

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Міжнародний гуманітарний університет

Кафедра готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з навчальної дисципліни

REVENUE МЕНЕДЖМЕНТ

для здобувачів спеціальності

241 «Готельно-ресторанна справа»

Освітньої-професійної програми

«Готельно-ресторанна справа»

другого (магістерського) рівня вищої освіти

денної та заочної форм навчання

Одеса - 2025рік

Конспект лекцій з навчальної дисципліни «**REVENUE МЕНЕДЖМЕНТ**»
для здобувачів, які навчаються за спеціальністю 241 « Готельно-ресторанна справа »
другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання_
Укладач Л.А. Тітомир-Одеса:Міжнародний гуманітарний університет,2025.40с

Укладач: Л.А.Тітомир ,к.т.н.,доцент кафедри готельно – ресторанного та туристичного бізнесу.

Відповідальний за випуск: в.о.завідувача кафедри готельно-ресторанного
та туристичного бізнесу, к.т.н, доцент Д.О. ХАРЕНКО

ПЛАН

Вступ

Структура навчальної дисципліни

Тема 1. Основи «Revenue менеджмент» ..

Тема 2. Ціноутворення готельно-ресторанного продукту з позиції revenue менеджменту ..

Тема 3 Процес сегментації та позиціонування на ринку готельно-ресторанних послуг.

Тема 4. Інструменти прогнозування попиту та оптимізації продаж готельно-ресторанних послуг.

Тема 5. Етапи розробки і впровадження збутової стратегії.

Тема 6 Канали збуту послуг готельно- ресторанної індустрії.

Тема 7. Застосування SRM (Revenue management Sistem) як базової функції управління підприємством . Статистичний показник ефективності управління доходами .

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Вступ

Навчальна дисципліна «Revenue менеджмент» надає знання про особливості revenue-менеджмент як інноваційної стратегії в сфері продаж, яка застосовується в мережевих національних готельно-ресторанних комплексах та міжнародних брендів. Баланс між заявленою вартістю готельно-ресторанних послуг та плановим обсягом продажів на конкретний момент часу стає основним інструментом операційної діяльності підприємства.

Метою вивчення навчальної дисципліни «Revenue менеджмент» в системі підготовки фахівців сфери гостинності визначається сучасними вимогами до формування знань щодо проведення заходів з оптимізації системи управління стратегією ціноутворення та доходами готельно-ресторанних підприємств.

Пререквізити

Студент повинен володіти базовими знаннями з фінансового менеджменту , основ підприємницької діяльності готельно-ресторанної індустрії та інвестиційної привабливості сфери послуг .Пререквізитами є розуміння використання методів маркетингу, особливостей формування грошових потоків та принципів економіки підприємства.**Постреквізити**-Переддипломна практика, Кваліфікаційна робота.

2. ОЧІКУВАНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ, ЯКІ ПЛАНУЄТЬСЯ СФОРМУВАТИ ТА ДОСЯГНЕННЯ ПРОГРАМНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У процесі реалізації програми дисципліни «*Revenue менеджмент*» формуються наступні компетентності із передбачених освітньою програмою:

Інтегральна компетентність

Здатність розв'язувати складні задачі дослідницького та/або інноваційного характеру готельно-ресторанної справи

Загальні компетентності (ЗК)

ЗК 02. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК 03. Здатність до аналізу, оцінки, синтезу, генерування нових ідей

ЗК 05. Здатність використовувати інформаційні та комутаційні технології

ЗК 07. Здатність приймати обґрунтовані рішення.

Спеціальні (фахові) компетентності

СК1. Здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій, використовувати міждисциплінарні дослідження аналізу стану розвитку глобальних та локальних ринків готельних та ресторанних послуг для розв'язання складних задач розвитку готельного і ресторанного бізнесу.

СК 6. Здатність координувати та регулювати взаємовідносини з партнерами та споживачами.

СК11. Здатність до самостійного опанування новими знаннями ,використання інноваційних технологій у сфері готельного та ресторанного бізнесу

Навчальна дисципліна «*Revenue менеджмент*» _____ забезпечує досягнення програмних результатів навчання (РН), передбачених освітньою програмою:

РН 01. Розробляти і приймати ефективні рішення з питань розвитку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики, забезпечувати їх реалізацію, аналізувати і порівнювати альтернативи, оцінювати ризики та імовірні наслідки їх впливу.

РН 04 Здійснювати моніторинг кон'юнктури ринку готельних та ресторанних послуг.

РН 06 Відшукувати необхідні дані в науковій літературі, базах даних та інших джерелах, аналізувати та оцінювати ці дані, систематизувати й упорядковувати інформацію для вирішення комплексних задач професійної діяльності.

Заплановані результати навчання за навчальною дисципліною

Знання:

1. На понятійному рівні – основні категорії, поняття та їх визначення з курсу, зміст предмету «Revenue менеджмент» та його структуру, особливості.
2. Описувати основні ознаки складових управління прибутковістю послуг готельно-ресторанних підприємств.

Уміння:

3. Розуміти якісні зміни, що відбуваються на сучасному етапі у сфері управління якістю послуг
4. Визначати загальні принципи ціноутворення різних видів послуг.
5. Пояснювати зміст загальних тенденцій прогнозування попиту та оптимізації продаж готельно-ресторанних послуг.
6. Застосувати знання: на рівні відтворення – правильно оцінювати сутність та зміст SRM (Revenue management Sistem) як базової функції управління підприємством; на творчому рівні – використовувати свої внутрішні якості у підвищенні ефективності основ своєї професійної діяльності.

Навички:

7. Упорядковувати набуті знання у вигляді виконання самостійних завдань.
8. Аргументовано обґрунтувати сучасні методи управління доходами готельно-ресторанних послуг.

4. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин							
	денна форма				Заочна форма			
	усього	у тому числі			усього	у тому числі		
		лекц.	прак	сам. роб.		лекц.	прак	сам. роб.
Тема 1. Основи «Revenue менеджмент»	20	4	4	12	16	-	-	16
Тема2. Ціноутворення готельно-ресторанного продукту з позиції revenue менеджменту.	26	4	4	18	28	2	2	24
Тема 3. Процес сегментації та позиціонування на ринку готельно-ресторанних послуг.	26	4	4	18	28	2	2	24
Тема 4. Інструменти прогнозування попиту та оптимізації продаж готельно-	26	4	4	18	24	-	-	24

ресторанних послуг.								
Тема5. Етапи розробки і впровадження збутової стратегії.	26	4	4	18	28	2	2	24
Тема 6. Канали збуту готельно-ресторанних послуг .	26	4	4	18	28	2	2	24
Тема 7. Застосування SRM (Revenue management Sistem) як базової функції управління підприємством . Статистичний показник ефективності управління доходами.	26	6	6	18	28	2	2	24
Усього годин	180	30	30	120	180	10	10	160
ПІДСУМКОВИ Й КОНТРОЛЬ -ЗАЛІК								

Лекція1.

ТЕМА . Основи «Revenue менеджмент» .

План

1. Історія виникнення revenue менеджменту.
2. Роль «Revenue менеджмент» у діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
3. Обов'язки revenue менеджера у закладах гостинності

Історія виникнення «Revenue менеджменту».

Revenue Management (управління прибутковістю) у готельному бізнесі - це технологія, яка визначає кращу ціну за номер на основі прогнозування попиту, тобто продаж потрібного номеру гостя у потрібний момент за потрібною ціною. Саме Revenue Management визначає напрямки стратегії роботи відділу продажів готельного та ресторанного комплексів.

«Revenue менеджмент» є невід'ємною частиною злагодженої роботи будь-якого закладу тимчасового розміщення туристів. Термін «revenue менеджмент» був вперше застосовано як термін у працях провідних фахівців авіакомпаній.

Першою, хто використав прийом «знижкових цін» на рейси своїх літаків, стала British Airlines з тарифним планом Early Bird, тобто раннє бронювання.

Компанія American Airlines пішла ще далі використавши методи цінової дискримінації (продаж одного й того ж продукту за різною ціною в різний час) та прогнозування споживчого попиту. Саме президент American Airlines Роберт Крендал ввів такий термін як «yield management» – стратегія змінної ціни як способу максимізації доходів

і став засновником програми лояльності для пасажирів, які часто літають. Проте термін «yieldt» для готелів був не зовсім доречним, тому його замінили на «revenue». Управління доходами – це підхід, орієнтований на залишки, який відповідає правильному продукту перед ідеальним клієнтом за найкращою ціною. І авіакомпанії, і готелі мають так званий швидкопсувний продукт або залишки, які не можна продати, коли рейс вилетів або минула ніч.

В.Marriott був першим, хто адаптував стратегії управління прибутковістю авіаліній до готельного бізнесу та побачив великі прибутки, як колись сказав Білл Марріотт – молодший, голова та виконавчий директор Marriott

International: «Управління доходами зробило мільйони результатів, і це навчило наших людей більш ефективно керувати своїм бізнесом. Коли ви зосереджуєтесь на кінцевому підсумку, ваша компанія зростає».

Як тільки інші бренди готелів побачили успіх Marriott, управління доходами готелів стало звичайною практикою у всій галузі.

Готелі стали навмисно оптимізовувати доходи від номерів (ціноутворення) та заповнюваність (обсяг бронювання) за допомогою змінних стратегій ціноутворення на основі таких факторів, як попит, вікна бронювання та ринкові умови.

Наступним кроком стало диференціація та сегментація гостей у готельній мережі InterContinental Hotels Group.

Але впровадження revenue менеджменту в готельній індустрії мало свої особливості. По-перше, у готелях не було налагодженої системи збору інформації про гостей щодо аналізу темпів бронювання.

По-друге, якщо авіакомпанія отримує дохід за місце протягом доби, то в готелях номер може бути замовленим на декілька ночей.

Revenue менеджмент – аналітичний процес, який за допомогою маркетингових інструментів, виявляє потреби споживачів до покупки, аналізуючи попередні показники продажу, дає підприємству чітку стратегію цінової політики на певний період часу. Термін «управління доходами» відноситься до бізнес-практики, що покликана оптимізувати потенціал доходу активів за всіх ринкових умов.

Роль «Revenue менеджменту» у діяльності підприємств готельного бізнесу.

Техніка Revenue Management балансує між ціною, по якій продаються номери та завантаженням готелю. Тому під час високого попиту готелю потрібно правильно оптимізувати свої тарифи, за якими пропонуються номери, а в період низького попиту зробити трафік максимальним. В управлінні прибутковістю важливо і планування надання різних додаткових послуг, наприклад, продаж тих же конференц-залів та проведення різних заходів.

При плануванні сервіс послуг використовується техніка аналізу, спрямована на визначення можливого попиту на послуги для оптимізації використання номерного фонду готелю та встановлення оптимальних цін на самі номери та послуги. Найпоширеніша помилка, яку допускають готельєри, є нічим не обгрунтоване підвищення або зниження тарифів на певну дату або період. Тобто, наприклад, сьогодні готель продає номер на 01 травня по 1000 грн, а завтра вже по 500 грн, при цьому об'єктивних причин для зміни ціни не було. Можливо пропонувати номери за низькою ціною тільки в тому випадку, якщо немає високого попиту. А для розуміння цього потрібно здійснювати аналіз та розрахунки.

