

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ  
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО**

**КАФЕДРА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

**Гузар У. Є.**

**Методичні рекомендації для підготовки студентів до  
практичних та семінарських занять**

з навчальної дисципліни

**„Revenue менеджмент”**

галузь знань 24 „Сфера обслуговування”  
спеціальність 241 „Готельно-ресторанна справа”  
рівень вищої освіти – магістр

**Львів-2021**

Методичні рекомендації для підготовки студентів до практичних та семінарських занять з навчальної дисципліни «Revenue менеджмент» для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа». 27 с.

Розробник: доцент, к.е.н. Гузар У.Є.

Затверджено на засіданні кафедри готельно-ресторанного бізнесу

Протокол від “30” грудня 2020 року № 8

Завідувач кафедри готельно-ресторанного бізнесу

\_\_\_\_\_

(підпис)

( Паска М.З.)

(прізвище та ініціали)

© Гузар У.Є., 2021

© ЛДУФК ім. І. Боберського, 2021

## **Тема 1. Основи «Revenue менеджменту»**

### *Семінарське заняття №1*

#### **Питання для обговорення:**

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

*Підготовка презентаційного матеріалу студентами та виступ із захистом на теми надані викладачем.*

*Тестовий або усний контроль знань.*

### *Практична робота № 1*

Туристично-оздоровчий комплекс „Судак”, розташований у місті Судаку, щорічно приймає на роботу молодих спеціалістів. При цьому ТОК „Судак” потребує управлінського персоналу вищої ланки. Вважається, що тільки молоді спеціалісти можуть правильно вивчити потребу у послугах курортного характеру і коректно сформулювати стратегію підприємства. Але для прийняття стратегічних рішень недостатньо тільки теоретичних знань молодих спеціалістів, необхідні практичні навички.

**Завдання.** Визначте етапи підготовки керівника вищої ланки на підприємстві ТОК „Судак”. Виявіть мінімальний вік керівника, який здатний приймати вірні стратегічні рішення. Які мотиви кар'єри необхідно використовувати при підготовці керівника вищої ланки?

## **Тема 2. Ціноутворення з позиції Revenue менеджменту політики в готелях та ресторанах**

### *Семінарське заняття №2*

#### **Питання для обговорення:**

1. Основи формування ціннісно-орієнтованої цінової політики.
2. Практичні аспекти контролю результативності цінових стратегій.
3. Формування цінових стратегій у закладах готельно-ресторанного бізнесу.

*Підготовка презентаційного матеріалу студентами та виступ із захистом на теми надані викладачем.*

## *Практична робота № 2*

### ***Запровадження маркетингового підходу на ВАТ «Кременчуцький міськмолокозавод»***

#### **Модуль 1**

Кременчуцький міський молочний завод було засновано у 1928 р. За радянських часів підприємство було хоча й великим, але типовим районним молочним заводом. Основними видами продукції на початку 90-х років двадцятого сторіччя були: традиційні молочні вироби (молоко, сир, сметана, кефір, ряжанка, вершкове масло), морозиво (вершкове у стаканчику) та сухе знежирене молоко. Кількість працюючих налічувала 600 осіб.

Підприємство було акціоноване у 2006 р. Акції перебували у власності юридичних осіб, працівників заводу та колгоспів, які були постачальниками сировини.

У 2009 р. київська інвестиційна компанія — Електро-Інвест почала скуповувати акції молокозаводу. Власники інвестиційної компанії – брати Олександр та Ігор Іванови були колишніми військовими, які покинули службу у радянській армії заради створення власного бізнесу. Перші великі гроші брати заробили на енергетичному ринку, але згодом вирішили, що не зможуть утриматися на ньому. Причина була простою – конкурентне середовище на енергетичному ринку визначалося близькістю операторів до правлячої верхівки країни. Рішення про диверсифікацію бізнесу з'явилося автоматично.

Олександр Іванов під час перебування у Кременчуці познайомився з місцевим таксистом, також колишнім військовим – Кульженко Володимиром Івановичем. Сім'я Кульженко, яка складалася з дружини та двох дітей, бідувала. Грошей не вистачало навіть на харчування. Дорослі підробляли на життя розведенням собак. Брати Іванови запропонували Кульженко зайнятися скупкою акцій молочного заводу. Той згодився та почав інтенсивну працю разом із своїм дальнім родичем – Москалем Іваном Петровичем.

