar (turar joy) - Suv parklari

12.3-rasm. Daromadlarni optimallashtirish strategiyasidan foydalanishi mumkin bo'lgan xizmat ko'rsatish sohalari

12.3. Daromadlarni boshqarish bo'yicha ixtisoslashtirilgan vazifalar

Hozircha, ushbu kitobda keltirilgan daromadlarni optimallashtirish vositalari va vazifalari, birinchi navbatda, shaxsiy mulk darajasida ishlaydigan DMlarning majburiyatlari va mas'uliyatlariga taalluqlidir. Bu mutaxassislar, albatta, daromadlarni optimallashtirish strategiyalarini amalga oshirishda hal qiluvchi rol o'ynaydi. Siz 5-bobda bilib olganingizdek, mehmondo'stlik sanoatidagi individual DMlarning lavozim vazifalari va unvonlari juda farq qilishi mumkin. Endi siz mulk darajasidagi DMlar o'z birliklari daromadlarini oshirish uchun qo'llaniladigan o'ziga xos faoliyatlar haqida bilganingiz uchun, siz ikki xil, lekin tobora muhimroq bo'lgan DM bilan bog'liq ish o'ynagan rollarni yaxshiroq tushunishingiz mumkin. Bu ikkala lavozim ham mulk

darajasidagi DMlarga o'z vazifalarini bajarishda yordam berish hamda to'la vaqtli DMni ishlatish uchun juda kichik bo'lgan operatsiyalarga yordam berish uchun mo'ljallangan. Garchi ushbu lavozimlar uchun maxsus lavozim unvonlari ularni ishlatadigan tashkilotga qarab farq qilsa-da, lavozimlarning o'zlarini keng ma'noda quyidagilardan biri sifatida tasniflash mumkin:

– Korporatsion daromad menejerlari

– Franchayzingga asoslangan daromad menejerlari

Korporatsion daromad menejerlari

Agar siz bir nechta kompaniya bo'linmalarining daromadlarini optimallashtirishga mas'ul bo'lgan DM bo'lsangiz, sizning ishingiz mulk darajasidagi DMdan farq qiladi. Ko'p birlik yoki korporativ darajada sizning tayinlangan vazifalaringiz kompaniyaning shaxsiy operatsiyalari yoki boshqa ma'muriy xodimlariga kompaniya bo'ylab daromadlarni optimallashtirish strategiyalari va tizimlari haqida ma'lumot berishni o'z ichiga olishi mumkin. Ko'p tarmoqli DMlarning qo'shimcha mas'uliyati kompaniya bo'ylab savdo ma'lumotlarini baholash va daromadlarni prognozlash, shuningdek, umumiy narx strategiyalarini amalga oshirishni o'z ichiga olishi mumkin. Korporativ darajadagi topshiriqlariga qo'shimcha ravishda, ko'p birlik mas'uliyatiga ega bo'lgan ko'pchilik DMlarga o'z kompaniyalarining mulk darajasidagi DMlarini o'qitish, muvofiqlashtirish va maslahat berish vazifasi beriladi. Ushbu rolda DM murabbiyning muhim ishini o'z zimmasiga oladi. Ba'zi hollarda, o'zlarining mulk darajasidagi ma'lumotlarini tahlil qilishda va o'z tajribalarini ma'lumotlarni sharhlashda qo'llashda juda qobiliyatli bo'lgan DMlar xuddi shu ko'nikmalarni boshqalarga o'tkazish qiyin. Eng yaxshi DM o'qituvchilari o'zlarining texnik ko'nikmalarini va ishga bo'lgan ishtiyoqini boshqalarga yetkazishda muvaffaqiyat qozonganlardir. Barcha sohalardagi tajribali murabbiylar zarur ma'lumotlar va vositalarni taqdim etish orqali odamlarga individual qobiliyatlarini oshirishga yordam berish ularning vazifasi ekanligini bilishadi. Shuningdek, ular o'zlari murabbiylik qilayotganlarni o'zlarining to'liq

potensiallarini ro'yobga chiqarish uchun nima qilishlari kerak bo'lgan ishlarni qilishga undashlari kerak. Afsonaviy futbol murabbiyi Vins Lombardi bu haqiqatni aniq ta'kidlab o'tgan: "Doskada o'yinlarni belgilay oladigan murabbiylar hech narsaga arzimaydi. Haqiqiy g'olib bo'lganlar o'z o'yinchisiga kirib, motivatsiya qilishadi.

Korporatsion DM mas'uliyatlariga quyidagilar kiradi:

– har bir mehmonxonaning mehmon xonalari narxlarini va RevPAR o'sishi uchun mo'ljallangan samarali inventarizatsiya strategiyalarini nazorat qilish, boshqarish va muvofiqlashtirish;

– raqobatchilarning narxlarini kuzatish va shunga mos ravishda ichki tuzatishlar kiritish;

– mulk darajasida sotish strategiyalarini belgilash va jamoaviy ta'limni targ'ib qilish uchun mas'ul bo'lish;

– har bir mulkda foydalaniladigan bronlash tezligi vositalarini yaratish va tahlil qilish;

– kompaniyaning barcha elektron tijorat tarqatish hamkorlari bilan mustahkam aloqalarni saqlash;

– barcha GDS va IDS tarqatish kanallarini, shu jumladan har bir kanal bilan bog'liq bo'lgan bron qilish narxini bilish;

– 5 % aniqlikda prognoz qilish qobiliyatini ta'minlash uchun mulk darajasidagi xona daromadlari prognozlarini tahlil qilish;

– har bir mulk uchun biznesning samarali aralashmasiga olib keladigan harakat rejalarini yaratadigan yetakchi strategik fikrlash;

– qo'llaniladigan daromadlarni optimallashtirish bo'yicha barcha strategiyalarning ta'siri va natijalarini samarali o'lchash;

– kompaniya miqyosidagi strategiyalar, xona statistikasi va talab omillarining tanqidiy tahlilini ta'minlash;

– har hafta/oyda mulk darajasidagi savdo va qo'ng'iroq varaqlari va/yoki savdo maqsadlarini ko'rib chiqish;

– har bir mehmonxonada vaqtinchalik bron qilishning mantiqiy rejasi mavjudligini ta'minlash;

– mulk darajasidagi DMlar, savdo direktorlari va bosh menejerlar bilan bevosita ishlash;

– agar franchayzing bo'linmalarini boshqarsangiz, brendning daromadlarini boshqarish bo'yicha mutaxassislari bilan mustahkam aloqada bo'lish;

– o'zining bevosita rahbari bilan oylik va choraklik daromadlar bo'yicha yig'ilishlar o'tkazish.

Franchayzingga asoslangan daromad menejerlari

Garchi ba'zi mehmondo'stlik sanoati kuzatuvchilari buni ijobiy, boshqalari esa juda salbiy ko'rishsa-da, mehmondo'stlik bilan bog'liq biznes egalari franchayzerlar bilan hamkorlik qilishni tanlayotganlar soni tobora ortib bormoqda. Qo'shma Shtatlarda mehmonxonalarning katta qismi brend hisoblanadi. Bundan tashqari, har yili ochilayotgan restoranlarning ortib borayotgan qismi mustaqil operatsiyalar emas, balki franchayzing birliklari hisoblanadi. Franchayzingning mashhurligi natijasida daromadlar bo'yicha menejerlar soni ortib bormoqda, to'g'ridan to'g'ri franchayzerlar tomonidan ishlaydi. Ushbu lavozimlarda DMlar o'z ishlarini uchta asosiy sohadan birida bajaradilar:

- ichki brendni qo'llab-quvvatlash
- brend hamkorini qo'llab-quvvatlash
- franchayzingni qo'llab-quvvatlash

Ichki brendni qo'llab-quvvatlash

To'g'ridan to'g'ri brend tomonidan ishlaydigan DMlar franchayzingning korporativ shtab-kvartirasida, mintaqaviy ofisda yoki hatto o'z uylaridan tashqarida ishlashi mumkin. Ushbu DM mutaxassislari ko'pincha qo'llab-quvvatlash bilan bog'liq ishlarga tayinlanadi. Ushbu rolda ular korporatsiya ichidagi boshqalarga daromadlarni boshqarish bilan bog'liq strategiyalar, taktikalar va vazifalarni amalga oshirishda yordam beradi.

Brend hamkorlarini qo'llab-quvvatlash

Agar siz franchayzerlarning ishlash usullari bilan tanish bo'lmasangiz, ular bilan bevosita bog'liq bo'lgan turli xil tadbirkorlik subyektlari haqida bilish sizni hayratda qoldirishi mumkin. Birgalikda brend hamkorlari sifatida tanilgan ushbu korxonalar franchayzerlarga o'z brendlarini ilgari surish va boshqarish uchun zarur bo'lgan ko'plab mahsulot va xizmatlarni taqdim etadi. Ushbu konseptsiyani operatsiya bilan bog'liq oziq-ovqat xizmati misolidan foydalanib tasvirlash uchun, ehtimol siz McDonald's sendvich mahsulotlari uchun bulochka sotib olayotganda izchillik muhimligini bilishiga rozi bo'lishingiz mumkin. Biroq, McDonald's korporatsiyasi bulochka sotib olmasligi ham haqiqat. Uning franchayzerlari bulochka sotib oladi. Natijada, McDonald's operatsiyalari bilan bog'liq brend menejerlarining vazifalaridan biri o'z tizimidagi har bir franchayzer McDonald's tomonidan belgilangan hajm, sifat va mustahkamlikdagi sendvich bulochkalarini ta'minlay oladigan novvoyxona yetkazib beruvchiga kirish huquqini ta'minlashdir. Agar bu harakat amalga oshirilmasa, brend bo'ylab non mahsulotlarining bir xilligi kamayishi va McDonald's brendining mustahkamlik bilan bog'liq muhim imijini kamaytirishi mumkin edi. Franchayzerga asoslangan DMlar o'zlari ishlayotgan brend hamkorlariga ushbu misoldagi McDonald's xarid va operatsion xodimlari kabi mahsulot va xizmatlarning bir xil izchilligini ta'minlashga yordam beradi.

Brend hamkori: Bir yoki bir nechta franchayzing brendlarining maqsadlariga erishish uchun franchayzer tomonidan foydalaniladigan tadbirkorlik subyekti.

Franchayzing qo'llab-quvvatlash

Brend menejerlari daromadlarni optimallashtirish strategiyalarini amalga oshirish muhimligini tobora ko'proq tan olishlari sababli, ular ishlayotgan DM mutaxassislari soni ortdi. Ko'pgina hollarda, ushbu DMlarning topshiriqlari kompaniyaning franchayzerlari bilan

franchayzing xizmatlari vakili (FSR=Franchising Service Representative) sifatida bevosita ishlashdir.

Turar joy sohasida franchayzerlar tomonidan franchayzerlarga olinadigan umumiy to'lovlar odatda yalpi savdoning 5 %dan 15 %igacha o'zgarib turadi. Garchi franchayzerlardan olinadigan maxsus to'lovlar sohaga qarab farq qilishi mumkin bo'lsa-da, ko'pchilik turar joy sanoati franchayzerlari tomonidan olinadigan daromad bilan bog'liq to'lovlarga quyidagilar kiradi:

Royalti to'lovlari: Brend nomi, logotiplari va boshqa franchayzing xizmatlaridan foydalanish uchun olinadi.

Reklama yoki marketing hissasi: Har xil turdagi milliy yoki mintaqaviy reklama dasturlarida ishtirok etish uchun olinadi.