На сьогоднішній день спостерігається явна тенденція розвитку даної технології не тільки в мережевих та великих готелях, але і в невеликих готелях, де контролем доходів може займатися лише один співробітник.

Якщо говорити про готелі з великим номерним фондом, то тут, як правило, існує цілий відділ управління доходами, співробітники якого відстежують зміни цін на ринку та ведуть аналіз власних номерів, щоб своєчасно сформувати потрібну ціну.

Для готелів, які тільки починають впроваджувати Revenue Management, дуже важливо правильно визначити та сформувати сегментацію попиту, яка визначається поєднанням таких факторів, як локація, перелік послуг, які надаються в готелі, оточення конкурентів і т.д.

Для того, щоб аналізувати конкурентні пропозиції потрібно використовувати такі інструменти, як STR, показники якого відображають аналіз частки на ринку основних готельних мереж та брендів в Північній Америці, Європі, Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, на Близькому Сході та в Африці.

STR підтримує присутність в 10 країнах по всьому світу з корпоративної штаб-квартирою в Хендерсонвілль (США, штат Теннессі) та міжнародної штаб-квартирою в Лондоні (Англія). В цьому випадку звіти надаються щодня за основними показниками готелю (завантаження, середня ціна і прибутковість на номер) в порівнянні з конкурентами.

Також потрібно вивчати ціни конкурентів у каналах продажу та різні ресурси обміну інформацією між готелями.

Для вивчення таких показників та формування цінової політики існують ІТ-рішення, одним з яких є Price Optimazer (оптимізатор ціни) від компанії yieldPlanet.

yieldPlanet Price Optimazer - інструмент, який аналізує ціни великої кількості онлайн ресурсів. Ідеальне рішення для готельєрів, мета яких сформувати ефективну політику ціноутворення на номерний фонд та послуги підприємства, на підставі ретельного аналізу динамічної політики ціноутворення всіх гравців на ринку. Модуль Price Optimazer - дає можливість не займатися рутинною роботою по аналітиці цін конкурентів та надає більше часу на прийняття стратегічних рішень, тим самим скорочуючи витрати на людські ресурси.

При правильному підході Revenue Management введе роботу на більш якісний рівень не тільки відділу продажів або бронювання, а й усього готельного комплексу.

Обов'язки revenue менеджера у закладах гостинності.

Управління прибутковістю є основним компонентом управління доходами будь-якого підприємства.

Для застосування його потрібні наступні умови:

- фіксований «ліміт» ресурсу, що продається. Не проданий номер сьогодні не буде проданим ніколи. Це товар, що «псується» швидше за інші;
- за однакову послугу / товар різні споживачі можуть платити різну ціну;
- є можливість передбачити певний попит на послуги.

Обов'язки revenue менеджера у закладах гостинності.

Для втілення повноцінного revenue менеджменту бажаним є наявність на підприємстві менеджера з доходів (revenue manager).

Для обіймання вищезазначеної посади кандидат повинен:

- мати вищу професійну освіту у сфері організації готельного господарства;
- мати досвід роботи в готелях від 5 років.

Наразі, така посада присутня у більшості своїх у мережевих готелях, фахівці з прогнозування попиту мають багатий досвід роботи у готелях та отримали відповідну додаткову освіту, працюючи у іноземних мережевих готелях.

До щоденних обов'язків revenue менеджера відносяться наступні:

- створення тарифної сітки готелю на основі даних фінансового департаменту про мінімальну собівартість послуг та бажаного відсотку надбавки;
- щоденний аналіз даних про попит на ринку;
- моніторинг цін на схожі послуги конкурентів;
- послідовне регулювання завантаженості готелю по сегментах споживачів;
- динамічне ціноутворення;
- складання щомісячного звіту роботи.

Основну увагу менеджера має бути зосереджено на прибутковості в першу чергу.

Завданням менеджера з доходів є управління загальним продуктом, включаючи відповідальність за маркетинг і загальну продуктивність.

В Україні ця практика почала розвиватися останні 10 років і саме під тиском тих же міжнародних мереж, які почали появлятися у нас тільки в 2005 році.

Проте і сьогодні цей напрям діяльності все ще недооцінений. В багатьох готелях revenue менеджери поєднують свою діяльність з роботою у відділі бронювання чи продажу, при цьому підпорядковуються своїм керівникам, які обмежують їх можливості.

Суть управління доходами (revenue менеджмент) у готельно-ресторанному бізнесі можна узагальнено

звести до таких напрямів діяльності:

- оцінка діяльності готелю, аналіз ключових показників його ефективності (KPI), визначення стратегії розвитку;
- вивчення ринку і свого конкурентного оточення;
- позиціонування готелю і визначення стратегії просування;
- аналіз попиту на основі історичних даних;
- визначення закономірностей та динаміки бронювання;
- сегментація основних гостьових груп;
- прогнозування попиту, оцінка ринку подієвих послуг;

- контроль доступності номерного фонду на відкритих каналах продажу, контроль за паритетністю ціни і представництво готелю в онлайн;
- використання прийомів фільтрації заявок на бронювання, практика і прийоми перебронювання;
- використання прийомів, які стимулюють попит (upgrade, upsell, пакетні пропозиції);
- репутаційний контроль;
- впровадження практики, прийомів і технологій revenue менеджменту у всіх підрозділах готелю, які генерують дохід;
- оцінка діяльності готелю, аналіз KPI та індексів змін, адаптація стратегії розвитку.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Сутність та необхідність виникнення revenue менеджмент
2. У чому особливість revenue менеджмент готельно-ресторанних послуг ?
3. Обов'язки revenue менеджера у закладах гостинності.

Лекція2.

Тема 2. Ціноутворення готельно-ресторанного продукту з позиції revenue менеджменту .

План

1. Стратегія ціноутворення.
2. Формування цінових стратегій у закладах готельно- ресторанного бізнесу .
3. Методи ціноутворення.

Стратегія ціноутворення.

Revenue management (управління дохідністю) в готельному бізнесі являє собою технологію, яка визначає кращу ціну за номер готелю на основі прогнозування попиту, тобто продажу потрібного номера клієнту в потрібний момент за потрібною ціною.

Саме Revenue management визначає напрямок стратегії роботи відділу продажів готельного підприємства.

Визначаючи роль та місце питань revenue management (управління дохідністю) в готельному бізнесі, необхідно враховувати, що розроблення правильної цінової політики являється одним із основних завдань ефективного управління.

Ціни, які знаходяться в тісному взаємозв'язку зі всіма елементами маркетингу, визначають рентабельність готельного підприємства, його життєвий цикл та фінансову стабільність. Разом з тим, вибір методів ціноутворення та цінової політики визначається за допомогою існуючих цілей та стратегій готельного підприємства. Якщо вибір цільового ринку, позиціонування готельного підприємства на ринку ретельно продумані, тоді підхід до формування комплексу маркетингу визначено.

Для розробки відповідної цінової політики готельному підприємству, перш за все, необхідно розробити та продумати цілі ціноутворення.

Дані цілі витікають із самого позиціонування продукту на туристичному ринку. Цілі впливають з аналізу положення готельного підприємства на ринку та його загальної цілі (місії).

Цілі ціноутворення не повинні розглядатися як окремо взяті, а вони повинні відповідати маркетинговій стратегії розвитку підприємства.

Основні цілі ціноутворення готельного підприємства

Цілі	Характер цілі	Рівень цін
Максимізація поточного прибутку	Короткостроковий	Високий
Утримання позицій на ринку	Короткостроковий	Дуже низький
Лідерство на ринку	Довгостроковий	Низький
Лідерство в якості послуг	Довгостроковий	Високий

Якщо ставити за ціль максимізацію поточного прибутку, готельні підприємства, як правило, не задумуються про можливі стратегічні наслідки. Вони можуть виникнути як наслідок продуманих дій у відповідь як зі сторони конкурентів, так і інших ринкових сил.

Цілі максимізації поточного прибутку, так як і лідерство в якості послуг досить широко використовуються в таких умовах:

- готельні підприємства пропонують послуги, які відсутні у конкурентів;
- попит на ті чи інші туристичні послуги значно перевищують пропозицію.

В умовах насиченості ринку туристичною пропозицією при низькому туристичному попиті виникає ситуація, коли готельне підприємство зацікавлене збути свої послуги по будь-якій ціні для того, щоб втриматися на ринку. При цьому готелі як правило не займаються розглядом структури витрат, тому часто реалізують послуги собі у збиток.

Але даного підходу не можна довго притримуватися.

Необхідний детальний аналіз структури витрат і постановка цілей ціноутворення таким чином, щоб не тільки зберегти свої позиції на ринку, але і отримати свій прибуток.

Цілі стратегії, які розраховані на завоювання та підтримки лідерства на ринку, реалізуються на самих ранніх стадіях життєвого циклу послуг, тобто в період відкриття нового готельного підприємства.

На основі точного визначення структури витрат розраховуються такі ціни, які дозволяють готелю досить тривалий час працювати з достатнім прибутком. Такі ціни доступні споживачам та не викликають бажання у конкурентів боротися за лідируючі позиції на ринку.

Пропонуючи цілі цінової стратегії, які направлені на досягнення цілей в якості послуг, які будуть пропонуватися, готелі намагаються перевершити конкурентів шляхом максимального підвищення якості послуг.

Підвищення якості супроводжується підвищенням цін.

Якщо таке підвищення розглядається споживачами як допустиме, то готельне підприємство може успішно подолати конкурентну боротьбу.

Готельні та ресторани підприємства, які освоюють гнучкі методи ціноутворення, з точки зору комплексу маркетингу, використовують такі принципи:

– вибір цінової політики повинен бути тісно пов'язаним з позиціонуванням послуг готельного підприємства;

– велике значення для процесу становлення цін має кореляція стратегії ціноутворення з визначенням стадії життєвого циклу, на якій знаходиться готельний продукт.

Для готельно-ресторанного бізнесу, головна ціль – забезпечення беззбитковості, що в умовах низької ділової активності в галузі поступово трансформується в новий орієнтир: збільшення частки ринку та об'ємів продажу.

Практичні аспекти контролю результативності цінових стратегій.

Готельно-ресторанні підприємства повинні освоювати сучасні ринкові засоби встановлення цін на нові послуги. Як відомо, на початковій стадії впровадження готельного продукту на ринок, він є маловідомим для споживачів.

На даній стадії готельні підприємства часто використовують стратегію низьких цін, якщо вони ставлять за ціль проникнення на ринок чи розширення частки ринку.

Встановлені ціни продажу на послуги в умовах ринку являють собою важкий багатоетапний процес, який потребує аналізу багатьох ціноутворюючих факторів.