Таким чином, на кінець 2009 р. скупка акцій, які склали контрольний пакет, була закінчена. Акції були скуплені за \$500 тис. За сумлінну працю брати Іванови надали змогу Кульженку придбати 15 % акцій, Москалю – 5%. Таке рішення Іванових мало тверду меркантильну основу – їм потрібні були сумлінні та випробувані менеджери для свого нового придбання. Самостійно доглядіти всі свої бізнеси у той час вони вже не мали фізичної змоги.

Кон'юнктура зовнішнього ринку для сухого молока у середині 90-х років була дуже сприятливою, колгоспи за інерцією ще працювали та забезпечували молочний завод дешевою сировиною. Зважаючи на це, нові власники концентрували свою увагу, насамперед на виробництві сухого молока, а продукції для споживчого ринку увагу приділяли за залишковим принципом.

Повернення експортного ПДВ забезпечувалося через зв'язки Іванових із колишніми керівниками міністерства сільського господарства. У цьому факторі впливу на ціну підприємство мало конкурентну перевагу бо сплачувало 10–15 % — відкату, а конкуренти повинні були віддавати до 40 % із суми ПДВ, яка належала до повернення. Експорт було організовано через офшорну компанію, що дозволяло оптимізувати податкові платежі та забезпечувало накопичення прибутку у надійному місці — за кордоном (рис.1).

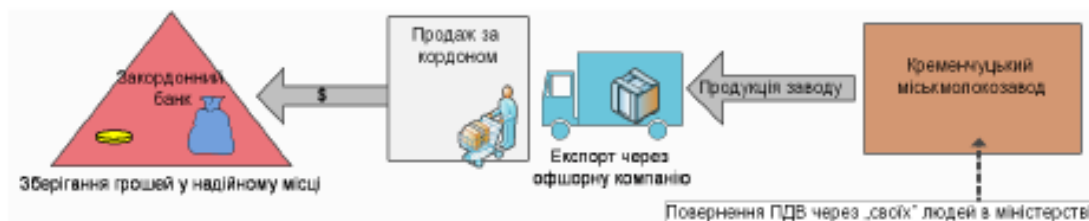


Рис. 1. Експорт з Кременчуцького міськмолочозаводу

Кульженко відповідав за оперативну діяльність заводу. Москаль опікувався зовнішніми ринками сухого молока та відповідав за безпеку бізнесу. Іванови не займалися оперативним управлінням, але мали повний вплив на поведінку молодших партнерів і приймали стратегічні рішення. Уже за два-три роки Кульженко і Москаль стали одними з найзаможніших людей у Кременчуці. Вони придбали по кілька квартир у Кременчуці та Києві, мали дорогі автомобілі.

Однак, у 2015 р. світові ціни на сухе молоко почали різко знижуватися, а сировина дорожчати. Конвеєр із заробляння грошей почав гальмувати (рис.2).

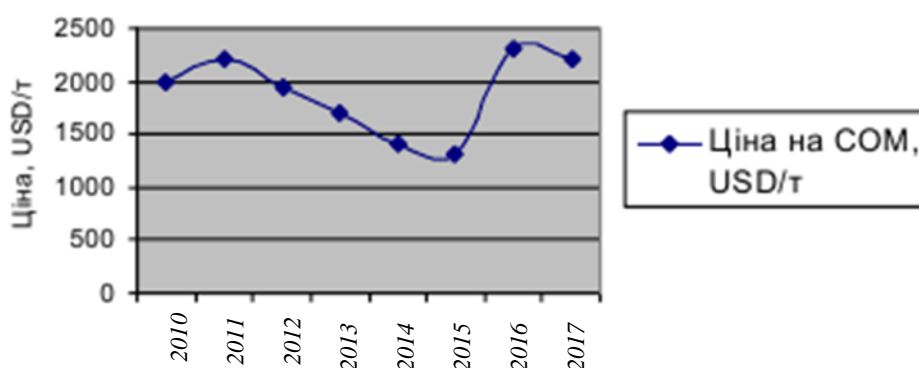


Рис. 2. Динаміка зміни ціни на сухе обезжирене молоко (COM) в Європі в 2010–2017 рр.