Bronlash to'lovlari: Brend bron qilish tizimidan foydalanganda, bu to'lov markaziy bronlash tizimlari (CRS)ni ishlatish uchun zarur bo'lgan telefonlar, kompyuterlar va bron bilan bog'liq xodimlarni qoplash uchun olinadi.

Tez-tez sayohatchilar dasturi to'lovlari: Ko'pgina franchayzerlar mehmonlarni tez-tez qolishlari uchun mukofotlash uchun mo'ljallangan rag'batlantiruvchi dasturlarni taklif qilishadi. Bu to'lov dastur orqali amalga oshirilgan har bir bronlash uchun baholanadi va dasturning ishlashi va boshqaruvi bilan bog'liq xarajatlarni qoplash uchun undiriladi.

Boshqa to'lovlar: Bu to'lovlar turli dasturlarga, jumladan, franchayzer tomonidan belgilangan kompyuter tizimlariga texnik yordam, milliy o'quv dasturlari va mintaqaviy yoki milliy yig'ilishlar va konferensiyalar bilan bog'liq bo'lishi mumkin.

12.4. Daromadlarni boshqarish va maqsadli marketing

6-bobda siz CVB (konvensiya va tashrif buyuruvchilar byurosi) maxsus belgilangan geografik hudud yoki manzilda sayohat va turizmni targ'ib qilish uchun mas'ul bo'lgan shaxsni aniqlash uchun tez-tez ishlatiladigan qisqa muddatli atama ekanligini bilib oldingiz.

Daromadlarni boshqarish va maqsadli marketing atamalari sinonim bo'lmasa-da, maqsadli marketing sohasida ishlayotgan soha mutaxassislari uchun cheklangan taklifni boshqarish, differensial narxlash va to'langan narxning qiymatini bildirish masalalari mavjud.

Natijada, ma'lum bir maqsadni bozorga chiqarishga intilayotganlar ushbu kitobda keltirilgan daromadlarni boshqarish tamoyillarini juda yaxshi tushunishlari kerak. Tasavvur qilish uchun, CVBda ishlaydigan mehmondo'stlik mutaxassisini ko'rib chiqing, uning mas'uliyati o'z hududiga sayohatlar cho'qqisi bo'lmagan davrlarda ko'proq tashrif buyuruvchilarni jalb qilishni o'z ichiga oladi. Tog'-chang'i kurortlari uchun bu issiq yoz oylari bo'lishi mumkin. Plyajdagi joy uchun qishki sovuqroq oylar bo'lishi mumkin. Ba'zi hollarda, metropolitenning o'zi, mahalliy diqqatga sazovor joy yoki hatto mahalliy manzara eng muhim chizilgan bo'lishi mumkin. Biroq, bu barcha holatlarda, daromadlarni boshqarish tushunchalarini tushunish ushbu mutaxassisga mehmonxonalar, restoranlar va diqqatga sazovor joylarga qanday yordam berishni tushunishga yordam beradi, chunki ular birgalikda o'z hududining umumiy turizm bilan bog'liq daromadlarini optimallashtirishga harakat qilishadi. Agar siz maqsadli marketing sohasida martaba izlayotgan bo'lsangiz, geografik joylashuvlar marketingi uchun mas'ul bo'lgan subyektlarning aksariyati hukumat yoki davlat agentliklari ekanligini ham tan olish muhimdir. Ular davlat tomonidan moliyalashtirilayotganligi sababli (odatda ushbu hududda sotiladigan mehmonxona xonalari uchun soliq hisobiga) maqsadli marketing bo'yicha mutaxassislarning muhim vazifalaridan biri o'z saylov okruglariga ular olgan mablag'larni mas'uliyat bilan boshqarish, shuningdek, bu mablag'larning ijobiy moliyaviy ta'sirini bildirishdir.

Tayanch so'z va iboralar: daromadlarni boshqarish, xizmat ko'rsatish sohasi, cheklangan taklif, o'zgaruvchan talab, tez buziladigan inventar, yuqori doimiy xarajatlar, versiyalash imkoniyati, differensial narxlashni boshqarish, ehtimoliy modellashtirish, tashkiliy baholash, korporatsion daromad menejerlari.

Mustaqil ta'lim va nazorat savollari:

1. Daromadlarni optimallashtirishda qanaqa strategiyalari qo'llagan bo'lar edingiz?
2. Xizmat ko'rsatish sohasi biznesining qanday xususiyatlarini bilasiz?
3. Yuqori doimiy xarajatlar jarayonida daromadlarni boshqarishni tahlil qiling.
4. O'zgaruvchan talab atamasiga ta'rif bering va u qaysi davrda yuzaga keladi?
5. Daromadlarni optimallashtirishda mahsulot versiyalash imkoniyatlarini tahlil qiling.
6. Mahsulot inventarizatsiya jarayoniga ta'rif bering va tez buziladigan inventarlarni baholang.
7. Ehtimoliy modellashtirish deganda nimani tushunasiz?
8. Buy-one get-one strategiyasi qanchalik samarali strategiya deb o'ylaysiz va uni tahlil qiling.

XIII BOB. SAMARALI BIZNES FAOLIYATINI TASHKIL ETISH

13.1. Samarali biznes faoliyatini tashkil etishdagi muhim omillari

13.2. O'rtacha va kuchli bozorlarda samarsli biznes tashkil etish masalalari

13.3. Zaif yoki qiyin ahvolda bo'lgan bozorlarda samarali biznes tashkil etish muammolari

13.1. Samarali biznesni qurishning muhim omillari

Siz DMlar nafaqat yuqori darajadagi daromad maqsadlariga erishish uchun mas'ul ekanligini bilib oldingiz. Mijozlarga yo'naltirilgan daromadlarni optimallashtirish dasturlarini amalga oshirishda DMlar daromad miqdoridan ko'ra erishilgan daromadlar sifatiga ko'proq e'tibor berishlari kerak. Buning uchun xarajatlar, foyda marjasi va qaror qabul qilishning mijozlarga to'liq ta'siri va biznesning uzoq muddatli obro'si haqida tushuncha talab etiladi. Oziq-ovqat sanoati faxriysi Herman Zakkarelli hayot ko'pincha orqaga qarab yashashini kuzatdi. U o'zining "Rezervsiz boshqarish: Menejerning hayotiy sayohati uchun yetakchilik tamoyillari" kitobida u shunday deydi:

Ko'pgina hollarda, unga qanday erishishni rejalashtirishni boshlashdan oldin, siz yakuniy maqsadingizni ko'rishingiz kerak. Sizning boshqaruv nuqtai nazaringiz moliyaviy maqsadlarga erishish, jamoangizni yaxshilash, ishdagi shaxsiy munosabatlarni yaxshilash, muayyan xizmat darajalariga erishish yoki boshqa o'lchanadigan maqsadlarni o'z ichiga oladimi, sizning qarashingiz aniq xususiyatlarga ega bo'lishi kerak.

Qachonki sizning qarashlaringiz ushbu xususiyatlarga ega bo'lsa, siz qayerga ketayotganingizni bilib olasiz va u yerda boshqalarni ham boshqara olasiz. Agar siz o'zingizning tashkilotingiz uchun yuqori sifatli

daromad (yaxshiroq biznes) yaratish bo'lgan professional DM bo'lishga intilsangiz, u holda siz ham o'z qarashlaringiz aniq va ko'ngilochar bo'lishi kerakligini tushunasiz. Professional darajada, mijozlarga yo'naltirilgan daromadlarni boshqarishga bo'lgan qarashingiz siz ishlayotgan boshqalarni ilhomlantirishi kerak. Bu sodir bo'lganda, siz daromadlarni boshqarish professional va shaxsiy nuqtai nazardan foydali martaba bo'lishini topasiz.

Ushbu bobning qolgan qismida siz tashkilotingiz uchun yuqori sifatli daromad olishning ba'zi muhim kalitlari, shuningdek, biznes yaxshi bo'lganda ham, unchalik yaxshi bo'lmaganda ham yaxshiroq biznes qurish uchun foydalanishingiz mumkin bo'lgan aniq strategiyalar haqida bilib olasiz.

Yaxshiroq va daromadli biznesni qurish uchun juda aniq kalitlar mavjud:

– daromadlarni boshqarishni targ'ib qilish
– aniq belgilangan mas'uliyat sohalari
– narxlarni samarali boshqarish
– mahsulot va xizmatlarni o'zini o'zi baholash

Aniq belgilangan mas'uliyat sohalari

Ba'zi DMlar duch keladigan qiyinchiliklardan biri o'z tashkiloti tomonidan tayinlangan muayyan ish vazifalari bilan bog'liq. Ba'zi tashkilotlarda DM rolini marketing, sotish, kanal boshqaruvi va moliyaviy menejment kabi tegishli vazifalar uchun ham mas'ul bo'lgan shaxs o'z zimmasiga oladi. Bu, masalan, bitta restoran yoki kichikroq turar joy operatsiyasida. Bunday hollarda mulkning bosh menejeri DM bilan bog'liq barcha rollarni o'z zimmasiga olishi mumkin.

Kattaroq mehmondo'stlik mulklarida DM bilan bog'liq mas'uliyatlar ko'plab shaxslar va bo'limlar o'rtasida taqsimlanishi mumkin. Ushbu diversifikatsiyalangan yondashuv tufayli daromadlarni boshqarish bilan bog'liq har bir shaxs yoki bo'limning o'ziga xos rolini aniq tushunish ba'zan chalkash bo'lishi mumkin. Albatta, har bir mehmondo'stlik tashkiloti o'z ehtiyojlaridan kelib chiqqan holda

daromadlarni boshqarish bilan bog'liq vazifalarni belgilashi kerak, ammo DMga bevosita ta'sir ko'rsatadigan turli funksional sohalarni ko'rishning yaxshi usullaridan biri ularning mas'uliyatiga egalik qilishdir.

Kattaroq tashkilotlarda daromadlarni mijozlarga yo'naltirilgan holda optimallashtirish ko'plab mutaxassislarning hamkorligini talab qilishini bilib oldingiz. DMning ushbu muvofiqlashtirilgan harakatni samarali nazorat qilish va boshqarish qobiliyati jarayondagi har bir sherikning mas'uliyatini aniq tushunishiga bog'liq. Har bir mehmondo'stlik tashkiloti o'ziga xos bo'lsa-da, daromadni optimallashtirish bo'yicha samarali harakatda har bir funksional soha o'zining aniq va aniq belgilangan mulk sohalarini tushunishi kerak. Mas'uliyat sohalari xiralasha boshlaganda, tashkilotni aynan kimga tegishli ekanligiga qaratish foydali bo'lishi mumkin.

Savdo bo'limi

Savdo bo'limi mijozlar bilan munosabatlarga ega. Ko'pgina hollarda, mijozlar birinchi navbatda sizning biznesingizga kelishlari va keyin takroriy xaridorlarga aylanishlari uchun munosabatlardir. O'zaro munosabatlar brend bilan bo'lishi mumkin, ularning o'tmishdagi sotib olish tajribasiga asoslanadi yoki tashkilotingiz xodimlarining ma'lum bir a'zosi (masalan, sevimli barmen, server yoki uchrashuvlar va konvensiya savdosi bo'yicha mutaxassis) bilan bog'liq bo'lishi mumkin.