Механізм розрахунку продажних цін на послуги готелів

Етап аналізу	Зміст етапу
1. Дослідження ринку	Визначення типу ринку (розвинутий туристичний ринок, олігопольний, монопольний), комерційна оцінка потреб, попередня оцінка місткості ринку, прогноз кон'юнктури ринку
2. Визначення життєвого циклу готельного продукту	Визначення стадії, на якій знаходиться готельний продукт (стадії розробки, впровадження, росту, зрілості, спаду чи виходу з ринку)
3. Постановка завдань ціноутворення в залежності від цілей готельного підприємства	– забезпечення беззбитковості «виживання важливіше за прибуток», рівень цін встановлюється на рівні утримань; – максимізація поточного прибутку, рівень цін забезпечує максимальне надходження поточного прибутку та виручки (короткострокове завдання); – розширення частки ринку, рівень цін знижується, дохід забезпечується за рахунок довгострокового прибутку
4. Визначення граничного діапазону коливання цін: – визначення верхньої границі цін (туристичний попит); – визначення нижньої границі ціни (утримання)	Визначення цінової еластичності попиту, сегментація. Дослідження очікування клієнтської бази за рівнем цін на надані готельні послуги. Вибір оптимального варіанту управління та технологічного процесу створення послуги на основі функціонально-вартісного аналізу. Визначення ціни створення послуг та ціни її використання (сума цін продажу, включаючи комісійні), а також вплив інфляції
5. Визначення найоптимальнішого діапазону цін. Аналіз цін та асортименту послуг конкурентів	Збір інформації про конкурентів. Співвідношення цін та послуг шляхом спостереження, отримання прейскуранту цін, опитування клієнтів, отримання інформації з каталогів конкурентів, статистичної звітності, на виставках та ярмарках
6. Вибір методу ціноутворення	– ціни продажу при даних утриманнях; – середні утримання + прибуток; – на основі беззбитковості з забезпеченням цільового прибутку; – орієнтація на цінового лідера на ринку; – престижна ціна; – унікальна цінність послуги; – на основі управління доходами – дискримінаційна ціна; – стратегічне партнерство
7. Коригування базового рівня цін	Правки на умови продажу готельних послуг – у відповідності корпоративним традиціям, врахування реакції збутового апарату, конкурентів, державних органів управління
8. Встановлення остаточної ціни	Заключна ціна продажу доводиться засобами комунікації до кінцевого споживача

В сучасному готельному бізнесі також часто використовується метод «дискримінаційного ціноутворення».

Готелі регулюють основні ціни, щоб врахувати різницю в клієнтах, послугах та стану продажу. Наприклад, готелі розмежовують клієнтів, які приїхали із цілями просто відпочити та з діловими цілями.

Готелі в ділових центрах, які спеціалізуються на обслуговуванні бізнесменів, переповнені в робочі дні але мають низьке завантаження у вихідні дні та свята.

Більшість із таких готелів для залучення клієнтів пропонують спеціальні тарифи на кінець тижня – «уік-енд».

«Цінова дискримінація» є корисним інструментом для згладжування попиту та пропозиції, забезпечує додатковий дохід та прибуток більшості закладів сфери гостинності. Даний метод ціноутворення використовує зниження/збільшення цін для залучення додаткових клієнтів та доходу без зниження/підвищення цін для усіх.

Для визначення впливу змін цін на прибуток, необхідно використовувати метод мультиплікативного ефекту, який застосовується при розрахунку цін.

Суть мультиплікаційного методу полягає в тому, щоб розрахувати мультиплікатор, який показує в скільки разів залежний фактор (прибуток) збільшується чи зменшується, якщо незалежний фактор змінюється на одиницю.

Корисність застосування на практиці мультиплікативного методу полягає в тому, що він дозволяє встановити контроль над проведеними маркетинговими заходами та відповісти на наступні запитання:

- 1) як зміниться розмір прибутку залежно від змін товарообороту?
- 2) які необхідно здійснити витрати, щоб збільшити розмір прибутку?
- 3) на які види послуг можливе підвищення цін, щоб компенсувати збільшення витрат без зменшення прибутку?

Відповідь на дані запитання дозволить готельному підприємству обрати вірну цінову стратегію на наступний рік. Переваги мультиплікативного методу, перш за все, полягають в простоті застосування.

Особливостями ціноутворення у готельному бізнесі є:

– встановлення цін та їх незмінність на протязі звітного періоду (в європейській практиці зазвичай ціни корегуються на протязі року з урахуванням постійно змінюваного бізнес-середовища).

-цінова політика з самого початку в своїй стратегії має бути гнучка.

-індивідуальна ціна, яка враховує багато ринкових і персональних факторів – це ключовий сучасний критерій гостинності закладу (потрібно брати до уваги рівень завантаження готелю, встановлювати ціну в кожному конкретному випадку переговорів із клієнтом).

Розмаїття тарифів націлене на максимальне розширення клієнтської бази шляхом освоєння нових ринків або залучення раніше не властивої закладу цільової аудиторії; – рівень прибутковості вітчизняних готелів можна порівняти з рівнем прибутковості готелів європейських столиць. Проте ними застосовуються різні способи досягнення прибутковості.

Так, вітчизняні заклади в основному акцентуються на високих цінах та низькому рівні завантаження номерного фонду, європейські заклади – застосовують гнучкі ціни, що збільшує рівень завантаження потужностей закладів;

– під час формування цінової політики керівники закладів готельного бізнесу використовують методики розрахунку, які є визнаними і апробованими у всьому світі.

Є два основні чинники, які впливають на формування тарифу номера.

Перший, об'єктивний фактор – це собівартість номера. Другий, суб'єктивний – прийнятність тарифу для кінцевого споживача.

Таким чином, з одного боку, готельний тариф повинен покривати витрати на утримання готелю і повертати інвестований в нього капітал, а з іншого – вартість номера не повинна відштовхувати потенційного гостя.

На прийнятність тарифу для клієнта впливає безліч факторів: від конкретного конкурентного оточення на цільовому ринку до політичної й економічної стабільності держави, регіону.

Іншими чинниками, що впливають на формування цінової політики готелю, є:

1. високий ступінь впливу рівня цін готелів-конкурентів на аналогічні продукти;
2. сезонний характер попиту на готельні послуги;
3. високий рівень орієнтації на психологічні особливості гостя (наприклад, ціна на розміщення може бути пов'язана з його статусом і становищем у суспільстві);
4. варіантність тарифів на розміщення через яскраво виражену сегментацію ринку;
5. відсутність перерозподілу ризику непродажу номерів між посередниками і споживачами на ринку.

У практиці підприємств готельного бізнесу для максимізації прибутковості застосовуються різні методи ціноутворення:

- 1) пропозиція цінового діапазону.

Метод вперше застосований американськими готельними корпораціями і полягає у пропозиції цін різного рівня на наявний у розпорядженні номерний фонд, що надає клієнтам можливість вибору. Використання цього методу – перший крок на шляху підвищення прибутковості кожного номеру.

Підготовлений відповідним чином співробітник служби бронювання може продавати номери «з націнкою» та намагатися переконати гостя вибрати номер за розцінками, що вищі за мінімальні;

- 2) продажі у верхній ціновій межі.

Метод орієнтований на прагнення до встановлення цін по верхній межі, в умовах, коли є високий попит на послуги розміщення.

Метод має безліч способів застосування: просування страви меню, що має високу вартість, елітного номера або vip-відпочинку.

Найбільш розповсюдженим проявом застосування методу є встановлення цін, що перевищують рівень пропозиції основних конкурентів. При цьому заклад у рекламній пропозиції має підкреслювати високу споживчу цінність послуг готелю;

- 3) продажі по нижній ціновій межі.

Метод передбачає роботу з клієнтом, чутливим до ціни. Застосування цього методу стало можливим завдяки техніці цінового діапазону, який передбачає установку завищених цін, з яких потім робиться «знижка» для клієнтів, які прагнуть до мінімальних розцінок;

- 4) акцент на прибуток і доходи в розрахунку на одиницю продукції або послуг;

- 5) використання фактора випередження темпу інфляції.

Метод застосовують у разі взаємодії материнської компанії та франшизоодержувача. Перші стимулюють других збільшувати розцінки в готелях у розмірах, пропорційних загальним темпам інфляції, що повинно забезпечити можливість функціонування

готельної мережі. Подібна концепція «прискорення» передбачає збільшення розцінок темпами, що швидші, ніж зростання інфляції (за відповідного попиту), що сприяє зростанню прибутку;

6) інтуїтивна оцінка й аналіз беззбитковості.

Метод інтуїтивної оцінки не оперує поняттями витрат, прибутку, розцінки, ринку і конкуренції.

Керівник, який встановлює ціни, тільки припускає, що його ціни – правильні. У разі застосування аналізу беззбитковості здійснюється аналіз собівартості, що дає можливість розглянути співвідношення між доходами і витратами підприємства;

7) метод проб і помилок.

Метод полягає в тому, що готельний оператор то підвищує, то знижує ціни залежно від того, як їх рівень впливає на прибуток і обсяг продажів. Коли прибуток, на думку оператора, досягає максимальної величини, ціни вважаються встановленими правильно;

8) цінова піраміда.

Метод є гібридом методу, що встановлює ціновий діапазон, і методу, який передбачає продажі по верхній ціновій межі.

Метод включає сегментацію продукту або послуги залежно від їх характеристик;

9) аналіз сегментів ринку.

Метод передбачає встановлення ціни шляхом сегментації клієнтської бази. Види або типи клієнтів розрізняються за потребами, бажанням і рівнем витрат;

10) встановлення конкурентних цін.

Метод передбачає використання розцінок на рівні основних конкурентів, диференціюючи їх за рахунок місцевих відмінностей, розташування готелю, його спеціалізації, атмосфери затишку;

11) витратний метод (формула Хабберта).

Метод передбачає встановлення ціни, що покриває понесені підприємством витрати. Ціноутворення в готельному господарстві – це не тільки фінансовий механізм, що дає змогу планувати результати діяльності готелю.

Ціна стає інструментом маркетингу, що дозволяє за його ефективного використання домогтися підвищення прибутковості готелю. Потрібно знайти оптимальний баланс між ціною і прибутком: певний рівень цін повинен встановлюватися тоді, коли виявлено його позитивний вплив на прибутковість усіх операцій.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Принципи ціноутворення в умовах сфери послуг .
2. Суть мультиплікаційного методу ціноутворення.
3. Характеристика методу інтуїтивної оцінки послуг або продукції.

Лекція 3

Тема: Процес сегментації та позиціонування на ринку готельно-ресторанних послуг.

План

- 1.Сегментація ринку. Відбір цільових ринків.
- 2.Ринкове позиціонування.Стратегії позиціонування. Диференціація сектору по іміджу.
- 3.Етапи розробки стратегії позиціонування готельно-ресторанних підприємств.

Процес сегментації та позиціонування на ринку готельно-ресторанних послуг.

Сегментація ринку.

Ринок - сукупність усіх покупців і продавців, які беруть участь в обміні товарів або послуг.

Ринки складаються з покупців, а покупці відрізняються один від одного різними характеристиками. Вони можуть мати різні бажання, можливості, місце проживання, ставлення до купівлі і купівельні звички. Кожен з цих параметрів може бути принципом сегментації ринку.

Споживчі ринки розподіляються на сегменти: географічні, демографічні, психографічні та поведінкові чинники.