Іванови прийняли тяжке рішення зупинити процес сушки молока та переорієнтувати зусилля на споживчі товари. Вони мали надію, що хвилеподібний процес коливання світових цін на сухе молоко досить швидко знову наблизиться до свого локального максимуму. Тяжка

економічна ситуація на підприємстві пояснювалася й тим, що споживчі товари мали непривабливий — радянський вигляд, вироблялися за застарілими технологіями і, як наслідок, перебували у низькому ціновому сегменті. «Нетрадиційні» товари (йогурти, десерти, біо-кефіри і т.п.) не випускалися.

Споживчі товари розповсюджувалися у Кременчуці та містах-сателітах — Світловодську, Комсомольську та ін. Підприємство продавало продукцію у канали, які склалися ще з радянських часів, та водночас хаотично торгувало зі складу. Основними покупцями зі складу були приватні підприємці, які перепродували товари на відкритих ринках. Продаж приватним підприємствам давав змогу отримувати готівку та тримати частину товарообігу в тіні (рис.3).

Водночас, конкуренти вже кілька років випускали марочні товари, впроваджували сучасні технології, оновлювали асортимент, вводили нові вироби, створювали власні системи розподілу товарів.

У 2016 р. в асортименті Кременчуцького міськмолокозаводу не було жодної нової порівняно, радянськими часами, товарної позиції. Кульженко взявся до справи власноруч. З допомогою дружини, яка ніде не працювала й була домогосподаркою, вони почали шукати інформацію про нові технології переробки молока, їздити на вітчизняні та закордонні виставки, відвідували європейські заводи. Завзятість дала результати: з'явилися біо-кефіри, питні та десертні йогурти. Ідеї дизайну упаковки для цих товарів були — позичені із закордонних аналогів та щорічних каталогів компанії Tetra Laval.

Олександр Іванов започаткував контакти із виробниками устаткування, упаковки та інгредієнтів, як в Україні, так і за кордоном. Брати Іванови розуміли, що без передового обладнання та технологій конкурентів наздогнати не вдасться.

Власники заводу вирішили змінити керівну ланку на кваліфікованих менеджерів, яких запросили з інших міст та навіть країн. Спочатку вони запропонували посаду директора з продажу Григорію Бернстайну, який до цього за неповний рік створив національну мережу дистрибуції для заводу — Сировар у м. Житомирі. Через місяць на посаду головного технолога запросили Ренату Богуцьку з Польщі. У Польщі пані Богуцька працювала технологом на щойно збудованому сучасному заводі, який належав німецькому власнику, і мала величезний досвід впровадження нових технологій.

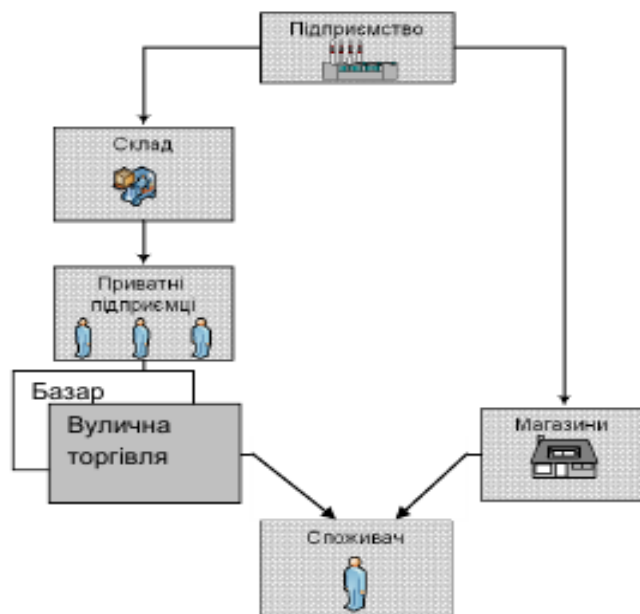


Рис.3. Організація каналів збуту ВАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»

Згодом, на посаду директора з маркетингу був найнятий Олексій Мережко. До цього часу Олексій працював директором з маркетингу у відомих українських та іноземних компаніях та мав досвід створення й виводу на ринок нових товарів і торгових марок.

Основна мета власників заводу полягала у швидкому, за один-два роки, підвищенні прибутковості бізнесу за рахунок впровадження маркетингового підходу до діяльності на ринку. Нові управлінці стикалися з протидією з боку старих співробітників заводу, які не бажали ефективно працювати у сучасних умовах.

З іншого боку, нові менеджери повинні були діяти дуже швидко: вони мусли наздоганяти конкурентів, які випереджали їх на 2–3 роки (рис.4).