Marketing bo'limi

Marketing bo'limi savdo xabariga egalik qiladi. Tashkilotning qiymat xabarini samarali yetkazish maqsadli mijozlarni aniqlashdan boshlanadigan jarayondir. Ushbu potensial mijozlar nimani, nima uchun, qancha va qachon sotib olishlarini tushunish marketing bilan shug'ullanuvchilarga tashkiliy ahamiyatga ega bo'lgan yagona xabarni ishlab chiqish va e'lon qilish imkonini beradi. Aynan shu xabar potensial xaridorlar ongida tashkilot imijini aniqlashga yordam beradi. Reklama, jamoatchilik bilan aloqalar, reklama va reklama marketingi vositalaridan foydalanish maqsadli mijozlarni xarid qilishga undash uchun

mo'ljallangan xabarlarni yuborishga e'tibor qaratadi. Narxlarni belgilash va inventarizatsiyani boshqarish bo'yicha yaxshi ish olib borayotgan DMlar savdo xabarini mijozlar tomonidan tushunarli va tushunarli saqlashga yordam beradi.

Buxgalteriya hisobi bo'limi

Buxgalteriya bo'limi yoki mehmonxonadagi nazoratchi daromad bilan bog'liq ma'lumotlarga egalik qiladi. Foydali, o'z vaqtida va aniq ma'lumotlar daromadlarni optimallashtirish bo'yicha qaror qabul qilish uchun zarurdir. Ma'lumotlarning aniqligi, albatta, muhim, ammo uning asosiy roli DM nima qilishi kerakligi emas, balki bilishi kerak bo'lgan narsalarni yetkazishdir. Natijada, ADR, bandlikka tekshirish o'rtacha ko'rsatkichi, xonalar soni, har bir o'rindiqda sotish va shunga o'xshash ma'lumotlar aniq bo'lishi kerak, lekin daromadlarni boshqarish bilan bog'liq qarorlar qabul qilinishini belgilashga yo'l qo'yilmasligi kerak. Buxgalteriya hisobi, ta'rifiga ko'ra, ichki baholash jarayonidir. Uning asosiy nuqtasi tashkilotning xaridorlari bo'lganligi sababli, mijozlarga yo'naltirilgan daromadni optimallashtirish asosan tashqi yo'naltirilgan jarayondir.

Tarqatish kanallarini boshqarish bo'limi

Distirbyutor kanallarni boshqarishga tegishli 8-bobda bilib olganingizdek, kanallarni tarqatish boshqaruvi mijozlaringiz sizdan xarid qilish usuliga ta'sir qilish vositasidir. Mehmondo'stlik sanoatida tarqatish kanallari odatda elektron va elektron bo'lmagan turlarni o'z ichiga oladi. Elektron shakllar tashkilotning shaxsiy veb-sayti, blogi yoki twitter sayti, uning franchayzerining veb-sayti, Travelocity, Hotels.com va Expedia kabi uchinchi tomon onlayn savdo saytlari, sayyohlik agentliklari saytlari va turli xil qidiruv tizimlarini o'z ichiga olishi mumkin. faqat bir nechta elementlar mavjud. Elektron bo'lmagan tarqatish kanallari joyida sotish, telefon orqali bron qilish, mahalliy guruh savdosi va mahalliy CVB kabi sayohat hamkorlari bilan ishlashni o'z ichiga olishi mumkin. Barcha holatlarda samarali tarqatish boshqaruvining maqsadi mijozlar doirasini

kengaytirish va natijada sizning marketing xabaringizga ijobiy javob beradigan potensial xaridorlar sonini ko'paytirishdir.

Operatsiyon faoliyatni boshqarish bo'limi

Operatsiyalar mehmonning tajribasiga egalik qiladi. Mehmonlar sizdan xarid qilishga qaror qilgan paytdan boshlab, ular o'z hisoblarini to'lashlari va biznesingizni tark etishlarigacha, mehmonlar turli xil operatsion xodimlaringiz bilan muloqot qilishadi. Ushbu xodimlarning har biri xaridorning xaridining donoligini tasdiqlashda yoki xaridorning sizdan sotib olganiga pushaymonligini oshirishda muhim rol o'ynaydi. To'g'ri baholangan, lekin mehmonlarga noto'g'ri yetkazib berilgan sifatli mahsulot yoki xizmat tashkilotning daromadlarini optimallashtirish harakatlariga qarshi ishlaydi. Tajribali DMlar mehmondo'stlik tashkilotining operatsion xodimlari daromadlarni optimallashtirish guruhi erishgan umumiy muvaffaqiyatning ajralmas qismi ekanligini bilishadi. Operatsion guruh o'z qiymat taklifida tashkilot o'z mijozlariga va'da qilgan narsalarni doimiy ravishda yetkazib bera olishi kerak.

Daromadlarni boshqarish

Daromadlarni boshqarish inventar va uning narxiga ega. Savdo, marketing, buxgalteriya hisobi, tarqatish va operatsiyalardan to'plangan aniq biznes ma'lumotlari va ma'lumotlaridan foydalangan holda, DM mutaxassislari ma'lumotlar va o'z tushunchalarini strategik narxlarda mavjud inventarizatsiyaga qo'llaydilar. Siz inventarizatsiyani boshqarish – bu turli xil narxlarda sotiladigan mahsulotlar sonini turli tarqatish kanallari orqali taqsimlash jarayoni ekanligini bilib oldingiz. Natijada, DM mijozlar talabini prognoz qiladi, tendensiyalar va bozor segmentlarini tahlil qiladi va eng yaxshi strategik narx qarorlarini qabul qiladi. Jarayon ham yuqori darajadagi daromadlarga, ham asosiy natijalarga qaratilgan.

Tashkilotning daromadga ta'sir qiluvchi barcha funksional sohalari o'z sa'y-harakatlarini mijozlar uchun maksimal qiymatga yo'naltirishlari kerak. Sa'y-harakatlar yaxshi muvofiqlashtirilgan va amalga oshirilgan

bo'lsa, mijozlarga yo'naltirilgan daromadni optimallashtirish natijasi bo'lishi mumkin.

Samarali narxlarni boshqarish

Narxlar ko'pincha daromadlarni oshirishning kam baholangan vositasi ekanligini bilib oldingiz. Bunday bo'lmasligi kerak. Narxlarni belgilashga odatda munosib e'tibor berilmagani aslida biroz hayratlanarli. Mehmondo'stlikdagi bunday noxush holatning sabablari xilma-xil, ammo quyidagilarni o'z ichiga oladi:

Tarixiy ma'lumotlar. Menejerlarning avlodlari narx va tannarxni tenglashtirishga o'rgatilgan. Lekin buning natijasida narx belgilash boshqaruv jarayoniga emas, balki matematikaga aylanadi. Bir necha avlod menejerlari narxni mijozlarga taqdim etilayotgan qiymat bilan tenglashtirishni o'rganmaguncha, mehmondo'stlik sanoatida xarajatlarga asoslangan narxlash yondashuvi ustunlik qilishda davom etishi mumkin.

O'lchov cheklovlari. Moliyaviy menejerlar va maslahatchilar ko'pincha kompaniyaning muvaffaqiyatini uning xarajatlar tarkibiga yoki mahsulot ishlab chiqarishda ma'lumotlardan foydalanish samaradorligiga qarab baholaydilar. Biznes o'z mijozlari uchun yaratadigan qiymat va foyda juda muhim, ammo kamdan-kam hollarda o'lchanadi, chunki buni qilish juda qiyin bo'lishi mumkin. Xarajatlar nisbatini hisoblash mijozlarning yetkazib berilgan qiymat haqidagi tasavvurlarini o'lchashdan ko'ra osonroqdir. Xaridorlar uchun ahamiyatsiz bo'lishiga qaramay, menejerlar uchun narxni belgilashda mijozlarning to'lashga tayyorligiga asoslanish uchun zarur bo'lgan o'lchash vositalari va jarayonlarini yaratish va ulardan foydalanishdan ko'ra xarajatlarga asoslanishi osonroq. Bu mehmondo'stlik hisobi bo'yicha ijodiy mutaxassislar tomonidan yaxshiroq hal qilinishi kerak bo'lgan soha miqyosidagi zaiflikdir.

To'g'ri anglab yetmaslikning hosil bo'lishi. Mehmondo'stlik marketingi bo'yicha odatiy darslikni ko'rib chiqing va siz o'rganish mavzusi sifatida narxlash marketingning to'rtta Plari har qandayida eng kam e'tiborni jalb qilishini osongina ko'rasiz. Narxlar kamdan-kam

hollarda mahsulot, reklama yoki joydan ko'ra muhimroq deb hisoblanadi, ammo mijoz nuqtai nazaridan, bu tushunchalarning har biri haqidagi tasavvurga eng ko'p ta'sir qiladigan narsa narxdir. Kompaniyalar narxlar strategiyasini o'z tashkilotlarining eng yuqori darajalariga kiritishlari kerak. Ular, shuningdek, ilg'or narxlash bilan bog'liq biznes strategiyalarini tushunish va qo'llash uchun zarur bo'lgan intellektual kapitalga sarmoya kiritishga tayyor bo'lishi kerak. Bu turli bo'limlarda asosiy xodimlar uchun DM bilan bog'liq treningni amalga oshirishni anglatadi. Ular amalga oshirilsa, narxlash munosib tashkiliy maqomga erishadi.

Nazariyani inobatga olmaslik. Juda ko'p mehmondo'stlik darsliklarining kirish sahifalarida mualliflar g'urur bilan ularning kitobi "juda amaliydir va natijada o'quvchining vaqtini bir qancha amaliy bo'lmagan nazariyalar bilan behuda sarflamaydi" deb ta'kidlaydilar. Bunday mualliflar o'z o'quvchilariga katta zarar yetkazishadi. Albert Eynshteyn, Kurt Lyuin va boshqalarga turlicha taalluqli bo'lgan bayonotning asl manbasi ko'pincha munozarali bo'lsa-da, "Yaxshi nazariya kabi amaliy narsa yo'q" degan fikr narx belgilashga aniq taalluqlidir. Aslida, faqat foydali va shuning uchun juda amaliy nazariyalar murakkab dunyoni tushunishga yordam beradi. Narxlarni puxta o'rganishda nazariya yo'qligini bildirish amaliy bilimlarning yetishmasligini ko'rsatishdir.

Sanoatni noto'g'ri talqin qilish. Nazariyani mensimaydiganlar, mehmondo'stlik sanoatining tabiati birinchi navbatda amaliy, tezkor, aniq, izchil va, albatta, juda amaliy ekanligiga ishonishadi. Aksincha, ular nazariya juda mavhum, ahamiyatsiz va umumlashtirilgan va shuning uchun kundalik qaror qabul qilish uchun foydali emas deb hisoblashadi. Aslida, tajribali mutaxassislar mehmondo'stlik sanoati statik yoki oldindan aytib bo'lmaydigan narsadan uzoq ekanligini bilishadi. Mehmondo'stlik san'ati va ilmi bilan shug'ullanish sizning mijozlaringiz va ularga xizmat ko'rsatadigan xodimlaringizning qadriyatlari, axloqi, fikrlari, niyatlari, maqsadlari, his-tuyg'ulari, harakatlari, xatti-harakatlari

va javoblari kabi insoniy haqiqatlarni tizimli tashkil etish va boshqarishni o'z ichiga oladi. Ushbu omillarning o'zgaruvchan tabiatini tan olmaydigan har qanday potensial menejer aslida juda amaliy yondashuvga ega emasligi ma'lum bo'ladi.

