

## Тема 1. Основи Revenue менеджменту

**Мета:** навчитись розраховувати показники прибутковості готелів та ресторанів, аналізувати завантаження потужностей, будувати криву попиту.

**Основні поняття:** Revenue менеджмент, DOUBLE OCCUPANCY, RevPAR, управління доходами, відпускний тариф, індекс ефективності, тарифна політика готелю, дохідність ресторану, позиціонування готелю. При вивченні теми слід засвоїти сутність методу revenue менеджменту, його функції та значення для розвитку прибутковості готелю; складові RM; особливості впровадження RM в готелі.

Необхідно зрозуміти філософію revenue менеджменту та вивчити принципи його запровадження та реалізації. Необхідно зрозуміти взаємозв'язок між доходністю, завантаженням та динамічним ціноутворенням в готелі. Для цього слід пригадати складові доходу в готелі та їх вплив на прибутковість. Також важливим є вивчення індексів ефективності основної діяльності готелю.

Сутність, історія становлення та передумовами виникнення Revenue менеджменту як способу управління доходами. Об'єкт та функції управління доходами. Можливості застосування Revenue менеджменту. Цілі застосування Revenue менеджменту.

Еволюція наукових підходів до «Revenue менеджмент». Складові елементи Revenue менеджменту. Значення Revenue менеджменту для розвитку готелів та ресторанів. Функції Revenue менеджера. Філософія та принципи Revenue менеджменту. Фактори доходності готелів та ресторанів.

Етапи аналізу ефективності управління доходами. Індекси ефективності основної діяльності готелів і ресторанів. Середній відпускний тариф (ADR). RevPAR (середній дохід на номер) та його значення у формуванні тарифної політики готелю. Поріг безбитковості. DOUBLE OCC (середня кількість готель на номер) як інструмент оцінки позиціонування готелю. RevPAR як інструмент оцінки політики продаж та професіоналізму менеджерів.

### Практичне заняття 1

1. Еволюція методу «Revenue менеджмент» (систематизація підходів та визначень RM).
2. Можливості застосування методу RM.
3. Філософія і принципи методу RM.
4. Функції Revenue менеджера.

### Завдання до практичних занять

#### Завдання 1

В готелі «\*\*\*» встановлені наступні три тарифи на розміщення: 1. Повний тариф в розмірі 500 грн. 2. Корпоративний тариф в розмірі 450 грн. 3. Тариф вихідного дня в розмірі 350 грн. за ніч, чинний починаючи з вечора п'ятниці по вечір неділі.

Виходячи з філософії Revenue менеджменту визначте, яку ціну повинні сплатити клієнти (корпоративний і індивідуальний) і які дії адміністратора повинні бути у випадках:

- якщо корпоративний клієнт зупинявся в цьому готелі з середи по суботу;

- якщо в готелі зупиняється турист, який не знає про існуючі знижки, то скільки він заплатить за ніч, проведену в цьому готелі з суботи по неділю, - 500 грн. (повний тариф) або 350 грн. (ціна вихідного дня)?

### Ситуація 1

Директор неодноразово готелю «\*\*\*» йдучи ввечері з роботи дає вказівку черговому адміністратору: «Шановна, спробуйте продати останні номери. Залишилося всього шість кімнат». На наступний день директор переглядає звіт. Все завантажено на 100%. І раптом...

- Це що ще за цифри? Чому така низька середня ціна продажу? Де адміністратор? Нехай знайде.

- Шановна, чому така низька ціна продажу?

- Ну, як же. Ви вчора сказали, щоб я продала всі номери. Ось, о 9 годині був тільки один клієнт, я його поселила за 450 грн.

Потім прибули відразу кілька людей. Вони хотіли розміститися в невеликому готелі недалеко від нас, але там все виявилось зайнято. Вони готові були взяти решту 5 номерів. Я зробила їм знижку і розмістила їх по 180 грн. за ніч.

- Це все?

- Ну, майже все. До ночі під'їхав ще один клієнт, але у нас вже все було продано, я направила його в готель навпроти, там ще були місця.

- Гаразд, ви зробили свою справу, але в наступний раз не будьте такою щедрою і не роздаровуйте номери за безцінь.

На наступний день все повторюється. Директор йде і ставить завдання продати решту три номери, не надто при цьому знижуючи ціну. Вранці аналізується результат продажів за ніч:

- Як ви впоралися із завданням?

- Майже все було продано.

- Майже?

- Так, залишився один номер.

- А що, ніхто не хотів у нас зупинитися?

- Та ні, я ж продала два номери з трьох. Один за 400 грн., інший - за 380 грн. Був ще один клієнт, але він міг заплатити тільки 190 грн. Так як ви сказали мені не знижувати ціну, я порадила йому готель навпроти.

- Боже мій, ну, скільки ж вас вчити! Потрібно було селити його, хоч щонебудь би заробили.

**Завдання.** Проаналізуйте діалог між директором невеликого готелю і черговим адміністратором і поясніть причину розбіжності.

**Тестові завдання:**

1. Науковий інтерес до системи управління доходами зародився:
  - а) наприкінці 1970-х років в авіакомпаніях;
  - б) в 1996 році в логістиці;
  - в) в 2000 р в готельно-ресторанному господарстві.
2. Об'єктом Revenue менеджменту в готелях є:
  - а) дохід від реалізації номерного фонду;
  - б) активне використання готелями спеціальних пропозицій та знижок;
  - в) збільшення каналів продаж.
3. Функцією Revenue менеджменту є:
  - а) розробка точного прогнозу продаж;
  - б) передбачення попиту;
  - в) передбачення попиту та розробка точного прогнозу продаж і прибутку, який буде відображати зміни попиту на продукт.
4. Система автоматизації процесу побудови щоденних прогнозів попиту та рекомендацій щодо використання 160 тисяч номерів в готелях Marriott, Courtyard та Residence Inn була створена:
  - а) J.W. Marriott молодшим;
  - б) Робертом Кренделлом;
  - в) Ф. Тейлором.
5. Підприємства, на яких в першу чергу застосовується метод Revenue Management мають такі загальні риси:
  - а) «швидкопсувні запаси»;
  - б) змінний попит і фіксовані виробничі потужності;
  - в) складна структура ціноутворення і низька частка змінних витрат;
  - г) всі відповіді вірні.