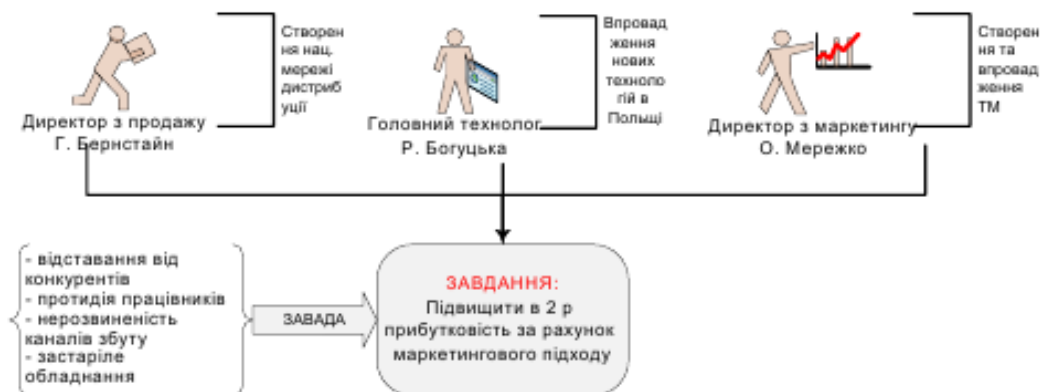


Рис. 4. Завдання нових ТОП-менеджерів

### Питання та завдання:

1. Спробуйте визначити загрози, які склалися у мікро- та макросередовищі підприємства після падіння світових цін на сухе молоко.

2. Чому власники підприємства вирішили орієнтуватися на маркетинговий підхід?

3. Які цілі з точки зору організації маркетингу мав поставити перед собою Олексій Мережко?

4. Яким чином здійснювалося керівництво розробкою нових товарів, ціноутворенням, розподілом та маркетинговими комунікаціями до вступу на посаду Олексія Мережко?

5. З якими складностями стикнувся Олексій Мережко? Що Ви робили б за таких обставин для подолання складностей?

## Модуль 2

Початкові кроки Григорія Бернстайна та Олексія Мережко після вступу на посаду були дуже схожими. Якнайперше вони спробували з'ясувати ситуацію на підприємстві та порівняти висновки з тим, що чули від власників. Для цього потрібно було визначити джерела отримання внутрішньої інформації. Але нові менеджери швидко впевнилися, що система внутрішньої звітності на підприємстві відсутня.

Розрахунок собівартості продукції можна було отримати із запізненням щонайменше на 30 календарних днів, причому рознесення умовно постійних витрат на певну асортиментну позицію, відбувається за якимись — таємними алгоритмами.

Статистика продажу не велася, історію взаємовідносин із покупцями ніхто не накопичував.

Ціноутворенням займалися працівники відділу збуту, а остаточно погоджував відпускні ціни генеральний директор. Система прийняття маркетингових рішень була відсутньою, її замінювали безкінечні та нескінченні наради у генерального директора – Сливоцького Валерія Павловича. Порадившись, Бернстайн та Мережко вирішили, що власники підприємства не розуміють глибини болота у яке вскочили, або не бажають про це говорити із найманими менеджерами. Тим не менше, цілі, які власники ставили перед Григорієм та Олексієм були амбітними – зростання товарообігу за рік на 50 %.

Менеджери налагодили добрий психологічний контакт з головним технологом, генеральним директором, відділом поставок та транспортним відділом. Через кілька тижнів директор з маркетингу та директор з продажу вже знали про незадіяні резерви, мали уявлення про основні схеми крадіжок, якими займався персонал, зрозуміли на кого можна покладатися, а кому не слід довіряти.

Бернстайн та Мережко погодили поміж собою організацію внутрішньої звітності, затвердили на нараді з генеральним директором схему обміну інформацією між усіма підрозділами.



### **Питання та завдання:**

1. Чому наймані менеджери почали створювати систему звітності?
2. Спробуйте визначити, які звіти були необхідні для роботи Бернстайну. Розробіть відповідні форми.
3. Спробуйте визначити яким чином Мережко мав створювати маркетингову інформаційну систему. Із якими управлінськими проблемами він стикнувся?
4. Яким чином у ситуації, що склалася, та за відсутності маркетингової інформаційної системи, мали б прийматися маркетингові рішення?