Nazariyaning rolini noto'g'ri tushunish. Murakkab munosabatlar va qadriyatlar bir-biriga qanday bog'langanligini prognoz qilish nazariyaning vazifasidir. Inson dinamikasi haqida tizimli fikr yuritishning izchil, ma'lumotli va haqiqiy tajribaga asoslangan usuliga ega bo'lish – bu tashkilot mijozlari tomonidan yaratilgan aniq vaziyatlarga javob berishda juda amaliy foydalanish mumkin bo'lgan kuchli vositaga (nazariyaga) ega bo'lishdir. Bu konsepsiyani taniqli amerikalik statistik olim, professor, muallif va maslahatchi V.Eduards Deming juda yaxshi ta'kidlagan. Ikkinchi jahon urushidan keyin yapon ishlab chiqarishini shakllantirishdagi faoliyati bilan mashhur bo'lgan u shunday dedi: "Ratsional xulq-atvor nazariyani talab qiladi. Reaktiv xatti-harakatlar faqat refleks harakatni talab qiladi. Deming mualliflarning narxlar nazariyasini tushunishga intilmaydigan DMlar o'z tashkilotlariga daromad va foydani optimallashtirishga yordam berishda unchalik amaliy emasligi haqidagi fikriga qo'shiladi.

Darhol ta'sirni qadrlamaslik. Samarali narx strategiyasini amalga oshirishga munosib e'tibor berilmaganligining eng katta sabablaridan biri bu samarali narxlarning tashkilotning daromadiga ta'sirini yetarlicha baholamaslikdir.

Samarali narxlarni boshqarish DM va ularning jamoalaridan narxlarga oid oltita haqiqatni tushunishlarini talab qiladi:

1. Narxlar aloqa qiladi. Narxlar ko'pincha mijozlaringiz sizning mahsulot takliflaringiz haqida ko'radigan va eshitadigan birinchi narsadir.

2. Narxlar taxminlarni belgilaydi. Iste'molchilar boshlang'ich narxni ko'rganlarida yoki eshitganlarida avtomatik ravishda narx/sifat xulosasini chiqaradilar. 70000$lik avtomobil 30 000$lik avtomobilga qaraganda sifatliroq deb qabul qilinganidek, mehmondo'stlik sanoatida mehmonlarning narx oshishi bilan sifatni kutishlari ortadi. Shuni esda

tutish kerakki, sifat va qiymat atamalari har doim ham mehmonlar tomonidan sinonim sifatida qabul qilinmaydi. Yuqori sifatli vino sotuvga shunchalik qimmat bo'lishi mumkinki, uni sotib olish tushlik qiluvchilar uchun yaxshi qiymat emas. Shunga o'xshab, mehmonxona o'z raqobatchilariga qaraganda yuqori sifatga ega bo'lgan qulayliklarga ega bo'lgan xonani taklif qilishi mumkin, ammo uning potensial mehmonlari shunchaki qadrlamaydilar.

3. Narxlarni belgilash rentabellikni oshiradi. Narxlar mijozning to'lashga tayyorligiga to'liq mos kelsa, qo'shimcha xarajatlar kelib chiqmaydi. O'rganganingizdek, sof narxning kichik o'sishi tashkilotning rentabelligini sezilarli darajada oshirishi mumkin.

4. Narxlarni to'g'ri belgilash prognoz qilish qobiliyatini oshiradi. Mehmondo'stlik tashkilotining turli sohalari kelajakda xizmat ko'rsatiladigan mijozlar sonini, shuningdek, ushbu mehmonlar qancha pul sarflashini aniq hisoblab chiqishi kerak. Operatsion xodimlar mehmonlarga to'g'ri xizmat ko'rsatish uchun zarur bo'lgan mehnat miqdorini taxmin qilishlari kerak. Xarid qilish bilan bog'liq xodimlar kutilayotgan mehmonlarga xizmat ko'rsatish uchun yetarli ta'minot mavjudligini ta'minlashi kerak. Buxgalteriya xodimlari pul tushumlarining vaqtini va oqilona foydalanishni rejalashtirishlari kerak. Narxlar bozor haqiqatlarini to'g'ri aks ettirsa (ya'ni, mehmonlarning to'lashga tayyorligi), aniq sotish prognozlarini ishlab chiqish mumkin.

5. Narxlarni belgilash jarayoni reaktiv emas, balki proaktivdir. Eng yaxshi DMlar narxning raqam emas, balki tushuncha ekanligini tushunishadi. Ular, shuningdek, strategik narxlash doimiy jarayon ekanligini bilishadi. Jarayon inventarizatsiyani sotuvga taklif qilish uchun foydalaniladigan kanallar orqali mehmonlarning to'lashga tayyorligi to'g'risidagi ma'lumotlar va qarashlar shaklidagi DM hisob-kitoblari sifatida boshlanadi va o'zgartiriladi. Ushbu DMlar o'z mijozlarining o'zgaruvchan xarid xatti-harakatlariga shunchaki munosabat bildirish o'rniga harakat qiladi.

6. Tegishli narx belgilash xarajatlarni qisqartirishdan ko'ra kuchliroq uzoq muddatli strategiyadir. Samarali menejerlar, albatta, har doim mahsulot, mehnat, ta'minot va umumiy xarajatlarni oqilona boshqarishni ta'minlashi kerak. Biroq, xarajatlarni qisqartirish orqali daromadni oshirishga intilish odatda tashkilotga tejaganidan ko'ra ko'proq xarajat qiladi. Xizmatlarni yo'q qilish, sifatni pasaytirish va mahsulotlarni arzonlashtirish – rentabellikni optimallashtirish uchun noto'g'ri strategiya. Chiqarilgan mahsulot yoki xizmatni ishlab chiqarish yoki yetkazib berish kamroq xarajat qilishi mumkin, ammo tejash odatda mijoz hisobidan keladi, chunki ularning shaxsiy daromadlari kamayadi. Aniq ta'sir – olinadigan narx uchun taklif qilingan qiymatning pasayishi. Bu aslida kompaniyaning obro'sini buzishi mumkin, ayniqsa brend ilgari yuqori sifatli va to'liq xizmat ko'rsatadigan mahsulotlar uchun obro'ga ega bo'lsa.

Mahsulot va xizmatlarni o'z-o'zini baholash

Vaqt o'tishi bilan mijozlar katta qiymat taklif qiladigan korxonalarni kashf qilishning g'ayrioddiy qobiliyatini namoyish etadilar. Turar joy bozori ancha zaif bo'lgan shaharda bir yoki ikkita mehmonxona juda yuqori bandlik darajasida ishlaydi. Shunga o'xshab, ma'lum bir hududdagi ba'zi restoran operatorlari kelgusi yilda biznesni davom ettirish uchun yetarli hajm ishlab chiqaradimi yoki yo'qmi deb hayron bo'lishsa, o'sha hududdagi boshqalar o'z o'rindiqlarini kengaytirish yoki qo'shimcha bo'limlar qurishni mamnuniyat bilan o'ylashmoqda.

13.2. Barqaror va kuchli bozorlarda biznes faoliyatini yaxshi tashkil etish masalalari

DM sifatidagi faoliyatingiz davomida duch kelishi mumkin bo'lgan iqtisodiy muhitni o'rganishning turli usullari mavjud bo'lsa-da, buni qilishning bir yo'li bozor kuchidir. Ushbu yondashuvdan foydalangan holda, turli bozorlar 13.2-rasmda ko'rsatilgandek umumlashtirilishi mumkin bo'lgan o'ziga xos xususiyatlarga ega.

Bozor holati	Umumiy xususiyatlari	Turar joyga ta'siri	Oziq-ovqat xizmatiga ta'siri	Mehmondo'stlik bilan bog'liq bizneslarga ta'siri
Kuchli	Kuchli iqtisodiyot, talab muntazam ravishda taklifdan oshib ketadi	Tarixan yuqori o'rtacha kunlik tariflar va bandlik ko'rsatkichlari	Mijozlar soni va o'rtacha ro'yxatdan o'tishning ko'payishi	Kuchli talab tufayli narxning o'sishiga sabab bo'lishi
O'rtacha	Talab va taklif muvozanatda bo'ladi	Yangi ochilgan obyektlar yuqori ko'rsatkichlar va bandlik darajasiga erishadi	Menyu narxi va mijozlar sonining yaxshilanishi aholining tashqarida ovqatlanish ko'payishiga qaratilgan uzoq muddatli tendensiyalarni aks ettiradi	Narxlarni oqilona oshirish qobiliyati muvozanatli ta'minot tufayli mavjud bo'ladi
Kuchsiz	Talabning zaiflashishi, xonalarning ortiqcha taklifi	Kamaytirilgan bandlik stavkalari, o'rtacha kunlik tariflar bo'yicha pasayish bosimi	Ortiqcha taklif tufayli korxonaning yopilishi.	Narxning pasayishi, marjinal foyda keltiradigan korxonalarning yopilishi

13.1-rasm Turli bozor sharoitlarining xususiyatlari

Tajribali DMlar ular ishlaydigan ba'zi bozorlar kuchli va jonli bo'lishini, boshqalari zaif yoki mo'tadil bo'lishini bilishadi, bu shunchaki kuchli va zaifning ikki chegarasi orasidagi nuqta sifatida belgilanadi. Albatta, mamlakatning, mintaqaning yoki hatto ma'lum bir metropoliyaning ba'zi qismlarida turli xil bozor sharoitlari mavjud

bo'lishi mumkin. DM uchun eng muhimi, tarixiy nuqtai nazardan, agar siz mehmondo'stlik sohasida ishlasangiz, siklik biznesda ishlaysiz.

Siklik (biznes): Iqtisodiy faoliyatning aniqlanishi mumkin bo'lgan, ammo faqat chegaraviy prognoz qilinadigan tebranishlardan ta'sirlangan biznes.

Tog'-chang'i kurortlarida ishlaydigan DMlar ularning yuqori/band fasllari va past/sekin fasllari bilan bog'liq bo'lgan talab o'zgarishi bilan juda yaxshi tanish. Ko'pgina mehmondo'stlik korxonalari, jumladan, kurort mehmonxonalari, sayyohlik joylaridagi restoranlar va golf maydonchalari talabning juda bashoratli o'zgarishiga duch kelishi mumkin. Bunday korxonalar mavsumiy hisoblanadi. Biroq, ular ham umumiy biznes muhiti va iqtisodiyotning ko'proq siklik tabiatiga bo'ysunishi mumkin.

Mavsumiy (biznes): Iqtisodiy faoliyatning aniqlanishi mumkin bo'lgan va juda bashorat qilinadigan o'zgarishi ta'sir qiladigan biznes.