КРИТЕРІЇ	ТИПОВА РОЗБИВКА
ГЕОГРАФІЧНІ	
Регіон	Тихоокеанський, Гірський, південний захід Центрального району, Південно-захід Центрального району, Північно-схід Центрального району, Південно-схід Центрального району, Південь Атлантичного узбережжя, Центр Атлантичного узбережжя, Нова Англія
Місто або мегаполіс	Населення менше 5000 чол.; 5000-20000 чол.; 20000-50000 чол.; 50000-100000 чол.; 100000-250000 чол.; 250000-500000 чол.; 500000-1000000 чол.; 1000000-4000000 чол.; 4000000 чол. і вище
Щільність населення	Міста, передмістя, сільська місцевість
Клімат	Північний, південний
ДЕМОГРАФІЧНІ	
Вік	Молодше 6 років, 6-11, 12-19, 20-34, 35-49, 50-64, понад 65 років
Підлога	Чоловічий, жіночий
Кількість членів сім'ї	1-2 чол., 3-4 чол., понад 5 чол.
Життєвий цикл сім'ї	Молоді, які не перебувають у шлюбі; молоді сім'ї без дітей; молоді сім'ї з молодшою дитиною до 6 років; молоді сім'ї з молодшою дитиною віком 6 років; сім'ї старшого віку з дітьми; сім'ї старшого віку без дітей віком до 18 років; одинокі літні люди; інші
Дохід	Менш \$10000; \$10000-\$15000; \$15000-\$20000; \$20000-\$30000; \$30000-\$50000; \$50000-\$100000; \$100000 і вище
Рід занять	Люди розумової праці і технічні фахівці; менеджери, директори, власники; клерки і продавці; ремісники, керівники середньої ланки; кваліфіковані робітники; фермери; пенсіонери; студенти; домогосподарки; безробітні
Освіта	Початкова школа і менше; неповна середня школа; середня школа; неповна вища; вища
Релігійні переконання	Католики, протестанти, іудеї, мусульмани, індуїсти та ін.
Раса	Білі, чорні, азіати
Національність	Американці, британці, французи, німці, італійці, японці

ПСИХОГРАФІЧНІ	
Соціальний клас	Нижчий шар нижчого класу, вищий шар нижчого класу, робочий клас, середній клас, вищий шар середнього класу, нижчий шар вищого класу, вищий шар вищого класу
Стиль життя	Звичайний, з відозмінами, богемний
Тип особистості	Покірний, товариський, авторитарний, цілеспрямований (?)
ПОВЕДІНКОВІ	
Привід для здійснення покупки	Звичайні випадки і особливі випадки
Шукані вигоди	Якість, сервіс, економія грошей, швидкість
Статус користувача	Непользователь, колишній користувач, потенційний користувач, новий користувач, постійний користувач
Інтенсивність використання	Слабка, середня, висока
Ступінь прихильності	Ніяка, середня, сильна, абсолютна
Ступінь готовності покупця до сприйняття товару	Не поінформований, обізнаний, інформований, зацікавлений, має бажання купити, збирається купити
Ставлення до товару	Захоплене, позитивне, байдуже, негативне, вороже

Ефективність сегментації досягається, якщо самі сегменти володіють наступними властивості:

Вимірність. Вона показує, якою мірою можуть бути виміряні обсяг і купівельна здатність сегмента. Деякі характеристики сегментів важко виміряти, наприклад, розмір сегмента, який складають підлітки, які п'ють в першу чергу в знак протесту проти своїх батьків.

Доступність. Визначає, якою мірою даний сегмент піддається впливу і може бути обслужений.

Прибутковість. Свідчить про ступінь прибутковості сегменту як ринку. Сегмент повинна становити найбільша гомогенна група, життєздатна з економічної точки зору і здатна реагувати на спеціально складену програму маркетингу.

Можливість освоєння. Вказує на ступінь, до якої доцільно розробляти спеціальні програми по залученню і обслуговуванню сегментів.

Хоча існує багато способів сегментації ринку, не всі вони однаково ефективні.

Наприклад, було б можливо ділити відвідувачів ресторанів на блондинів і брюнетів. Але колір волосся не впливає на кількість замовлених ресторанах страв. Крім того, якщо всі клієнти ресторану купують незмінне кількість обідів кожен місяць, вважають, що всі страви ресторану однакового якості, і готові платити ті ж ціни, то ресторану не має сенсу вдаватися до сегментації ринку.

Відбір цільових ринків.

Сегментація розкриває потенційні можливості фірми на ринку. Потім компанія вибирає найбільш привабливий сегмент або сегменти, які повинні служити метою маркетингової стратегії для досягнення бажаних результатів.

При виборі стратегії охоплення ринку компаніям слід враховувати кілька факторів. Один з них - ресурси компанії. Іншим фактором є однорідність (гомогенність) ринку. Нарешті, важливими є і стратегії конкурентів.

Подорожують по справах - найбільший сегмент готельної індустрії, що становить більше половини всіх доходів від продажу номерів. Цей ринок має кращу освіту, його представники більш багаті і кваліфіковані і, як правило, працюють у галузі торгівлі та управління підприємствами.

Вибираючи готель, мандрівник звертає увагу на зручність розташування, чистоту і обслуговування, ціну номера і репутацію. Бажані зручності включають якість матраців, товсті рушники, письмовий стіл, wi-fi, тощо.

Ділові мандрівники кажуть, що вони б користувалися готельним рестораном, безкоштовним континентальним сніданком (якщо пропонується) і кімнатами для тих, хто не палить.

Ті, хто не бронює сам номерів, користуються послугами турагентів або секретарів. Інформація про відряджених допомагає готелям розробити маркетинговий пропозицію, яка привернула б саме цей сегмент ринку.

Клас "економ" - зазвичай особи, які працюють не за наймом, і державні службовці.

Щоденні витрати цієї групи визначаються організацією, для якої вони працюють, або в разі особи, працює не за наймом, вони прямо пропорційні його виручки.

Наступний сегмент - середній за рівнем доходів "діловий мандрівник". Цього сегмента домагається широкий діапазон готелів повного обслуговування.

Готелі пропонують додаткові послуги та зручності, на які пред'являє попит заможний бізнес. Запитуючи відповідні ціни на номери, вони покривають додаткові витрати, викликані додатковими послугами.

По мірі зростання конкуренції на ринку готельних послуг мережі готелів розробляють додаткові торгові марки та варіанти наданих послуг, орієнтованих на чітко визначені сегменти ринку.

Позиціонування товару і фірми в цілях досягнення конкурентних переваг.

Ринкове позиціонування.

Позиція товару - це оцінка товару споживачами за основним його характеристиками, тобто оцінка споживачем місця, позиції, яку займає даний товар по відношенню до товарів-конкурентів. Споживачі перевантажені інформацією про товари і послуги. Вони не можуть щоразу, оцінювати і переоцінювати товар. Щоб спростити процедуру ухвалення рішення про покупку, споживачі товари ділять на різні категорії, тобто вони подумки визначають позицію товарів і компаній, що їх пропонують.

Фахівці з маркетингу не хочуть віддавати визначення позицій своїх товарів на волю випадку. Вони заздалегідь продумують позиції, що дають найбільшу товару перевага на обраних ними цільових ринках, і потім розробляють комплекси маркетингу - маркетинг-мікс, створюють заплановані позиції свого товару.

Стратегії позиціонування.

Фахівці з маркетингу можуть застосовувати декілька стратегій позиціонування. По-перше, позицію товару може визначити його специфічна властивість. Позицію товару можна визначати також на основі потреб, які він задовольняє, або вигод, які несе його використання. Фахівці з маркетингу можуть визначити позицію свого товару виходячи з потреб певного класу користувачів, як наприклад, готель, рекомендує себе як готель для жінок.

Процес позиціонування складається з трьох етапів: визначення набору можливих конкурентних переваг, на яких можна засновувати позицію, вибір правильних конкурентних переваг та ефективної інформації про них клієнтів та просування обраної позиції на ретельно вибраний цільовий ринок.

Компанія може відрізнити себе від конкурентів, нарощуючи конкурентні переваги. Вона набуває конкурентну перевагу, пропонуючи, наприклад, споживачам ціни, нижчі, ніж ціни конкурентів на аналогічний продукт, або більше вигод від товару, хоча і за більш високими цінами. Таким чином, компанія повинна порівнювати свої ціни і товари з цінами і товарами конкурентів і постійно шукати можливості для поліпшення. Конкурентна перевага компанії оцінюється настільки, наскільки її справи йдуть краще, ніж у конкурентів.

Не кожна компанія має великий вибір можливостей для досягнення конкурентної переваги. Деякі компанії можуть ввести лише другорядні інновації, які часто бувають легко скопійованими, і, отже, таке перевага швидко втрачається.

Ці компанії повинні постійно бути в пошуку нових потенційних переваг і вводити їх одне за іншим, щоб тримати конкурентний баланс.

Немає, мабуть, жодної компанії, яка змогла б домогтися постійного, стабільного конкурентного переваги, але зате можна досягти декількох невеликих переваг та займати свою частку ринку в певний період.

Готелі, курорти та ресторани іноді вважають, що їх місце на пляжі, або недалеко від аеропорту, або поруч з лижною трасою, або в центрі ділового району дає їм постійну конкурентну перевагу. Історія ж малює зовсім іншу картину. Пляжі піддаються ерозії або забрудненню, лижні траси знижують свою популярність, аеропорти перебазуються, а центри ділової життя втрачають свою привабливість. У багатьох випадках менеджери готельних компаній, уявивши, що вони придбали постійні переваги, втрачають інтерес до своїх клієнтів і співробітникам, тим самим прискорюючи свою неминучу загибель на ринку.

Компанія може диференціювати свій продукт, або пропонувати продукт, схожий на продукт конкурентів. Сьогодні більшість товарів намагається відрізнити себе від своїх конкурентів. Диференціація може проходити по фізичним атрибутів, рівнем обслуговування, персоналу, місцем знаходження або іміджу.

Диференціація по персоналу вимагає ретельного відбору співробітників, які набирають контакт з клієнтами, і хороше професійне навчання. Ці співробітники повинні бути компетентними, мати необхідні навички і знання. Вони повинні бути ввічливими, привітними і шанобливими. Вони повинні обслуговувати клієнтів і запобігливо акуратно. Вони повинні намагатися зрозуміти клієнтів, спілкуватися з ними ясно і дохідливо і негайно реагувати на їх прохання і допомагати вирішувати їхні проблеми.

В готельній та туристичній індустрії сильною конкурентною перевагою може виявитися місцезнаходження готелю. Заповнюваність мотелів, розташованих поруч з трасою, може бути на два порядки вище заповнюваності готелів, розташованих через квартал від дороги. Ресторани, розташовані на вершині гори, рекламують вид як свою конкурентну перевагу, те ж роблять і ресторани, що мають посвідку на море.

Міжнародні авіакомпанії часто використовують місце своєї дислокації як відмітну рису серед конкурентів на ринку. Готельним і туристичним фірмам теж слід шукати вигоди, що випливають з їх місця розташування, і користуватися ними, щоб виділитися серед конкурентів на своєму ринку.

Диференціація по іміджу. Покупці можуть відрізнити один продукт від іншого, навіть якщо вони і виглядають однаково, завдяки іміджу компанії чи торгової марки.

Отже, щоб відрізнитися від конкурентів, компанії слід докласти зусиль для створення свого позитивного іміджу. Імідж компанії або торгової марки повинен передати особливу відмінну інформацію про головних переваги і позиції товару.