## **Модуль 3**

Після організації обміну інформацією між підрозділами, розробки та впровадження маркетингової інформаційної системи, Олексій Мережко запропонував створити групу з розробки нових товарів. До складу групи увійшли: генеральний директор, директор з маркетингу, директор з продажу, головний технолог, головний економіст, начальник відділу постачання. Керуючим групою було призначено Мережко. Олексій, який уже мав позитивний досвід управління розробкою нових товарів, із самого початку розробив бюрократичні процедури, які формалізували взаємовідносини між членами робочої групи.

Перший товар група розробляла майже півроку, а вже через рік після початку групової роботи, строк появи новинки скоротився до трьох місяців.

Розробка першого ж нового товару потребувала результатів маркетингових досліджень. За ідеєю це були сиркові десерти, які повинні були б зацікавити дітей. Члени робочої групи стикнулися з проблемою: вони не мали інформації, яка дозволила б прийняти рішення.

На черговому засіданні групи з розробки нових товарів Мережко запропонував розглянути існуючий товарний асортимент із точки зору сегментації споживачів. Він впевнено довів, що існуючі товари позиціонуються як вироби із середнім та низьким рівнем якості за доступною ціною. За результатами обговорення було прийнято пропозицію директора з маркетингу – проникнення у сегменти покупців із середнім та високим рівнем доходів.

### **Питання та завдання:**

1. Чому Олексій Мережко, який не був за характером формалістом, вдався до бюрократії як засобу управління? Чи правильним було це рішення?
2. За яким алгоритмом діяла група з розробки нових товарів?
3. Якої саме інформації не вистачало групі з розробки нових товарів для прийняття рішень стосовно сиркових десертів? Які маркетингові дослідження треба було провести для забезпечення розробки сиркових десертів?
4. Чому нові сиркові десерти мали зацікавити саме дітей?

5. Розробіть пошукові питання для виявлення ставлення потенційних покупців і споживачів до нових сиркових десертів, які були вироблені пробною партією.

6. Із яких джерел члени групи знаходили ідеї для нових товарів?

7. Як ви гадаєте, на чому ґрунтувалася пропозиція директора з маркетингу – проникнення у сегменти покупців із середніми та високими доходами?

8. Чи достатньо було б тільки здорового глузду (на противагу маркетинговим дослідженням та розвідці) для прийняття рішень стосовно нових товарів?

9. Запропонуйте заходи для подовження життєвого циклу товарів нетрадиційного асортименту (йогурти, десерти).

10. Запропонуйте підходи до прогнозування обсягу збуту нового товару.

11. Які формалізовані творчі методи пошуку ідей нових товарів ви застосували б, якщо працювали б директором з маркетингу Кременчуцького міського молочного заводу? Обґрунтуйте відповідь.

12. Запропонуйте заходи для зменшення ефекту «канібалізму» у товарному асортименті заводу.

13. Сформулюйте переваги та недоліки створення дизайнів для упаковок нових товарів за допомогою крадіжок у відомих світових виробників молочних продуктів.

14. Сформулюйте критерії виключення товарів із асортименту, який виробляє завод.

#### Модуль 4

До переходу на Кременчуцький міськмолочозавод Олексій Мережко мав досвід управління ціновою політикою на різних ринках. Предметом його особливої гордості було управління ціновою політикою у складних умовах дефолту 1998 р. на підприємстві, яке виробляло соки.

Тим не менше, ціноутворення та цінова політика на ринку молочних продуктів виявилися дуже складною справою. Складність визначалася низкою факторів:

- Швидкі сезонні зміни цін на сировину (молоко);
- Існування тенденції постійного росту цін на сировину;
- Складність визначення собівартості продукції (для підприємств із переробки молока відомо близько 140 методів оцінки собівартості);
- Велика кількість асортиментних позицій (60 шт);
- Велика кількість конкурентів;
- Досить висока еластичність попиту за ціною;
- Існування цінових порогів.

Директор з маркетингу запропонував проводити ревізію прайс-листа не рідше одного дня на тиждень. Щочетверга співробітники служби маркетингу проводили повну ревізію відпускних цін.

Ввечері вони передавали результати генеральному директору, головному економісту та директору з продажу. У п'ятницю відбувалася

селекторна нарада, на якій приймалися остаточні рішення щодо цін на наступний тиждень.