Ko'pgina mutaxassislarning da'vogarligiga qaramay, biznes siklining boshlanishi va oxirini prognoz qilish juda qiyin. Birja savdogarining birja siklining yuqori va pastki qismini aniqlash qobiliyati kabi, biznes sikllarining boshlanishi yoki oxirini prognoz qilish qobiliyati, eng yaxshi holatda, nomukammal fandir. Bu haqiqat 2008-yil yanvar oyida mehmondo'stlik sanoati mutaxassislari AQSHning turar joy sanoati yil oxirida RevPAR ning 4,5 %ga o'sishini, o'sish sur'ati tarixiy o'rtacha o'sish 3,3 %dan ancha yuqori bo'lishini taxmin qilganlarida yaxshi namoyon bo'ldi. Biroq, 2008-yil oxiriga kelib, Smith Travel Research AQShning turar joy sanoati RevPARning yil davomida -1,9 %ga o'zgarishini, ADR va bandlik darajasining pasayishi 2009-yilda tez sur'atlar bilan o'sishda davom etishini xabar qildi. Garchi biznes sikllarining vaqtini oldindan aytish qiyin bo'lishi mumkin bo'lsa-da, turar joy (shuningdek, restoran) sanoatida prognoz qilinadigan biznes sikli sodir bo'ldi. To'ldirish darajasi yuqori bo'lsa, mehmonxona ishlab

chiqaruvchilari yangi mehmonxonalar qurishga rag'batlantiriladi, bu esa xonalarni ta'minlashga qo'shimcha qiladi va oxir-oqibat, taklifning ko'payishi tufayli umumiy bandlik stavkalarini kamaytiradi. Sanoat miqyosida bandlik darajasining past davrlari teskari ta'sir ko'rsatadi. Kam band bo'lgan davrda na ishlab chiquvchilar, na kreditorlar yangi mehmonxona qurilishini rivojlantirish yoki moliyalashtirishga da'vat etilmaydi. Tarmoqqa kamroq mehmonxonalar qo'yilganligi sababli, mavjud yangi xonalar soni oxir-oqibat kamayadi va natijada vaqt o'tishi bilan bandlik darajasi oshadi.

Pipeline (mehmonxona): Turar joy sanoati atamasi rivojlanishning turli bosqichlarida bo'lgan, lekin hali ochilmagan mehmonxonalarni tavsiflash uchun ishlatiladi.

13.3. Zaif yoki qiyin ahvolda bo'lgan bozorlarda samarali biznesni tashkil etish muammolari

Agar mehmondo'stlik sanoatidagi karyerangiz juda uzoq davom etsa, siz kuchli bozor davrlarini boshdan kechirasiz, ammo unchalik mustahkam bo'lmagan bozor sharoitlariga ham duch kelasiz. Umumjahon kelishilgan ta'riflar mavjud bo'lmasa-da, ko'pchilik mehmondo'stlik mutaxassislari, ehtimol, mo'tadil bozorlar – bu biznesning har bir mijozga to'g'ri keladigan savdosi va umumiy savdosi oldindan taxmin qilinadigan tarixiy me'yorlarga mos keladigan bozorlar degan fikrga qo'shilishlari mumkin. Biroq zaif deb hisoblangan bozorlarda daromad darajasi odatda tarixiy darajadan 5-10 %ga past bo'ladi. Qiyin bozor odatda daromad darajasi tarixiy darajadan 10 % yoki undan ko'proq past bo'lgan bozordir. Bu qanchalik yomon bo'lishi mumkin? 2010-yilda PKF mehmondo'stlik sanoati konsalting kompaniyasi ma'lum qilishicha, 2008-yildan 2009-yilgacha AQSH mehmonxona bozorida daromad 20 %ga (va foyda 34,5 %ga pasaygan) pasaygan, bu ular tomonidan qayd etilgan eng katta pasayishdir. DM bilan bog'liq qaror qabul qilishda bu kabi zaif yoki qiyin bozorlar yaxshi

vaqtlardagiga qaraganda qiyinroq bo'lmasligi mumkin, ammo bu qarorlarning ta'siri ko'pincha daromadlarni oshirish uchun mavjud imkoniyatlar juda kamayganligi sababli ko'proq bo'ladi. Qiyin bozorlarda eng yaxshi DMlar AQSH dengiz piyodalarining "norasmiy" shiorini qo'llaydi, "Improvizatsiya, moslash va yengib o't".

Turar joy sohasida daromadlar bo'yicha menejerlar o'rtasida xonalarga talab sezilarli darajada pasayganda qanday moslashish kerakligi haqida umumiy kelishuv mavjud emas. Buning sababi shundaki, ovoz balandligi past bo'lganda, DMlar odatda daromad muammosini hal qilish uchun qo'shimcha tashkiliy bosimga duch kelishadi. Boshqa hollarda, bitta DMning o'z biznesiga ta'sir etuvchi iqtisodiy sharoitlarni o'zgartirish qobiliyati juda cheklangan bo'ladi. Qiyin biznes sharoitlariga duch kelgan daromad menejerlari dunyo iqtisodlarini bir o'zi o'zgartira olmaydi. Biroq, ular zaif yoki tushkun bozorlarda daromadlarni optimallashtirish bo'yicha qarorlar qabul qilishda bevosita hal qilishlari kerak bo'lgan asosiy bozor muammolarini diqqat bilan ko'rib chiqishlari mumkin:

– bozorni baholash
– narxlarni chegirma qilish
– mashg'ulotlar samarasini qayta baholash

Bozorni baholash

Bir nechta biznes egalari va mulkdorlar bozor inqirozi paytida yangi biznes ochishni xohlashadi. Mavjud korxonalarning bir nechta operatorlari iqtisodiy faollik sekinlashgan davrda boshqarishni yoqtiradilar. Ikkala turdagi menejerlar uchun ham, DMlar uchun ham haqiqat shundaki, ular ba'zida bozorlarni pastga tushirishadi. Bunday muhitda samarali boshqarish, bu menejerlar birinchi navbatda u yerga qanday erishganliklarini baholashdan boshlashlari kerakligini anglatadi. Bozor konyunkturasini baholashdan oldin, korxonalar bir necha sabablarga ko'ra hajm darajasini sezilarli darajada kamaytirishi mumkinligini tan olish kerak. Birinchisi, mijozlar biznesning qiymat taklifini rad etishi bo'lishi mumkin. Bunday muhim muammoni hal qilish

usullari xilma-xil, ammo ular bozor sharoitlariga bog'liq emas. Yaxshi korxonalar kuchli iqtisodlarda rivojlanadi va ular inqirozli iqtisodlarda omon qoladilar. O'z mijozlariga doimiy ravishda foyda keltirmaydigan korxonalar, hatto iqtisod kuchli bo'lsa ham, omon qolish uchun kurashadilar.

SWOT tahlili korxonaning atrofida sodir bo'layotgan voqeliklarini o'rganishning mashhur usulidir. Bu DMlarga ularning korxonalari duch keladigan hajmdagi muammolar uning operatsion kamchiliklari yoki iqtisodiy sharoitlarga bog'liqligini yaxshiroq aniqlashga yordam beradi. SWOT (kuchli tomonlar, zaif tomonlar, imkoniyatlar va tahdidlar) tahlili menejerlardan o'z bizneslarini o'rganishni va quyidagilarni diqqat bilan ko'rib chiqishni so'raydi:

– Bizning kuchli tomonlarimiz nimada?
– Bizning zaif tomonlarimiz nimada?
– Imkoniyatlarimiz qanday?
– Kelajakda qanday tahdidlarga duch kelamiz?

Ichki SWOT tahlili kuchli tomonlarni aniqlaydi va ularni qanday oshirish va undan to'liqroq foydalanishni ko'rib chiqadi. Tashqi tahlil kamchiliklarni aniqlaydi va ularni qanday bartaraf etishni ko'rib chiqadi. Ulardan to'liqroq foydalanish uchun mavjud imkoniyatlar o'rganiladi. Nihoyat, tashkilotning uzoq muddatli muvaffaqiyatiga tahdidlar ularni hal qilish va bartaraf etish maqsadida aniqlanadi.

SWOT tahlili: kuchli tomonlar, zaif tomonlar, imkoniyatlar va tahdidlarni tahlil qilish – strategik rejalashtirish jarayonining bir qismi sifatida tashkilotning joriy muhitini baholash uchun tizimli yondashuv.

SWOT tahlili shuni ko'rsatadiki, iqtisoddan tashqari boshqa omillar ham operatsiya daromadining pasayishiga sabab bo'lishi mumkin. Misollar juda ko'p, ammo ob-havo, yangi raqobatchining ochilishi, iste'molchilarning xohish-istaklarining o'zgarishi (masalan, nima ommabop va nima eskirgan o'zgarishlar), sifatsiz mahsulot sifati yoki

xizmat ko'rsatish yoki biznesni sezilarli darajada yangilash zarurligini o'z ichiga olishi mumkin.

Narxlarni chegirma qilish

Har qanday barqaror iqtisodiy tanazzul sizning biznesingiz qanday qilib eng yaxshi improvizatsiya qilish, moslashish va yengish mumkinligi masalasini ko'tarishi kerak. Agar tegishli javob mavzusi kompaniyangiz egalari tomonidan ko'tarilmasa, bu sizning biznesingiz menejerlari yoki marketing va savdo xodimlari tomonidan muqarrar ravishda ko'tariladi. Tarixiy jihatdan, iqtisodiy tanazzulga javoban ikkita asosiy biznes harakati amalga oshirilishi mumkin:

1. Xarajatlarni qisqartirish
2. Narxlarni pasaytirish

Daromadlarning sezilarli darajada kamayishi bilan bog'liq holda, juda ko'p biznes egalari va menejerlarning afzal ko'rgan javobi o'zgaruvchan xarajatlarni sezilarli darajada kamaytirishdir. Inqiroz sharoitida o'zgaruvchan xarajatlarni qisqartirishning mantiqiy asosi noto'g'ri bo'lishi mumkin. Ruxsat etilgan xarajatlar, birinchi navbatda biznes egalari tomonidan nazorat qilinadigan xarajatlarni osonlikcha qisqartirib bo'lmaydi. O'zgaruvchan xarajatlar qisqa muddatda sozlanishi mumkinligi sababli, bu kamaytirishga qaratilgan xarajatlardir. Aslida, iqtisodiy tanazzul sharoitida o'zgaruvchan xarajatlarni sezilarli darajada kamaytirish yaxshi ma'noga ega bo'lishi mumkin, ammo faqat quyidagi taxminlar bajarilsa:

– Biznes shunchalik yomon boshqarildiki, uning o'zgaruvchan xarajatlari o'tmishda sezilarli darajada tashqariga chiqdi.

– O'rnatilgan xarajatlarni kamaytirish mahsulot sifati yoki xizmat ko'rsatish darajasiga salbiy ta'sir ko'rsatmaydi.

– Sadoqatli mijozlarga taqdim etilayotgan sifat yoki xizmat ko'rsatish darajasini pasaytirish uzoq muddatda xaridorlarning qiymat haqidagi tasavvurlarini oshiradi va shu bilan uzoq muddatli daromad o'sishiga olib keladi.

Afsuski, bu taxminlar kamdan-kam hollarda bajariladi. Aksariyat hollarda:

– Yaxshi boshqariladigan korxonalar allaqachon o'zgaruvchan xarajatlarga ega bo'ladi.

– Aksincha, xaridor tarafdori bo'lgan ritorikaga qaramay, o'zgaruvchan xarajatlarni kamaytirish deyarli har doim mahsulot sifati yoki mijozlarga yetkazib beriladigan xizmat ko'rsatish darajasining (qiymatining) pasayishiga, ko'tarilishiga olib keladi.

– Mijozlarga yetkazib beriladigan qiymatning pasayishi har qanday xaridorning kelajakdagi xaridlarni amalga oshirishga tayyorligini oshirishga emas, balki pasayishga intiladi.

Individual savdo

Xarajatlarni qisqartirish bir qator farazlar bilan oqlanganidek, zaif iqtisod sabab bo'lgan daromadlarning pasayishiga munosib javob sifatida narxlarni sezilarli darajada pasaytirish tarafdorlari tomonidan qilingan taxminlar ham shundaydir:

– Narxni pasaytirish xaridor talabini oshiradi.

– Iqtisodiyot yaxshilanganda narxlarni osongina yuqori darajaga qaytarish mumkin.