Розробка сильного і оригінального іміджу вимагає творчих зусиль і праці. Не можна за ніч, давши всього лише кілька рекламних повідомлень, створити і вселити публіці певний імідж свого товару і фірми. Інформація, що створює відповідний образ ресторану, передається за рахунок реклами, меню, фізичними атрибутами приміщень і поведінкою співробітників. Все, що компанія говорить і робить, повинно працювати на її імідж.

Багато фахівці з маркетингу вважають, що компанія має інтенсивно рекламувати і просувати на цільовий ринок всього лише один свій параметр або особливість.

Особливості, які краще рекламувати як «номер один». Головні - краща якість, краще обслуговування, найнижча ціна, найбільша вигода і найкраще місце розташування. Компанія, яка постійно та наполегливо рекламує важливу для свого цільового ринку позицію, напевно, стане найбільшою на ньому відомою і знаменитою.

Інші фахівці з маркетингу вважають, що компанії повинні завойовувати конкурентну позицію за кількома параметрами відразу. Ресторан може стверджувати, що у нього найкращі антрекоти і обслуговування. Готель може стверджувати, що вона пропонує кращу якість і місце розташування. Сьогодні, в такий час, коли масової ринок розпадається на безліч дрібних сегментів ринку, компанії намагаються розширити свої стратегії позиціонування для того, щоб звертатися не тільки до одного сегмента. Тим не менше по мірі зростання числа відмінних якостей компанії ризикують довірою споживачів і однозначністю позиції. Взагалі компаніям слід уникати трьох головних помилок при позиціонуванні.

Перша - недопозиціонування або непоозиціонування компанії посправжньому взагалі. Деякі компанії раптом виявляють, що покупці мають про них досить неясне подання або взагалі нічого не знають. Багато готелів, що намагаються завоювати міжнародний ринок, є недопозиціонованими. Для того щоб завоювати позицію на далеких ринках, готелі подібного типу приєднуються до таких маркетингових груп, як "Провідні готелі світу" або "Вибрані готелі".

Друга помилка при позиціонуванні - перепозиціонування, тобто коли покупцям дається дуже вузьке уявлення про компанію.

Нарешті, компанії повинні уникати неоднозначного позиціонування, коли у покупців формується неоднозначний імідж компанії. Град рекламних заклинань залишає споживачів розгубленими, а готель - з низьким прибутком.

Не всі відмінності мають значення чи виправдовують витрачений час. Потенційно будь-яка відмінність може виявитися вигідним для клієнта і привести до затрат з боку компанії. Тому компанії слід ретельно вибирати ті риси, за якими вона буде вигідно відрізнятися від конкурентів. Над новим параметром варто працювати тільки в разі, якщо він задовольняє наступним вимогам:

- Важливості - відмінність приносить високо оцінюється вигоду цільовим покупцям.
- Неповторності - конкуренти не пропонують данну відмінність або компанія може пропонувати його більш яскравим чином.
- Переваги над іншими - відмінність перевершує всі інші способи отримання такої ж вигоди для споживача.
- Відмінність можна показати.
- Неповторність - конкурентам важко перейняти або скопіювати його.
- Доступності (за ціною) - покупці можуть дозволити собі заплатити за цю відмінність.
- Прибутковості - компанія може отримати прибуток, вводячи цю відмінність.

Багато готелів ввели відмінності, які не відповідають одній або кільком із цих пунктів.

Деякі конкурентні переваги можна дискваліфікувати дуже швидко тому, що вони незначні, занадто дорогі в розробці або не відповідають профілю компанії.

Припустимо, що компанія, розробляючи свою стратегію позиціонування, відібрала чотири з усіх можливих конкурентних переваг. Компанії потрібна система критеріїв для вибору однієї переваги, яка дасть найбільші вигоди для подальшого її розвитку. Пропаганда обраної позиції серед споживачів цільового ринку.

Вибравши одного разу позиційну властивість товару і визначивши свої наміри, компанія повинна довести свою позицію до відома цільових клієнтів. Всі зусилля компанії в рамках комплексу маркетингу - маркетинг-мікс повинні бути спрямовані на проведення стратегії позиціонування.

Наприклад, якщо компанія вирішила перевершити решту по рівню обслуговування, необхідно найняти відповідних працівників, скласти програми їх навчання, нагороджувати співробітників за добре обслуговування, розробити рекламу, яка стверджує перевагу такого обслуговування.

Щоб утвердитися на бажаній позиції у свідомості клієнтів, компанії зазвичай розробляють гучне гасло.

Рішення компанії про свою позицію визначає, з ким вона змагається. При розробці стратегії позиціонування, компанії слід зважити свої конкурентні сили і слабкості, і вибрати позицію, що дає їй перевагу перед обраними конкурентами.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Відбір цільових ринків готельно-ресторанних послуг.
2. Ринкове позиціонування.
3. Стратегії позиціонування готельно-ресторанних послуг.

Лекція 4

Тема. Інструменти прогнозування попиту та оптимізації продаж готельно-ресторанних послуг

План.

1. Характеристика фази життєвого циклу продукту .
2. Особливості трьох стратегій прогнозування попиту та охоплення ринку: недиференційований маркетинг, диференційований маркетинг і концентрований маркетинг.
3. Характеристика типів продажу послуг готельно- ресторанних підприємств

Фаза життєвого циклу продукту -це модель яка описує всі етапи розвитку товару або послуги на ринку від ідеї до виведення з ринку. Життєвий цикл мають як продукти виробництва так и послуги. Він охоплює такі фази:розрбка,вихід на ринок, зростання, зрілість , насичення та спад.

.Етапи життєвого циклу продкції:

- розробка:створення продукту що включає дослідження ринку аналіз конкурентів генерацію ідеї розробку концепції
- -вихід на ринок на цьому етапі продажі низькі а маркетингові витрати високі
- -зростання:попит зростає збільшуються продажі та прибуток появляються конкуренти
- -зрілість продукт знаходиться на піку популярності і конкуренція зростає
- -насичення ринок насичений продуктом продажі знижуються
- спад продажів та прибуток падають.

Розробка та реалізація збутової стратегії передбачає вирішення наступних питань:

- .- вибір стратегій прогнозування попиту
- вибір каналів збуту;
- обґрунтування оптимального методу збуту;
- вибір посередників і визначення прийнятної форми роботи з ними;
- організація сервісу.

Особливості трьох стратегій прогнозування попиту та охоплення ринку:

недиференційований маркетинг, диференційований маркетинг і концентрований маркетинг.

Готельно-ресторанне підприємство може застосовувати одну з трьох стратегій охоплення ринку:

недиференційований маркетинг, диференційований маркетинг і концентрований маркетинг.

Застосовуючи стратегію недиференційованого маркетингу, фірма ігнорує відмінності сегментів ринку і виходить на ринок у цілому з якоюсь однією пропозицією. Вона зосереджує свою увагу і зусилля на тому загальному в потребах клієнтів, що їх об'єднує, а не на тому, що їх розрізняє. Вона розробляє план маркетингу, здатний охопити якомога більшу кількість покупців. Масове розподіл і масова реклама є основними інструментами для створення чудового іміджу компанії в уявленні споживачів.

При недиференційованому маркетингу менше витрат. Обмежена номенклатура товарів забезпечує низький рівень витрат на виробництво, інвентаризацію і транспорт.

Недиференційована програма рекламних заходів дозволяє тримати низький рівень їхніх витрат. Відсутність сегментації також визначає низький рівень витрат на маркетингові дослідження та розробку нових товарів.

Коли кілька фірм спрямовують свої зусилля на найбільший сегмент ринку, неминучий результат - жорстка конкуренція. Невеликі фірми зазвичай знаходять пряму конкуренцію з гігантами ринку неможливою. Вони змушені боротися за певну нішу на ринку. Крім того, великі сегменти можуть ставати менш прибутковими у результаті значних ринкових витрат, включаючи можливість падіння цін і цінових війн. Усвідомивши цю проблему, багато підприємств націлюються на сегменти подрібніше й на ринкові ніші, де перевага віддається диференціації продукту.

Застосовуючи стратегію диференційованого маркетингу, підприємство орієнтує свою діяльність на кілька сегментів ринку і розробляє окремі пропозиції для кожного з них.

Диференційований маркетинг, як правило, дає більший товарообіг, ніж недиференційований маркетинг.

Компаніям, які мають намір застосовувати стратегію диференційованого маркетингу, слід знати, що підвищення товарообігу веде до підвищення витрат.

Третя стратегія забезпечення ринку - концентрований маркетинг - особливо привабливий для компаній з обмеженими ресурсами. Замість пошуку малої частки великого ринку фірма домагається великої частки одного чи декількох малих ринків. Прибігаючи до концентрованого маркетингу, фірми домагаються сильної ринкової позиції в сегментах, що обслуговуються ними, завдяки кращому знанню потреб цих сегментів і особливо високої репутації.

Фірма заощаджує на операційних витратах завдяки спеціалізації виробництва, розподілу і просування продукту. Якщо фірма вдало вибрала сегмент, вона доб'ється великої рентабельності на вкладений капітал.

У той же час концентрований маркетинг несе в собі великий ризик. Вибраний сегмент ринку може раптово скоротитися. Але якщо ресурси компанії обмежені, самою розумною стратегією є концентрований маркетинг.

Важливо також врахувати фазу життєвого циклу продукту. Коли підприємство вводить на ринок новий товар, розумно запускати тільки одну версію. Найбільш розумними типами маркетингу тут будуть недиференційований або концентрований маркетинг.

Іншим фактором є однорідність (гомогенність) ринку. Якщо у покупців однаковий смак, якщо вони купують однакову кількість продукту і якщо вони однаково реагують на прийоми маркетингу, то доречний недиференційований маркетинг.

Нарешті, важливими є і стратегії конкурентів. Якщо конкуренти вдаються до сегментації ринку, недиференційований маркетинг може бути неефективним. Коли, навпаки, конкуренти користуються недиференцированим маркетингом, фірма може домогтися переваги над ними, застосовуючи стратегію диференційованого або концентрованого маркетингу.

Характеристика типів продажу послуг готельно- ресторанних підприємств

Канали товароруку продукту або послуги припускають використання трьох основних методів збуту продукції: прямого або безпосереднього; непрямого; комбінованого або змішаного

Прямий (безпосередній) збут дозволяє встановлювати прямі контакти з покупцями, не вдаючись до послуг незалежних посередників, найбільше поширення має на ринку засобів виробництва (нафтові, вугільні, верстатобудівні компанії).

Прямий збут дозволяє зберегти повний контроль за веденням торгових операцій, краще вивчити ринок своїх товарів, налагодити довготривалі зв'язки з основними споживачами, підвищити кількість продажів.

На ринку споживчих товарів до прямого збуту вдаються рідко. Використовують його окремі форми, такі як директ-маркетинг (пряма робота з клієнтами) і телемаркетинг (реалізація товарів і послуг по телефону).

Непрямий збут - це метод збуту, при якому виробники товарів користуються послугами різного роду незалежних посередників.

Комбінований або змішаний збут - метод, при якому виробник використовує як прямий, так і непрямий збут.

При обґрунтуванні оптимального методу збуту необхідно враховувати, що прямий збут вважається вигідним, коли:

- кількість продаваного товару достатньо велико, щоб виправдовувати чималі витрати на прямий збут;
- кількість споживачів невелике і вони розташовані на відносно невеликій території;
- підприємства мають достатню мережу власних складів;
- товар вимагає високоспеціалізованого сервісу; ціна часто коливається;
- ринок вертикальний (товар використовується хоча і в декількох галузях, але небагатьма споживачами в кожній) та ін.