– Narxlarni pasaytirish hozir foyda olishga yordam beradi va biznesning rentabelligiga uzoq muddatli zarar keltirmaydi.

Aslida, bu taxminlar kamdan-kam uchraydi. Deyarli har bir holatda:

– Aksariyat mehmondo'stlik mahsulotlari uchun narxni pasaytirish odatda xaridorni ko'paytirmaydi.

– Pasaytirilgan narxlarning keng tarqalishi xaridorning referent narxini (5-bobga qarang) oldingi yuqori darajaga tezda tiklashni juda qiyinlashtiradi.

– Narxlarni qisqa muddatli pasaytirish yaxshi boshqariladigan korxonalarning obro'si va rentabelligiga uzoq muddatli katta zarar yetkazadi.

Treyning qildirilgan DMlar o'z tashkilotlarining narx bo'yicha ekspertlari bo'lishi kerak. Chunki bu to'g'ri, bu mutaxassislar turli narx

strategiyalarining ta'sirini to'liq tushunishga mas'uldirlar. Shuningdek, ular o'z tashkilotlaridagi boshqalarga muqobil narxlash yondashuvlarining ta'sirini aniq tushuntira olishlari kerak. Ehtimol bu iqtisodiy inqiroz sharoitida narx strategiyasini ko'rib chiqishdan muhimroqdir.

Tayanch so'z va iboralar: savdo bo'limi, marketing bo'limi, operatsiyon faoliyat bo'limi, samarali narxlarni boshqarish, tarqatish kanallarini boshqarish, barqaror va kuchli bozorlar, zaif va murakkab bozorlar, SWOT tahlil, narxlarni chegirmalash, individual savdo.

Mustaqil ta'lim va nazorat savollari:

1. Samarali biznes faoliyatini tashkil etishda qaysi omillarni muhim deb hisoblaysiz?
2. Savdo bo'limi ish faoliyatini tahlil qiling.
3. Operatsiyon faoliyatni boshqarish bo'limi faoliyatining daromad optimallashtirishdagi ahamiyatini tahlil qiling.
4. Daromad optimallashtirish va samarali biznes faoliyatini tashkil etishda nazariy qarashlar ahamiyati qanday?
5. Barqaror va kuchli bozorlarda biznes faoliyatini samarali tashkil etish jarayoni qanday amalga oshiriladi?
6. Zaif va murakkab bozorlarda biznes faoliyatini samarali tashkil etish jarayoni qanday amalga oshiriladi?
7. SWOT tahlildan foydalangan holda o'zingizga yaqin bo'lgan hududdagi mehmonxona yoki umumiy ovqatlantirish korxonasini tahlil qiling.

Glossariy

1. **Daromad:** ma'lum bir vaqt oralig'ida erishilgan sotishning umumiy miqdori.

2. **Mehmondo'stlik biznesi:** uylaridan uzoqda bo'lgan odamlarga oziq-ovqat, ichimliklar, turar joy, sayohat yoki ko'ngilochar xizmatlar ko'rsatadigan tashkilot.

3. **Foyda:** sotuvchi va xaridorning biznes bitimida erishgan sof qiymati.

4. **Barter tizimi:** Tovar va xizmatlar puldan foydalanmasdan ayirboshlanadigan savdo tizimi.

5. **Pul:** Tovar va xizmatlar qiymatining o'lchovi sifatida ishlatiladigan maqbul ayirboshlash vositasi.

6. **Daromad menejeri:** kompaniyaning narxlari mijozning to'lashga tayyorligiga mos kelishini ta'minlash uchun mas'ul shaxs yoki jamoa. Ushbu kitobda DM deb qisqartirilgan.

7. **Mijozlarga yo'naltirilgan daromadlarni boshqarish:** daromadlarni boshqarish bo'yicha qaror qabul qilishda mijozlar manfaatlarini qisqa muddatli daromadlarni maksimallashtirishdan oldinroq qo'yadigan daromadlarni boshqarish falsafasi.

8. **Kanal:** Biznes mijozlari manbai. Shuningdek, mijozlar manbasi bilan aloqa qilish uchun foydalaniladigan transport vositasi. U tarqatish kanali sifatida ham tanilgan.

9. **Narx:** savdo bitimida xaridor va sotuvchi tomonidan berilgan (almashtirilgan) qiymat o'lchovi. Masalan: "Xonaning narxi – bir kecha uchun $ 245.00."

10. **Narxlash:** tijorat bitimida xaridor va sotuvchi tomonidan beriladigan (almashtiriladigan) qiymatni belgilash. Masalan: "Yangi yil kechasi kechki ovqat paketining narxini aniqlash uchun daromadlarni boshqarish jamoasi bilan uchrashishimiz kerak."

11. **Ikki darajali narx:** xaridor qo'shimcha xaridlarni amalga oshirish imkoniyati uchun narxni to'lashi kerak bo'lgan narx strategiyasi.

12. **Iste'molchining ratsionalligi:** bu harakat shaxsiy manfaatli ekanligiga ishonish asosida sotib olish qarorlarini qabul qilish tendensiyasi.

13. **Qiymat:** Xaridor yoki sotuvchi bitimida qabul qilingan foyda miqdori to'langan narxni ayirib tashlagan holda olinadi.

14. **Qiymat taklifi:** olinadigan tovar yoki xizmat va u uchun to'lanishi kerak bo'lgan narxni tavsiflovchi bayonot.

15. **Taklif (qonuni):** Mahsulotga talab qancha ko'p bo'lsa, sotuvchilar tomonidan shuncha ko'p ishlab chiqariladi.

16. **Talab (qonuni):** Tovarning narxi qanchalik baland bo'lsa, xaridorlar uni shunchalik kam talab qiladi.

17. **Muvozanatli narx:** yetkazib berilgan mahsulot miqdori va unga talab miqdori muvozanatda bo'lgan nuqta.

18. **Xarajatlarni hisobga olish:** Buxgalteriya hisobining ixtisoslashgan bo'limi bo'lib, u tashkilot tomonidan qilingan xarajatlarni hisobga olish va tahlil qilishga qaratilgan.

19. **Zararsizlik nuqtasi:** korxonaning daromadlari uning xarajatlariga to'liq teng keladigan nuqta.

20. **O'zgaruvchan (xarajat):** Savdo hajmi oshgani sayin odatda ortib boruvchi va sotish hajmi kamayishi bilan kamayib boruvchi xarajat. O'zgaruvchan xarajatlar sifatida ham tanilgan. Mehmondo'stlik sanoatida misollar oziq-ovqat, ichimliklar va mehmonxonalar uchun xona jihozlari narxini o'z ichiga oladi

21. **O'zgarmas (xarajat):** hajmining oshishi yoki kamayishiga qaramay doimiy bo'lib qoladigan xarajat. O'zgarmas xarajat sifatida ham tanilgan. Mehmondo'stlik sanoatida misollar orasida mehmonxona tashqi dekaratsiyasi belgilarni yoritish xarajatlari, yuqori musiqa va spirtli ichimliklar uchun javobgarlik sug'urtasi to'lovlari kiradi.

22. **Xarajatga asoslangan narxlash:** mahsulot (yoki xizmat) uchun sarflangan xarajatlarni, kerakli foyda bilan, mahsulotning sotish narxiga erishishni o'z ichiga olgan narxlash falsafasi. Narx-plyus narxlash sifatida ham tanilgan.

23. **Strategik narxlash:** ma'lumotlar va tushunchalarni xaridorning qiymat idrokiga mos keladigan narxlarga samarali moslashtirish uchun qo'llash.

24. **Nomoddiy (foyda):** Moddiy fazilatlarga ega emas, teginish yoki ko'rish mumkin emas, lekin shunga qaramay qabul qilinadi.

25. **Xizmat:** yakka o'zi yoki mahsulot sotib olish bilan birgalikda xaridorlarga taqdim etiladigan nomoddiy faoliyat yoki imtiyozlar.

26. **Ishlamaydigan ishlab chiqarish quvvati**: xizmat mavjud bo'lganda mavjud bo'lgan holat, lekin taklif qilingan xizmatga iste'molchi talabi kam yoki umuman yo'q. Bir misol, tushlikdan kechki ovqatgacha doimiy ravishda ochiq bo'lgan oziq-ovqat xizmati operatsiyasida tushlik va kechki ovqat o'rtasidagi vaqt oralig'i.

27. **Qiymatga asoslangan (narxlash):** Firmaning mahsulot va xizmatlariga narxlarni, birinchi navbatda, xaridorning ushbu mahsulot va xizmatlarning qabul qilgan qiymatidan kelib chiqib belgilash amaliyoti.

28. **Differensial narxlash**: sotuvchining bir xil mahsulot yoki bir xil mahsulotning bir oz boshqacha versiyalari uchun turli xaridorlarga turli narxlarda qo'yish amaliyoti. Bu ba'zan talabga asoslangan narxlash, segmentlangan narxlash, narxlarni farqlash yoki narxni diskriminatsiya qilish deb ataladi.

29. **Ruxsat etilgan narx**: sotuvchining barcha xaridorlarga bir xil narx qo'yish amaliyoti. Bu ba'zan tekis yoki yagona narxlash deb ataladi

30. **Inventarizatsiyani boshqarish**: turli narxlarda va turli tarqatish kanallari orqali sotiladigan mahsulotlar sonini taqsimlash va o'zgartirish jarayoni

31. **Iste'molchi profitsiti**: xaridor mahsulot yoki xizmat uchun to'lashga tayyor bo'lgan miqdor va undan olinadigan miqdor o'rtasidagi farq.

32. **Kapitalizm:** Mamlakatning savdo va sanoati davlat tomonidan emas, balki foyda olish uchun xususiy mulkdorlar tomonidan nazorat qilinadigan iqtisodiy va siyosiy tizim.

33. **Monopoliyaga qarshi qonunchilik:** ishbilarmonlikning suiiste'mol xatti-harakatlari yoki raqobatga qarshi amaliyotlarning, shu jumladan adolatsiz narxlar bilan bog'liq bo'lgan faoliaytlarning oldini olishga qaratilgan qonunlar va qoidalar. U xalqaro miqyosda raqobat qonunchiligi sifatida ham tanilgan.

34. **Kartel:** mahsulot yoki xizmatni ishlab chiqarish, taqsimlash va narxlarni belgilashni nazorat qilish orqali raqobatni cheklash uchun tuzilgan mustaqil tashkilotlar konsorsiumi (shuningdek, trast deb ham ataladi). Misol uchun, Neft eksport qiluvchi mamlakatlar tashkiloti (OPEK) ko'pincha kartel deb ataladi, chunki u neft qazib olish va narxlarni nazorat qiladi.

35. **Yirtqich narxlash:** raqobatchilarni bozordan haydab chiqarish maqsadida ishlab chiqilgan o'z mahsulotlarini tannarxdan past yoki o'z narxida sotish orqali kichik korxonalarga zarar yetkazish amaliyoti, shu bilan monopoliyani yaratish va kelajakda o'z narxlarini sezilarli darajada oshirish imkoniyati.

36. **Talab generatori:** biznesda sezilarli o'sishga olib keladigan holat yoki hodisa. Masalan, kollej hamjamiyatida "bahorgi bitiruv" talabning muhim omili bo'lishi mumkin (ya'ni, foydalanishni ko'paytirishning bevosita sababi).

37. **Talabning qisqarishi:** biznesning sezilarli pasayishiga olib keladigan holat. Masalan, biznesmenlar uchun xizmat ko'rsatadigan mehmonxonada rasmiy ishda ishlaydiganlar uchun berilgan ta'tillar mobaynida odatda talabning pasayishi kuzatiladi (chunki ta'tilda ish faoliyati to'xtab hamma boshqa joylarga sayohat qiladi).

38. **Xonalar inventarizatsiyasi:** turar joy obyekti tomonidan sotuvga taklif qilinadigan barcha noyob mahsulotlar turlari.

39. **Ijrochi housekeeper:** Mehmonlar va xodimlarga mas'uliyat yuklangan barcha sohalarda toza, xavfsiz va sog'lom muhitni ta'minlash uchun mas'ul boshqaruvchi mutaxassis.

40. **Yuqori sotish:** Sotuvchining daromadlarini oshirish uchun: (1) xaridorga dastlab sotib olinishi mo'ljallanganidan qimmatroq mahsulotni

sotish yoki (2) xaridor tomonidan sotib olingan tovarlar sonini ko'paytirish orqali.

41. **Yuqoridan pastga (sotish):** korxonaning eng yuqori narxdagi buyumlarini sotishdan oldin sotishga intiladigan sotish usuli.

42. **Pastdan yuqoriga (sotish):** yuqori narxdagi obyektlarni sotishdan oldin korxonaning eng past narxdagi mahsulotlarini sotishga intiladigan sotish yondashuvi.

43. **Utilitarian harakat:** axloqiy jihatdan to'g'ri harakat eng ko'p odamlar uchun eng katta foyda keltiradigan harakat ekanligini ta'kidlaydigan axloq nazariyasi.

44. **Kafolatlangan bronlash:** Mehmonxona bron qilgan mehmon kelguniga qadar xonani ushlab turishga rozi bo'lgan shartnoma, va agar mehmon uni talab qilish uchun kelgan bo'lsa yoki ular kelmasa, xonani to'lashga rozi bo'ladi.

45. **Narxlarni boshqarish:** bo'lajak mijozlar to'lashga tayyor bo'lgan stavkalar yoki narxlarni eng yaxshi moslashtirish uchun daromad menejerlari tomonidan qo'llaniladigan strategiya va taktikalar.

46. **Global tarqatish tizimi (GDS):** aviakompaniyalar va mehmonxonalar kabi sayohatlar bilan bog'liq korxonalarni ulardan xarid qilmoqchi bo'lgan shaxslar va kompaniyalar bilan elektron tarzda bog'laydigan kompaniyalar guruhi.

47. **Daromadlar to'g'risidagi hisobot:** ma'lum bir davr uchun faoliyatning daromadlari va xarajatlarining batafsil ro'yxati. Shuningdek, daromad va xarajatlar to'g'risidagi hisobot, foyda va zarar to'g'risidagi hisobot yoki Profit & Loss statement deb nomlanadi.

48. **Bozor ulushi:** Bitta kompaniya tomonidan boshqariladigan ma'lum bir mintaqadagi sotuvlarning qismi (yoki foizi). Misol uchun, o'tgan oyda 10 000 ta mehmonxona xonasi sotilgan mintaqada 2300 ta xonani sotgan bitta mehmonxona 23 % bozor ulushiga ega bo'ladi (ya'ni, 2300/10 000 = 23%).

49. **Mahsulot tannarxining foizi (narxlash usuli)**: Menyu narxlarini aniqlashda mahsulot tannarxining foiz maqsadlariga tayanadigan narx belgilash usuli.

50. **Hissa marjasi (Contributin Margin = CM):** mahsulot tannarxi uning sotish narxidan chegirib tashlanganidan keyin qolgan foyda (marja).

51. **Savdo hajmi (oziq-ovqat xizmati):** Belgilangan hisobot davrida sotilgan bitta menyu elementi soni.

52. **Savdo nuqtasi (POS) tizimi:** Savdo ma'lumotlarini yozib olish va saqlash uchun foydalaniladigan kompyuter tizimi.

Foydalanilgan adabiyotlar

Asosiy adabiyotlar

1. *Revenue Management for the Hospitality Industry.* David K. Hayes & Allisha A. Miller – https://www.pdfdrive.com/revenue-management-for-the-hospitality-industry-e33427139.html

2. *Effective Revenue Management in the Hospitality Industry* – https://www.pdfdrive.com/effective-revenue-management-in-the-hospitality-industry-duetto-e16232055.html

3. An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry: Principles and Practices for the Real World. *Stuart-Hill, Trevor, Parker, Juston, Tranter, Kimberly A* – *https://sng1lib.org/book/11020636/ba21e2*

Qo'shimcha adabiyotlar

1. *Hospitality management accounting.* Martin G. Jagels & Michael M. Coltman – https://www.pdfdrive.com/hospitality-management-accounting-e183936418.html

2. Revenue Management and it impacts on its actors in the hospitality industry – https://www.pdfdrive.com/revenue-management-and-it-impacts-on-its-actors-in-the-hospitality-industry-e53205938.html

3. What makes a great leader in the Hospitality Industry: the role of gender https://www.modul.ac.at/uploads/files/Theses/Bachelor/Undergrad_2018/Thesis__1511022_HARBULAKOVA__Lucia.pdf

4. Coronavirus and the hotel industry: The need for authentic leadership, 2020, *Stuart Palister.* https://www.hocoso.com/coronavirus/coronavirus-and-the-hotel-industry-the-need-for-authentic-leadership/

5. Tuxliyev I., Amriddinova R., Tursunova G. Ekskursiya xizmatini tashkil qilish: o`quv qo`llanma /. – Toshkent : Barkamol fayz media, 2018 – 296 b.

6. Kotler P., Bowen J. & Makens J. Marketing For Hospitality & Tourism Pearson International Edition 2014, USA.

7. Шимова О.С. Устойчивый туризм. Учебно-методическое пособие. – Минск: РИПО, 2014. – 158 стр.

8. Hamidov O.X., Norchaev A.N. O'quv qo'llanma T: TDIU. 2011.

9. Sharifxo'jayev M., Abdullayev Y. —Menejmentl darslik. —T.: O'qituvchil 2001. 704 b.

10.Балашова Й. «Гостиничний бизнес» М., 2005 г. 176 ст.

11.Медлик С., Инграм Х. «Гостиничний бизнес». Издателство ЮНИТИ-ДАНА, 2005 г. 224 ст.

Axborot manbalari

1. http://www.gov.uz/ – O'zbekiston Respublikasi hukumat portali;

2. http://www.edu.uz/ – O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi;

3. http://www.uzbektourizm.uz/ – O'zbekiston Respublikasi Turizm va madaniy meros vazirligi";

4. www.economist.com

5. www.worldeconomics.com

MUNDARIJA

KIRISH 3
I BOB. DAROMADLARNI BOSHQARISH FANIGA KIRISH..... 6
1.1. Daromadlarni boshqarish faniga kirish..... 6
1.2. Daromadlarni boshqarishda biznesning maqsadi..... 7
1.3. Investitsion daromadning noto'g'ri talqini..... 12
1.4. Daromadlarni boshqarishning maqsadi..... 15
II BOB. STRATEGIK NARXLASH..... 18
2.1. Narx nima?..... 18
2.2. Marketing miksning 4P qismidagi narxning ahamiyati..... 25
2.3. Talab va taklifning narx belgilashdagi roli..... 30
2.4. Narxlarni belgilashda xarajatlarning roli..... 34
2.5. Strategik narxlashni amalga oshirish..... 41
III BOB. NARXLASHTIRISHDA QIYMATNING O'RNI... 45
3.1. Narxlarni belgilashda qiymatning roli..... 45
3.2. Sifat va narx o'rtasidagi bog'liqlik..... 47
3.3. Xizmat va narx o'rtasidagi bog'liqlik..... 48
3.4. Sifat, xizmat va narx o'rtasidagi bog'liqlik..... 51
IV BOB. DIFFERENSIAL NARXLASH 54
4.1. Daromadlarni boshqarishning 10 ta prinsipi..... 54
4.2. Differensial narxlash..... 55
4.3. Differensial narxlashni belgilashda chegaralar..... 57
4.4. Differensial narxlashni qo'llash..... 60
V BOB. DAROMADLAR MENEJERINING ROLI..... 66
5.1. Mehmondo'stlik industriyasida daromadlar menejeri..... 66
5.2. Daromadlarni boshqarishning huquqiy jihatlari..... 69
5.3. Daromadlarni boshqarishning axloqiy jihatlari..... 73
5.4. Daromad bo'yicha menejeri lavozimi..... 74
VI BOB. TALABNI PROGNOZ QILISH..... 78
6.1. Talabni prognoz qilishning ahamiyati..... 78
6.2. Tarixiy ko'rsatkichlar va ma'lumotlar..... 80

6.3. Kelajakda yuzaga keladigan ko'rsatkichlar..... 83
6.4. Talab prognozlari va strategik narxlashtirish..... 87
VII BOB. INVENTARIZATSIYA VA NARXLARNI BOSHQARISH..... 91
7.1. Marketing miksni qayta ko'rib chiqish (mehmondo'stlik industriyasi kontekstida)..... 91
7.2. Inventarizatsiyani boshqarish 92
7.3. Inventarizatsiyani optimal boshqarish uchun xonalarni tavsiflash..... 93
7.4. Bozor segmenti bo'yicha mehmonlarni tasniflash..... 97
7.5. Overbooking inventarni boshqarish strategiyasi sifatida..... 100
7.6. Narxlarni boshqarish..... 107
7.7. Inventarizatsiya va narxlarni boshqarish tamoyillari..... 110
VIII BOB. TARQATISH KANALLARINI BOSHQARISH... 113
8.1. Tarqatish kanallarini boshqarish..... 113
8.2. Elektron bo'lmagan tarqatish kanallari..... 117
8.3. Elektron tarqatish kanallari..... 124
8.4. Tarqatish kanallarini boshqarish tamoyillari..... 129
IX BOB. JOYLASHTIRUV VOSITALARIDA DAROMADLARNI BOSHQARISH BO'YICHA HARAKATLARNI BAHOLASH..... 132
9.1. Joylashtiruv vositalari daromadlar paradoksi..... 135
9.2. STAR hisobotlari..... 135
9.3. Raqobat to'plamini tahlil qilish..... 140
9.4. Bozor ulushini tahlil qilish..... 144
9.5. Qo'shimcha baholash..... 145
9.6. Umumiy ma'noda daromadlarni optimallashtirish..... 148
X BOB. F&B (OZIQ-OVQAT VA ICHIMLIK) XIZMATLARIDA DAROMADLARNI BOSHQARISH..... 153
10.1. F&B xizmatlarini narxlashning an'anaviy usullari..... 153
10.2. Xarajatlarga asoslangan oziq-ovqat xizmatlari narxlash..... 162
10.3. Oziq-ovqat xizmatlarida differensial narxlashni qo'llash..... 166