При непрямому збуті, підприємства користуються послугами посередників-оптовиків, збутових агентів, брокерів та ін., Залучення яких виправдано, якщо:

- підприємства недостатньо сильні у фінансовому відношенні;
- здійснюється вихід на ринок, який погано вивчений;
- ринок горизонтальний (безліч споживачів в кожному секторі економіки, що вимагає створення потужної збутової мережі);
- ринок дуже розкиданий географічно, так що інші форми є нерентабельними;
- можна значно заощадити на транспортних витратах, поставляючи великі партії товару невеликому числу оптовиків і ін.

Питання для самоконтролю

1. Особливості трьох стратегій прогнозування попиту та охоплення ринку
2. Канали оптимізації продаж готельно-ресторанних послуг
3. Фази життєвого циклу продукції.

Лекція 5

Тема. Етапи розробки і впровадження збутової стратегії.

План

1. Загальні чинники для розробки збутової стратегії готельно-ресторанного підприємства.
2. Три етапи розробки і впровадження збутової стратегії.
3. Методи збуту товарів та продукції готельно-ресторанних підприємств.

Важливість організації збутової мережі пояснюється тим, що в збутової сфері оцінюється результат всіх раніше проведених маркетингових заходів. Пристосувавши збутову мережу до запитів споживачів, підприємство може забезпечити конкурентну перевагу, скориставшись яким воно може підвищити прибутковість своєї діяльності. Тому організація і забезпечення роботи збутової діяльності не повинні розглядатися як разові заходи, а визначатися в складі глибоко продуманої довгострокової стратегії підприємства - збутової стратегії.

Збутова стратегія - стратегічне планування збутової діяльності на довгостроковий період, вироблення основних принципів, філософії та інструментарію, що підходять для здійснення збутової діяльності готельного підприємства, спрямованої на повне задоволення запитів споживачів.

Збутова стратегія готельного підприємства повинна сприяти формуванню оптимальної збутової мережі для забезпечення ефективних продажів на контрольованих сегментах ринку, відповідати його цілям, забезпечувати задоволеність споживачів якістю, ціною та різноманітністю готельних продуктів.

Збутова стратегія, що є складовою частиною загальної маркетингової стратегії підприємства, повинна узгоджуватися з іншими стратегіями підприємства і, перш за все, із загальною продуктовою стратегією, стратегією ціноутворення і фінансовою стратегією.

В сучасних умовах готельне підприємство орієнтує свою діяльність на споживача, його бажання і очікування, які необхідно задовольняти якомога повніше.

Маркетингова діяльність підприємства повинна враховувати цю орієнтацію і відображати її в контрольованих факторах, що включають вибір продуктової політики, вибір цінової політики, визначення методів просування, створення системи розповсюдження та збуту продуктів.

З урахуванням цих чинників розробляється збутова стратегія готельного підприємства.

Збутова стратегія повинна визначати: вибір сучасних форм і методів збуту; перспективних напрямків просування готельних продуктів до споживачів; бажаних і можливих посередників з визначенням їх ролі в розподілі і збуті продуктів; використання найбільш раціональної оптової та роздрібної торгівлі і т.д.

Для створення проекту збутової стратегії необхідно визначитися з робочою групою, в яку повинні увійти керівники і фахівці основних підрозділів і служб готельного підприємства, включаючи службу збуту, маркетингу, бронювання, персоналу та фінансову.

Робочою групою розробка і впровадження збутової стратегії може бути здійснена в три етапи.

Етап 1. Підготовка і складання завдання на розробку збутової стратегії, включаючи визначення складу і проведення комплексного аналізу діяльності готельного підприємства. При цьому доцільно збирати й аналізувати інформацію за такими блоками: ринок, споживач, продукт, просування, продажу, персонал.

Етап 2. Розробка збутової стратегії готельного підприємства полягає у вирішенні наступних завдань: визначення оптимальної збутової мережі і принципів розподілу; визначення пріоритетів і перспективних проектів у розвитку продажів і розподілу; розробка системи продажів і розподілу; визначення портфеля проектів і розробка графіка реалізації проектів в області продажів, маркетингу, розподілу.

Етап 3. Супровід реалізації збутової стратегії полягає в підтримці впровадження плану реалізації збутової стратегії з боку керівництва; проведенні внутрішніх нарад щодо реалізації положень стратегії; проміжної оцінки результатів за контрольними точками плану (діагностика рішень, документів, виконання завдань); підбір, тестування, навчання та адаптація персоналу.

Поняття і методи збуту товарів та продукції.

Канали товароруку припускають використання трьох основних методів збуту продукції: прямого або безпосереднього; непрямого; комбінованого або змішаного. Розробка та реалізація збутової стратегії передбачає вирішення наступних питань:

- вибір каналів збуту;
- обґрунтування оптимального методу збуту;
- вибір посередників і визначення прийнятної форми роботи з ними;
- організація сервісу.

Існує кілька форм роботи підприємства-виробника з посередниками:

- 1) екстенсивний збут - розміщення і реалізація товару на будь-яких підприємствах торгових посередників, які готові і здатні цим займатися. Таким чином, розподіляються прості, дрібні, недорогі вироби масового попиту;
- 2) винятковий збут - вибір одного торгового посередника в даному регіоні, який і буде продавати продукцію виготовлювача. Такий посередник зазвичай має виключне право на реалізацію товару в даному регіоні;
- 3) вибірковий збут - вибір обмеженого числа посередників залежно від характеру і клієнтури, можливості обслуговування та ремонту продукції, рівня підготовки персоналу.

Він застосовується, коли товари вимагають спеціального обслуговування, забезпечення запчастинами, створення ремонтних майстерень або спеціально навченого персоналу. Цей метод використовується зазвичай при реалізації дорогих престижних товарів.

Комбінований або змішаний збут - метод, при якому виробник використовує як прямий, так і непрямий збут.

Вибір методу збуту продукції є досить складним і важливим для підприємства процесом. Існує декілька шляхів вибору методів збуту. Розглянемо основні з них детальніше.

Прямий - виробник безпосередньо збуває продукцію покупцям.

Побічний - збут орієнтований на незалежних посередників.

Комбінований - збут здійснюється через організацію зі спільним капіталом виробника та незалежного посередника.

Якщо керівництво підприємства вважає за доцільне використати канали збуту продукції через торгових посередників, то перш за все потрібно визначитися, через яких саме.

Торговими посередниками можуть бути: гуртовий торговець, роздрібний торговець, дистриб'ютор, джоббер, брокер, комісіонер, гуртовий агент, збутовий агент, дилер. Гуртовий торговець - особа або підприємство, що купує значну кількість товару у різних виробників та організовує їх товарообіг у роздрібній торгівлі або здійснює безпосередній збут споживачам.

Роздрібний торговець - особа чи підприємство, що здійснює продаж товарів безпосередньо кінцевим споживачам для їх особистого некомерційного використання.

Дистриб'ютори та джоббери - це підприємства, що здійснюють збут гуртових закупок готової продукції великих промислових підприємств. Дистриб'ютори, на відміну від джобберів, - відносно великі підприємства, що мають власні склади і встановлюють довгострокові контрактні відносини з промисловцями. Джоббери, навпаки, скуповують окремі партії товару для його швидкого перепродажу.

Брокер - підприємство або окремий незалежний торговий посередник, що організовує продаж товару, який не переходить в його власність.

Комісіонер - особа, що має склад з товарами, котрі він продає від свого імені, але за рахунок підприємства-виробника.

Гуртовий агент працює за договором з підприємством-продуцентом та веде операції за власний рахунок, при цьому може бути надане право збуту товарів підприємства в певних районах.

Консигнатор має свій склад та товари, але на основі консигнації (тобто товари передаються йому продуцентом на відповідальне зберігання).

Збутові агенти - особи, що представляють інтереси певних виробників при збуті їх товарів, самостійно продаючи товари підприємства покупцям.

Агентські угоди - угоди, що укладаються між підприємством та його збутовим агентом з невизначеним терміном дії і правом розірвати їх в обумовлений строк.

Дилер - поширений тип збутового агента, який спеціалізується переважно на продажі товарів тривалого користування, що потребують значних обсягів сервісу, які здійснює сам дилер та його помічники.

Питання для самоконтролю.

1. Три етапи розробка і впровадження збутової стратегії .
2. Методи збуту товарів та продукції готельно-ресторанних підприємств екстенсивний збут винятковий збут вибіркового збут
3. Характеристика прямого і непрямого збуту продукції.

Лекція 6

Тема. Канали збуту послуг готельно- ресторанної індустрії.

План

1. Поняття збутової політики підприємств індустрії гостинності.
2. Основні канали збуту, які використовуються готельно- ресторанными підприємствами

Поняття збутової політики підприємств індустрії гостинності.

Канал збуту це напрямок дій готельного підприємства по відношенню до потенційного клієнта, результатом яких є покупка клієнтом продукту готелю. Під каналом збуту розуміється той чи інший метод, за допомогою якого готельне підприємство дає можливість клієнту забронювати або відразу придбати номер або комплекс послуг, пропонованих готелем.

Зі збільшенням каналів збуту у готельного підприємства розширюється охоплення ринку потенційних споживачів, що сприяє зростанню його прибутковості. Кожен канал збуту сприяє як залучення нових клієнтів, так і працює з постійними споживачами, які забезпечують готельному підприємству значний дохід.

Канали збуту готельного продукту переміщують споживача до місця надання (споживання) даного продукту, тоді як канали розподілу переміщують готельні продукти від місця їх виробництва до потенційного споживача. Ці переміщення здійснюються в просторі і в часі.

Існуючі канали збуту готельних підприємств передбачають три основні методи збуту продуктів:

- прямий - готельне підприємство безпосередньо продає свої продукти споживачу;
- непрямий - збут продуктів, організований через незалежних посередників;
- комбінований - збут продуктів здійснюється через організацію із загальним капіталом фірми-виробника і незалежної фірми.

Основні канали збуту, які використовуються готельно-ресторанними підприємствами та готельними ланцюгами:

1) прямі продажі через власний центр бронювання (call-center , відділ бронювання), що здійснюються відділом бронювання або віддаленим центром бронювання (офісом продажів). При мережевій структурі до цього каналу можна додати центральну систему бронювання ланцюга (CRS), часто інтегровану з системами управління готелями (PMS) для централізації продажів готелями ланцюга в режимі реального часу;

2) GDS - глобальні системи дистрибуції (Amadeus, Sabre, Worldspan , Galileo), які об'єднують в собі тисячі готелів по всьому світу. Сюди ж потрібно віднести належні їм веб-сайти (Travelocity, Expedia і ін.). Це один з найстаріших і усталених каналів, спрямований на роботу з туристичними агентствами і індивідуальними клієнтами;

3) IDS - системи поширення Інтернету (IDS - Internet Distribution Systems). В даний час існує достатня кількість готельних підприємств, що здійснюють продаж номерів через Інтернет;

4) власний портал бронювання. Сайт готелю в сучасних умовах може мати не тільки інформаційну складову, а й бути виділеним прямим каналом продажів;

5) класичні туристичні агентства, сайти і CRS туристичних агентств, які сприяють завантаженні готельних підприємств.

Грамотне управління діючими каналами розподілу і збуту дозволяє готельному підприємству здійснювати стратегічне планування свого бізнесу, чуйно реагувати на зміни ринку.

Збільшення даних каналів сприяє більшому залученню клієнтів і у готельного підприємства з'являється можливість вибирати ті групи споживачів, які можуть забезпечити йому максимальний дохід. При ефективному управлінні каналами продажів готельне підприємство може працювати в умовах, коли не клієнт вибирає підприємство, а коли готель зупиняється на виборі найбільш вигідних споживачів. При виборі посередників готельному підприємству необхідно мати на увазі, що збільшення числа посередників збільшує витрати на продаж його продуктів, певною мірою втрачається контроль над споживачами, так як від посередників може надходити перекручена інформація про контрольовані ними ринках споживачів. Перед вибором готельним підприємством посередників йому доцільно сформулювати збутову стратегію або мати план збуту, узгоджений із загальною маркетинговою стратегією підприємства.

Готельними підприємствами використовуються різні канали розподілу і продажу готельних продуктів і послуг (далі продуктів).

Найбільш поширеними і використовуваними служать: прямі продажі і агентські продажі.

Прямі продажі. Прямими каналами продажів служать: пряме розміщення; власний відділ бронювання, call center, офіс продажів; сайт готельного підприємства; готельні мережі.

При використанні прямих продажів готельне підприємство продає свої продукти безпосередньо споживачам.

Цей продаж може здійснювати як будь-якому гостю, який прибув до готелю, при наявності вільних місць (пряме розміщення), так і шляхом попереднього бронювання. Однак готельне підприємство може відмовити в розміщенні гостю через відсутність вільних місць при прямому розміщенні.

Але в цій ситуації можуть виявитися і гості, що зробила заздалегідь просте або навіть гарантоване бронювання, наприклад, при використанні підприємством свербронювання.

У цих випадках керівництво готельного підприємства має розробити інструкцію і довести її до персоналу, де визначити, як він повинен поводитись в подібних випадках.

Пряме бронювання в готельних підприємствах здійснюється центром бронювання (call center, відділом бронювання), віддаленим центром бронювання (офісом продажів), а також з використанням власного сайту, про можливість якого не слід забувати.

Сайт вважається природним доповненням бізнесу, його продовженням і найдешевшим з електронних каналів дистрибуції. У найпростішому випадку підприємство на сайті в розділі "Контакти" вказує відвідувачам свою електронну пошту, по якій можна зв'язатися з готелем, її контактні телефони, індекс і адреса. Встановивши автоматизований модуль бронювання на свій сайт, готель може продавати номери без посередників (турагептов, GDS і ADS) і отримувати максимальний дохід з продажів.

Найбільш ефективним способом продажу готельних номерів через сайт готелю - установка блоку онлайн-бронювання шляхом звернення до відповідної технологічної

компанії, яка надасть і встановить на сайт і комп'ютер в готелі необхідне програмне забезпечення.

Насичений текст з детальною інформацією про готель і послуги, а також якісними фотографіями - необхідна умова успіху сайту серед користувачів і максимізації доходів від онлайн-бронювання.

Але розробка, підтримка і організація продажів через сайт готельного підприємства пов'язані зі значними тимчасовими і фінансовими витратами. Тому підприємству при розвитку сайту треба виходити з того, що продаж номерів через сайт може забезпечити готелю не більше 10% від загального обсягу продажів.

При входженні готельного підприємства в готельну мережу пряме бронювання проводиться єдиної для всіх готелів, які входять в мережу, центральною системою бронювання (CRS Central Reservation System), яка служить електронним представництвом усіх готелів мережі. У сучасних готельних мережах систему CRS інтегрують з системою управління готелів (PMS), що дозволяє контролювати продажі, а також здійснювати продаж готелів ланцюга в режимі реального часу. Мережевими готелями стала також використовуватися система онлайн-бронювання Aparti Systems. У цій системі готелю не виставляють квоти, як его робиться в інших системах, що часто призводить до висновку недостовірної інформації в системах пошуку. Дана система відображає тільки реальні дані про наявність місць в реальному масштабі часу. Бронювання в даному випадку вбудовується прямо в систему управління готелем.

Агентські. В даному випадку продажу виробляються через посередницькі ланки в сфері туризму, в якості яких виступають турагенти і туроператори, туристичні клуби і професійні асоціації, курортні магазини і бюро, авіакомпанії та інші транспортні організації, приватні ініціативні посередники.

З посередниками готельне підприємство укладає агентські угоди, включаючи прості і виняткові права.

При простому - агентській угоді турагент продає готельні продукти та послуги (далі продукти) від імені готельного підприємства, укладаючи договори зі споживачами та видаючи їм документи або підтвердження на проживання. При цьому готельне підприємство повністю відповідає за надання споживачу послуг, підтверджених агентом, а агент може співпрацювати з іншими готелями.

Агентська угода з винятковими правами передбачає надання посереднику готельним підприємством певних привілеїв, включаючи квоти на готельні номери і знижені ціни за них, підвищений розмір комісійної винагороди.

При цьому готельне підприємство отримує можливість обмежувати співпрацю агента з іншими готелями, контролювати збут готельних продуктів, фіксувати оплату за посередництво.

Крім агентських угод взаємини між туристичними фірмами і готельними підприємствами регулюються вітчизняними і міжнародними документами.

Якщо в якості посередника виступає туроператор, то він як оптовий посередник здійснює оптову закупівлю готельних продуктів, а потім перепродує ці продукти турагентам або здійснює прямі продажі. При цьому туроператор або закуповує готельні номери зі знижкою, або отримує комісійні. Дані знижки (комісійні): складають від 15 до 30% від майбутнього обсягу продажів; залежать від вартості

готельних номерів; визначаються за фактичне проживання споживачів; йдуть на оплату комісійних та обов'язкових платежів систем бронювання, телекомунікаційним компаніям і ін.

В результаті туроператор зацікавлений в залученні споживачів готельних продуктів і чим більше їх вони привернуть, тим більше він забезпечить обсяг продажів даних продуктів і отримає більше комісійних.

Крім того туроператор вкрай зацікавлений в розмаїтті наданих йому для реалізації готельних продуктів, залучення надійних посередників, а також в мінімальному ризику при взаєминах з готельним підприємством і посередниками.

Якщо туроператори служать оптовими посередниками, то роздрібну торгівлю готельними продуктами здійснюють турагенти, а також приватні ініціативні посередники. Іншими словами турагенти служать посередниками між туроператорами і споживачами; продають більшість туристичних продуктів, у складі яких вони бронюють готельні номери для туристів.

Турагенти зацікавлені в задоволеності споживачів готельними продуктами, які вони продають.

Задоволені туристи залучають нових клієнтів, а для цього ними бажано отримувати через туроператорів або безпосередньо від готельних підприємств як можна більше різноманітних готельних продуктів за їх якістю і ціною. Тоді туроператори можуть розраховувати на збільшення обсягів продажів і як наслідок комісійних.

Турагенти можуть працювати і самостійно, бути незалежними від оптовиків, здійснюючи бронювання номерів для туристів.

Готельні підприємства при роботі з посередниками повинні намагатися спрощувати і прискорювати процедури бронювання та розрахунки за продані ними номери.

Допомога і підтримка турагентам та іншим посередникам повинна надаватися на регулярній основі і включати: забезпечення рекламно-інформаційними матеріалами про достоїнства готельних продуктів і спеціальні пропозиції; запрошення представників туристичних фірм, авіакомпаній та інших посередників, а також представників ЗМІ в ознайомчі поїздки та ін.

Готельне підприємство, провівши маркетингові дослідження, розробило якісні готельні продукти і встановило ціпи на них. Тепер на готельне підприємство чекає складне завдання щодо доведення даних продуктів до споживачів, забезпечення їх доступності цільових ринків, розробці комплексу маркетингових заходів, спрямованих на ефективну реалізацію даних продуктів, тобто на їх збут через організовану підприємством збутову мережу.

Питання для самоконтролю.

1. Основні канали збуту, які використовуються готельно-ресторанними підприємствами .
2. Характеристика агентських продаж.

Лекція 7.

Тема.Застосування SRM (Revenue management Sistem) як базової функції управління підприємством . Статистичний показник ефективності управління доходами.

План

- 1.Стратегія управління підприємствами готельного господарства.
- 2.Особливості розробки стратегії методів управління доходами
- 3.Переваги статистичного показника ефективності управління доходами .

Стратегія управління підприємствами готельного господарства.

Підприємства готельного господарства залежно від типу і категорії діють на певному ринку, пропонуючи основні та додаткові послуги з певними витратами, які залежать від ресурсного потенціалу.

Характер діяльності підприємств повинен відповідати умовам ринку, що забезпечується якісним та своєчасним виконанням усіх виробничих і управлінських функцій: прогнозування, планування, організації, мотивації, координації та контролю, а також відповідним рівнем складових ресурсного потенціалу: кваліфікації працівників, матеріально-технічної бази тощо. У разі порушення відповідності очікуваного результату не буде досягнуто, отже підприємства готельного господарства зазнаватимуть збитків.

Стратегія управління підприємствами готельного господарства повинна представляти комплексну систему управлінських рішень, що визначають перспективні напрямки розвитку підприємств, форми і способи їх діяльності в умовах сучасного навколишнього середовища та порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Важливою особливістю діяльності будь-якого підприємства готельного господарства в умовах ринку є те, що за основу береться не виконання плану будь-якою ціною, як це було при адміністративно-командній системі управління, а більш жорсткий принцип виживання завдяки високоефективній діяльності усіх господарюючих одиниць. Зовнішньоекономічний плановий примус замінюється автоматизмом ринкового самоврядування: якщо доходи підприємства є менші від витрат, то неминуче настає банкрутство.

Стратегія управління підприємствами готельного господарства – це концепція виживання підприємств в умовах ринкових відносин вона залежить від передумов, притаманних будь-якому підприємству:

- наявність уявлення про те, чого підприємства бажають досягнути у майбутньому;
- основне джерело проблем знаходиться поза межами підприємств;
- підприємства повинні мати можливість своєчасно розпізнавати проблеми та механізм їх вирішення;
- управлінська реакція на небезпеки та загрози повинна запобігати їх здійсненню, використовуючи принцип гасіння;

- центр ваги управління має зміститися у бік недопущення та мінімізації збитків, якщо їх неможливо уникнути;
- потенціал підприємств має бути налаштований на реальні можливості та стратегічні завдання, для того щоб на основі розробки цілей та своєчасного їх коригування забезпечити необхідні позиції на ринку послуг;
- поточне управління є продовженням конкретизації стратегічного управління і має здійснюватися у рамках діючої стратегії.

На розробку стратегії управління підприємствами готельного господарства впливає низка факторів: ресурсний потенціал підприємств готельного господарства, їх місія та цілі, стан туристичного ринку, конкурентні переваги, організаційна культура, досвідченість та компетентність керівних кадрів та рівень їх професіоналізму.

Потрібно врахувати зміни у зовнішньому середовищі (постачальники, законодавчі і нормативні акти, конкуренти тощо), у структурі основних і додаткових послуг та інше.