10.4. Oziq-ovqat xizmatlarida qiymat tushunchasiga ta'sir qiluvchi omillar..... 172
XI BOB. F&B (OZIQ-OVQAT VA ICHIMLIKLAR) XIZMATLARIDA DAROMADLARNI BOSHQARISH BO'YICHA SA'Y-HARAKATLARNI BAHOLASH..... 182
11.1. F&B daromadlarini tahlil qilish..... 182
11.2. Daromad manbalarini tekshirish..... 185
11.3. Daromadlar o'zgarishini o'lchash..... 191
11.4. Daromad keltiradigan samaradorlikni baholash..... 194
11.5. F&B xizmatlarida daromadlarni baholash jarayoni..... 198
XII-BOB. DAROMADLARNI BOSHQARISHNING IXTISOSLASHTIRILGAN ILOVALARI 201
12.1. Daromadlar boshqaruvini qo'llaydigan tashkilotlarning xususiyatlari..... 201
12.2. Daromadlarni optimallashtirish strategiyasini qo'llaydigan xizmat ko'rsatish sohalari 210
12.3. Daromadlarni boshqarish bo'yicha ixtisoslashtirilgan vazifalar..... 212
12.4. Daromadlarni boshqarish va maqsadli marketing..... 217
XIII BOB. SAMARALI BIZNES FAOLIYATINI TASHKIL ETISH..... 220
13.1. Samarali biznes faoliyatini tashkil etishdagi muhim omillar 220
13.2. O'rtacha va kuchli bozorlarda samarali biznes tashkil etish masalalari 229
13.3. Zaif yoki qiyin ahvolda bo'lgan bozorlarda samarali biznes tashkil etish muammolari..... 232
GLOSSARIY..... 238
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR..... 244

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение..... 3
ГЛАВА 1. ВВЕДЕНИЕ В УПРАВЛЕНИЕ ДОХОДАМИ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА 6
1.1. Введение в управление доходами..... 6
1.2. Цель бизнеса..... 7
1.3. Цель управления доходами..... 12
1.4. Цель и дизайн..... 15
ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ.. 18
2.1. Что такое цена?..... 18
2.2. Важность цены в 4Р комплекса маркетинга..... 25
2.3. Роль спроса и предложения в ценообразовании..... 30
2.4. Роль затрат в ценообразовании..... 34
2.5. Внедрение стратегического ценообразования..... 41
ГЛАВА 3. РОЛЬ СТОИМОСТИ В ЦЕНООБРАЗОВАНИИ 45
3.1. Роль стоимости в ценообразовании..... 45
3.2. Взаимосвязь между качеством и ценой..... 47
3.3. Взаимосвязь между сервисом и ценой..... 48
3.4. Связь между качеством, сервисом и ценой..... 51
ГЛАВА 4. ДИФФЕРЕНЦИАЛЬНЫЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ 54
4.1. Десять принципов управления доходами..... 54
4.2. Дифференциальное ценообразование..... 55
4.3. Ограничения дифференцированного ценообразования.... 57
4.4. Применение дифференцированного ценообразования..... 60
ГЛАВА 5. РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА ПО ДОХОДАМ..... 66
5.1. Менеджер по доходам в индустрии гостеприимства..... 66
5.2. Правовые аспекты управления доходами..... 69
5.3. Этические аспекты управления доходами..... 73
5.4. Должность менеджера по доходам..... 74
ГЛАВА 6. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ СПРОСА 78
6.1. Важность прогнозирования спроса..... 78

6.2. Исторические данные и текущие данные..... 80
6.3. Будущие данные..... 83
6.4. Прогнозы спроса и стратегическое ценообразование..... 87
ГЛАВА 7. ЗАПАСЫ И УПРАВЛЕНИЕ ЦЕНАМИ..... 91
7.1. Еще раз о маркетинговом комплексе 91
7.2. Управление запасами..... 92
7.3. Характеристика помещений для оптимального управления 93
7.4. Классификация гостей по сегментам рынка 97
7.5. Овербукинг как стратегия управления запасами..... 100
7.6. Управление ценами..... 107
7.7. Принципы управления запасами и ценами..... 110
ГЛАВА 8. УПРАВЛЕНИЕ КАНАЛАМИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ 113
8.1. Управление каналами распространения..... 113
8.2. Неэлектронные каналы сбыта 117
8.3. Электронные каналы распространения..... 124
8.4. Принципы управления каналами сбыта 129
ГЛАВА 9. ОЦЕНКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ДОХОДАМИ ОТ ПРОЖИВАНИЯ 132
9.1. Парадокс дохода от жилья 135
9.2. STAR отчеты..... 135
9.3. Анализ конкурентного набора..... 140
9.4. Анализ доли рынка..... 144
9.5. Дополнительные оценки..... 145
9.6. Оптимизация доходов на основе здравого смысла..... 148
ГЛАВА 10. УПРАВЛЕНИЕ ДОХОДАМИ ОТ УСЛУГ ПИЩЕВЫХ ПРОДУКТОВ И НАПИТКОВ 153
10.1. Традиционные методы ценообразования в сфере услуг... 153
10.2. Стоимость по сравнению с ценообразованием в сфере общественного питания, основанным на затратах..... 162

10.3. Применение дифференцированного ценообразования в сфере общественного питания 166
10.4. Факторы, влияющие на восприятие ценности в сфере общественного питания..... 172
ГЛАВА 11. ОЦЕНКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ДОХОДАМИ В УСЛУГАХ ПИЩЕВЫХ ПРОДУКТОВ И НАПИТКОВ 182
11.1. Анализ доходов от продуктов питания и напитков 182
11.2. Изучение источников доходов..... 185
11.3. Измерение изменения доходов..... 191
11.4. Оценка эффективности получения дохода..... 194
11.5. Процесс оценки доходов в сфере общественного питания 198
ГЛАВА 12. СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ПРИЛОЖЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДАМИ 201
12.1. Организаций, применяющих управление доходами..... 201
12.2. Сферы услуг, применяющие стратегии оптимизации доходов..... 210
12.3. Специализированные обязанности по управлению доходами 212
12.4. Управление доходами и целевой маркетинг..... 217
ГЛАВА 13. ПОВЫШЕНИЕ БИЗНЕСА 220
13.1. Ключи к построению лучшего бизнеса..... 220
13.2. Улучшение бизнес-вопросов на рынках от умеренных до сильных 229
13.3. Улучшение деловых вопросов на слабых или проблемных рынках..... 232
ГЛОССАРИЙ..... 238
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ЛИТЕРАТУР..... 244

TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION 3
CHAPTER 1. INTRODUCTION TO REVENUE MANAGEMENT FOR THE HOSPITALITY INDUSTRY... 6
1.1. Introduction to Revenue Management..... 6
1.2. The Purpose of Business 7
1.3. The Purpose of Revenue Management..... 12
1.4. The Purpose and Design..... 15
CHAPTER 2. STRATEGIC PRICING..... 18
2.1. What Is a Price?..... 18
2.2. The Importance of Price in the 4 Ps of the Marketing Mix... 25
2.3. The Role of Supply and Demand in Pricing..... 30
2.4. The Role of Costs in Pricing..... 34
2.5. Implementing Strategic Pricing..... 41
CHAPTER 3. THE ROLE OF VALUE IN PRICING..... 45
3.1. The Role of Value in Pricing..... 45
3.2. The Relationship Between Quality and Price..... 47
3.3. The Relationship Between Service and Price..... 48
3.4. The Link Between Quality, Service, and Price..... 51
CHAPTER 4. DIFFERENTIAL PRICING..... 54
4.1. Ten Priciples of Managing Revenue..... 54
4.2. Differential Pricing..... 55
4.3. Limits to Differential Pricing..... 57
4.4. Applying Differential Pricing..... 60
CHAPTER 5. THE REVENUE MANAGER'S ROLE 66
5.1. The Revenue Manager in the Hospitality Industry..... 66
5.2. Legal Aspects of Revenue Management..... 69
5.3. Ethical Aspects of Revenue Management..... 73
5.4. The Revenue Manager Position..... 74
CHAPTER 6. FORECASTING DEMAND..... 78
6.1. The Importance of Demand Forecasting..... 78
6.2. Historical data and current data..... 80

6.3. Future Data..... 83
6.4. Demand Forecasts and Strategic Pricing..... 87
CHAPTER 7. INVENTORY AND PRICE MANAGEMENT 91
7.1. The Marketing Mix Revisited..... 91
7.2. Inventory Management..... 92
7.3. Characterizing Rooms for Optimum Inventory Management 93
7.4. Classifying Guests by Market Segment 97
7.5. Overbooking as an Inventory Management Strategy..... 100
7.6. Price Management..... 107
7.7. Principles of Inventory and Price Management..... 110
CHAPTER 8. DISTRIBUTION CHANNEL MANAGEMENT..... 113
8.1. Managing Distribution Channels..... 113
8.2. Nonelectronic Distribution Channels..... 117
8.3. Electronic Distribution Channels..... 124
8.4. Principles of Distribution Channel Management..... 129
CHAPTER 9. EVALUATION OF REVENUE MANAGEMENT EFFORTS IN LODGING..... 132
9.1. The Lodging Revenue Paradox..... 135
9.2. STAR Reports..... 135
9.3. Competitive Set Analysis..... 140
9.4. Market Share Analysis..... 144
9.5. Additional Assessments..... 145
9.6. Common-Sense Revenue Optimization..... 148
CHAPTER 10. REVENUE MANAGEMENT FOR FOOD AND BEVERAGE SERVICES..... 153
10.1. Traditional Foodservice Pricing Methods..... 153
10.2. The Cost Against Cost-Based Foodservice Pricing..... 162
10.3. Applying Differential Pricing in Foodservices..... 166
10.4. Factors Affecting Value Perceptions in Foodservices..... 172

CHAPTER 11. EVALUATION OF REVENUE MANAGEMENT EFFORTS IN FOOD AND BEVERAGE SERVICES 182
11.1. Food and Beverage Revenue Analysis 182
11.2. Examination of Revenue Sources..... 185
11.3. Measurement of Revenue Change..... 191
11.4. Evaluation of Revenue-Generating Efficiency..... 194
11.5. The Revenue Evaluation Process in Foodservices..... 198
CHAPTER 12. SPECIALIZED APPLICATIONS OF REVENUE MANAGEMENT..... 201
12.1. Characteristics of Organizations Applying Revenue Management..... 201
12.2. Service Industries Applying Revenue Optimization Strategies..... 210
12.3. Specialized Revenue Management Duties..... 212
12.4. Revenue Management and Destination Marketing..... 217
CHAPTER 13. BUILDING BETTER BUSINESS..... 220
13.1. Keys to Building Better Business..... 220
13.2. Better Business Issues in Moderate to Strong Markets..... 229
13.3. Better Business Issues in Weak or Distressed Markets..... 232
GLOSSARY OF TERMS..... 238
REFERENCES..... 244

OPPOQXONOV NURMUHAMMADXON PO'LATXON O'G'LI

MEHMONDO'STLIK INDUSTRIYASIDA DAROMADLARNI BOSHQARISH

Oliy o'quv yurtlari talabalari uchun o'quv qo'llanma

Toshkent – «INNOVATSION RIVOJLANISH NASHRIYOT-MATBAA UYI» – 2022

Muharrir:	**N. Abdullayeva**
Texnik muharrir:	**M.Tursunov**
Musavvir:	**A. Shushunov**
Musahhih:	**L. Ibragimov**
Kompyuterda sahifalovchi:	**S.Tojiyeva**

E-mail: nashr2019@inbox.ru. Tel.: +99899920-90-35
№ 3226-275f-3128-7d30-5c28-4094-7907, 10.08.2020.
Bosishga ruxsat etildi 07.11.2022.
Bichimi 60x84 1/16. «Timez Uz» garniturasi.
Ofset bosma usulida bosildi.
Shartli bosma tabog'i: 16,5. Nashriyot bosma tabog'i 16,0.
Tiraji: 50. Buyurtma № 115

«INNOVATSION RIVOJLANISH NASHRIYOT-MATBAA UYI»
bosmaxonasida chop etildi.
100174, Toshkent sh., Olmazor tumani,
Universitet ko'chasi, 7-uy.