Потрібно визначити напрямок розвитку підприємств готельного господарства (які види діяльності потребують належного розвитку в майбутньому, які цілі визначено на перспективу, яка потрібна матеріально-технічна база та інші ресурси у майбутньому, як їх раціонально розподіляти та використовувати найкращим чином, які потрібні джерела фінансування тощо).

Важливе значення у розробці стратегії управління підприємствами готельного господарства в умовах ринкових відносин матиме висвітлення питання їх конкурентоспроможності, тому що ключове питання в умовах ринку – це здатність підприємств успішно конкурувати.

Особливості розробки стратегії методів управління доходами на підприємствах готельно- ресторанного господарства пов'язані з урахуванням таких положень:

- підприємства готельного господарства є складними соціально-економічними системами, які характеризуються низкою особливостей:
- задоволення якісними основними і додатковими послугами внутрішніх і міжнародних споживачів;
- наявність певних ресурсів та їх перетворення в основні і додаткові послуги;
- порівняння витрат на виробництво і використання основних і додаткових послуг із результатами діяльності;
- складність внутрішнього середовища (велика кількість елементів, наявність взаємозв'язків та ін.);
- багатокритерійність завдань управління;
- велика динамічність процесів;
- неможливість формалізації багатьох завдань управління;
- обов'язковість розвитку та змінність критеріїв розвитку.

2. Підприємства – це відкриті системи, які є досить чутливими до дії факторів зовнішнього середовища. Тому ефективність їх функціонування значною мірою визначатиметься швидким реагуванням на зміни зовнішнього середовища.

3. Стратегії, які використовують підприємства готельного господарства, здебільшого є нетрадиційними, тому немає універсальних рішень. Відсутні також і "стандартні" набори правил та порядок вирішень стратегічних завдань.

Підвищення якості послуг має важливе значення для підприємств готельного господарства, споживачів та національної економіки в цілому. Споживання послуг поліпшеної якості та більшої споживчої вартості зменшує поточні витрати споживачів та забезпечує більш повне задоволення їх вимог.

Якість – поняття комплексне, воно охоплює та характеризує всі сторони діяльності готелю: розробку стратегії, організацію надання послуг, маркетингову політику, тощо.

Методологічною основою формування системи управління якістю послуг для готельних підприємств є концепція всезагального, тотального управління якістю (TQM).

Система TQM – це комплексна система, яка орієнтована на постійне поліпшення якості, зменшення виробничих витрат та надання послуг за першою вимогою споживача. Її мета – прагнення до повної відсутності дефектів і недоліків у роботі, непродуктивних витрат, до оптимального постачання (точно в термін). В системі TQM використовуються адекватні цілям методи управління якістю, її особливістю є широке використання колективних форм і методів пошуку, аналізу та розв'язання проблем, постійна участь в поліпшенні якості всього персоналу організації. Саме в концепції TQM значно зростає роль мотивації людини та необхідність постійного навчання колективу організації, розробляються і використовуються спеціальні прийоми розвитку творчих, інноваційних здібностей працівників.

Ефективність загального управління якістю в готельному підприємстві залежить від трьох основних умов:

інвестиції вкладаються не лише в обладнання, а й у людей;

лінійний керівник на підприємстві несе відповідальність за якість наданих послуг; організаційна структура підприємства створюється під загальне управління якістю.

У теорії та практиці управління якістю виділяють наступні основні етапи:

прийняття рішення, які послуги надавати та підготовка необхідних умов;

перевірка готовності підприємств і розподілу організаційної відповідальності;

процес надання послуг;

усунення недоліків у роботі і забезпечення інформацією зворотного зв'язку з метою внесення коригуючих змін у діяльність підприємств та контролю;

розробка довгострокових планів по якості.

Управління якістю	Управління процесом	Управління персоналом	Управління ресурсами
Визначення поняття якості	Стабільність, стійкість процесу	Команда управляючих	Програма витрат на якість
Політика якості	Статистичні методи контролю	Всезагальне навчання якості	Показники для контролю роботи
Всезагальне навчання якості	Можливість процесів	Організація робочих груп	Вартісні показники
Відносини з внутрішніми споживачами	Рішення технічних проблем	Методи і засоби мотивації	Консервація ресурсів
Система якості	Вдосконалення процесу	Зв'язуючі відділи	Покращання навколишнього середовища
Гуртки якості	Аналіз характеру та наслідків недоліків на стадії проектування	Теорії інтенсифікації	Робота за принципом "точно в термін"
Метод Тагучі	Аналіз характеру та наслідків недоліків на стадії виробництва	Підвищення кваліфікації	Робота за принципом «точно в термін»

Система управління якістю включає:

1. Завдання керівництва (політика в галузі якості, організація).
2. Система документації і планування.
3. Документація вимог і їх планування.
4. Якість під час розробки (планування, компетентність документація, перевірка, результат, зміни).
5. Якість під час закупок (документація, контроль).
6. Визначення послуг і можливостей їх контролю.
7. Якість під час надання (планування, інструкції, кваліфікація, контроль).
8. Перевірка якості (вхідні перевірки, міжопераційний контроль, залишковий контроль, документація випробувань).
9. Корируючі заходи.
10. Якість при зберіганні, переміщенні тощо.
11. Документування якості.
12. Внутрішній фірмовий контроль за системою підтримки якості.
13. Навчання персоналу.
14. Пристосування статистичних методів.
15. Аналіз якості й системи прийнятих заходів.

У менеджменті якості сформульовані основні умови:

ставлення до споживача як до важливої складової даного процесу;
 прийняття керівництвом довгострокових обов'язків з впровадження системи управління підприємством;
 віра в те, що досконалості немає межі;

впевненість в тому, що запобігти проблемам легше, ніж їх вирішувати, якщо вони виникають;
зацікавленість, провідна роль і безпосередня участь керівництва;
стандарт роботи, який виражається тезою "нуль помилок";
участь робітників підприємства як колективна, так і індивідуальна;
віра в те, що постачальники стануть вашими партнерами, якщо будуть розуміти ваші завдання;
надання основної уваги вдосконаленню процесів;
визнання заслуг працівників.

Управління доходами в готелі.

Умовами для застосування системи управління доходами є:

1. Низький рівень змінних витрат.
2. Високий рівень фіксованих витрат.
3. Неміцне майно.
4. Моделі змінного попиту.
5. Можливість прогнозування майбутнього попиту.
6. Можливість сегментування клієнтів у залежності від їх різноманітних потреб, поведінки та бажання платити.

Статистичний показник ефективності управління доходами може виражатися в відсотках:

$$\text{Коефіцієнт ефективності} = \frac{\text{Реальні доходи}}{\text{Очікувані доходи}} \times 100.$$

Управління доходами є процесом розміщення певних споживачів певного виду засобах розміщення або харчування певним цінами для максимізації доходів.

Якісна завантаження краще, чим кількісна, і це допоможе прийняти правильне рішення, коли є масова потреба в бронюванні.

Для того щоб визначити потенціал групових продажів та їх вплив на сукупний дохід, готель повинен зібрати якомога більше інформації стосовно: даних про групове бронювання; темпів групового бронювання; строків групового бронювання; прогнозу групових продажів; заміщення гостей «від стійки».

З погляду системи управління доходами максимізація доходів здійснюється шляхом планування ділової активності готелю залежно від джерел надходжень, що розраховуються з урахуванням передбачуваних знижок.

Групові бронювання можуть представляти проблему для системи управління доходами.

Менеджери, які займаються груповими продажами, схильні оцінювати результат своїх дій за кількістю реалізованих номерів (або ночівель). Підрозділ готелю, який відповідає за групові бронювання, має на меті продати якомога більше номерів. Для цього знижуються ціни за рахунок установлення різного роду знижок.

Розміщуючи групових туристів, готель може зіштовхнутися з утратами можливого доходу в разі:

- можливої реалізації номерів індивідуальним клієнтам за повними цінами;
- залучення індивідуальних клієнтів, готових заплатити за ті ж номери дорожче, але не мають можливості це зробити з огляду на їх відсутність.

Одним зі способів сучасного бронювання в готелях є овербукінг, або продаж понад наявного ліміту. Визначення цього поняття полягає у перевищенні кількості попередніх бронювань на номери над наявною кількістю вільних номерів у готелі. Овербукінг на практиці ще називають повторне бронювання.

Завдання овербукінгу полягає у спробі контролювати структуру наявної споживчої бази шляхом закріплення за кожним сегментом певної кількості місць відвідування для оптимізації загального доходу.

Застосування SRM (Revenue management Sistem) дає змогу враховувати загальну кількість здійснених замовлень на момент прибуття з розбиттям їх за сегментами споживчого попиту. Плануючи овербукінг, слід особливу увагу приділяти бронюванню «в останню хвилину».

Питання для самоконтролю

1. Статистичний показник ефективності управління доходами.
2. Зв'язок системи управління якістю з управлінням доходів підприємства?
3. Особливості розробки стратегії методів управління доходами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Корж Н.В., Онищук Н.В. Підбір оптимального набору інструментів revenue менеджменту в готелях / Н.В.Корж, Н.В.Онищук // Технологічний аудит та резерви виробництва. 2018. Том 7, № 1/(39). С. 29-33.
2. Птащенко О.В. Інтернет –маркетинг в системі управління збутом підприємства. Управління розвитком . ХНЕУ, 2013. Вип.2 (142).С. 81-83.
3. Каламан О. Б., Дишкантюк О.В., Власюк К. В. Дефініція сутності менеджменту маркетингових комунікацій на підприємствах готельно-ресторанного господарства. Економічний простір. 2022. № 182. С.65-72.
4. Каламан О. Б., Скрібанс В., Мандрикін Д. В. Методологія формування показників ефективності стратегічних управлінських рішень на промислових підприємствах. Економічні інновації. 2021. Т.23. Вип.2 (79). С. 87-96.
5. Revenue менеджмент : методичні рекомендації для практичних робіт для здобувачів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа » другого(магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання_ [Електронне

видання]/Укладач Л.А.Тітомир- Одеса : Міжнародний гуманітарний університет , 2025. 30 с

6.Revenue менеджмент : методичні рекомендації для самостійних робіт для здобувачів спеціальності 241« Готельно-ресторанна справа » другого(магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання_ [Електронне видання]/Укладач Л.А.Тітомир- Одеса : Міжнародний гуманітарний університет , 2025. 15 с

Допоміжна:

7.Bondarenko S., Lagodienko V., Kalaman O., Sedikova I. Application of project analysis software in project management in the preinvestment phase. International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET). 2018, Vol. 9, Issue 13. P. 676–684. https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJMET/VOLUME_9_ISSUE_13/IJMET_09_13_070.pdf

8.Bondarenko S., Shlafman N., Kuprina N., Kalaman O., Moravska O., Tsurkan N. Planning, Accounting and Control as Risk Management Tools for Small Business Investment Projects. Emerging Science Journal. Vol. 5, no. 5. P. 650 – 666. DOI:10.28991/esj-2021-01302

9..Stupnytska T., Kalaman O., Markova T. Ensuring of the enterprise operation effacacy: management aspect. Periodicals of Engineering and Natural Sciences. 2019, Vol. 7, no. 2. P. 534-545. DOI: <http://dx.doi.org/10.21533/pen.v7i2.567>