**Питання та завдання:**

1. Якої інформації потребували співробітники відділу маркетингу, які проводили ревізію цін?
2. Чому ревізія цін проводилася з періодичністю раз на тиждень?
3. Запропонуйте алгоритм затвердження цін.
4. Як ви гадаєте, які методи ціноутворення застосовували співробітники відділу маркетингу?
5. З якою основною проблемою стикалися ті, хто займався ціноутворенням у періоди зміни пори року?
6. Що могло бути ґрунтом для конфліктів між відділами маркетингу, продавцями та головним економістом під час розробки та затвердження цін?

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

**Питання для обговорення:**

1. Сегментація ринку.
2. Відбір цільових ринків.
3. Позиціонування продуктів та послуг на ринку.
4. Репозиціонування продуктів та послуг на ринку.
5. Оцінка готельно-ресторанного ринку певного населеного пункту чи регіону.

*Підготовка презентаційного матеріалу студентами та виступ із захистом на теми надані викладачем.*

*Практична робота № 3*

**Завдання 1.**

Проведіть сегментування ринку товарів:

- хлібобулочні вироби;
- кава;
- торти, тістечка;
- ковбасні вироби;
- молочні продукти.

**Завдання 2.**

Визначте та охарактеризуйте основні цільові сегменти, на які спрямовані наступні марки товарів:

- кава компанії Jakobs
- молочні продукти «Молокія»
- ковбасні вироби «Забіяка».

## Тема 4. Канали збуту готельно-ресторанних послуг

### *Семінарське заняття № 3*

#### **Питання для обговорення:**

1. Поняття збутової політики підприємств індустрії гостинності.
2. Методи збуту товарів та послуг.
3. Канали розподілу, їх сутність та призначення.
4. Діджиталізація збутової політики на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

*Підготовка презентаційного матеріалу студентами та виступ із захистом на теми надані викладачем.*

### *Практична робота № 4*

#### ***Злету й падіння компанії Starbucks***

Starbucks – найбільша мережа кав'ярень у світі. Вважається, що для американців дітище Говарда Шульца є «місцем між роботою і домівкою». За останні декілька десятиліть Starbucks став одним з символів Америки, що не поступається за популярністю McDonald's. Крім того, компанія почала зарубіжну експансію. Із змінним успіхом. Деяк мережа Starbucks стала популярна, як і в США, а деяк не прижилася зовсім (наприклад, в Австрії відкрито всього декілька кав'ярень компанії, і розширення не планується). А почалася історія Starbucks в далекому 1971 року в Сієтлі.

#### **Історія компанії**

Компанія Starbucks була заснована трьома любителями кави: вчителем англійської мови Джері Болдуїном, вчителем історії Зевом Зігалом і письменником Гордоном Боукером. Вони склалися по \$1350, позичили ще \$5000 і в 1971 р. відкрили у Сієтлі (штат Вашингтон) невеликий магазин з продажу високоякісної кави в зернах і устаткування для її приготування. Це сталося тоді, коли споживання кави в Америці знижувалося вже впродовж десяти 125 років. Фактично в цьому були винні самі виробники кави: конкуруючи за ціновим принципом і прагнучи скоротити витрати, вони закуповували все дешевші кавові зерна, тобто жертвували якістю напою задля збільшення обсягів продажу. Засновники Starbucks вирішили ризикнути та спробувати нову концепцію – концепцію крамниці, де б продавалися тільки найкращі імпортні сорти кави та обладнання для її приготування.

Сама назва «Starbucks» походить від прізвища одного з персонажів знаменитого роману Германа Мелвілла «Мобі Дік» (у російському виданні персонажа звали Старбек). Першим логотипом компанії стало зображення оголеної русалки або сирени. Він був виконаний в коричневому кольорі, а

сирена використовувалася, щоб підкреслити той факт, що каву в Starbucks доставляють з далеких земель. Логотип був достатньо спірним через оголеність сирени. Пізніше її тіло закрили волоссям, а сам логотип трохи обрізали. Крім того, він змінив свій колір з коричневого на зелений (правда, у 2008 р. запустили тестування нового логотипу компанії коричневого кольору як такого, що більше пасує до основного продукту компанії – кави).

У 1981 р. компанія мала п'ять магазинів, невелику фабрику з обжарювання кави і торговий підрозділ, який постачав каву в зернах барам, кафе й ресторанам.

Як і в історії з McDonald's, своїм успіхом компанія Starbucks зобов'язана сторонній людині, що стала у результаті її власником. У 1982 р. в компанію прийшов підприємець Говард Шульц. Його найняли для того, щоб розвивати бізнес, оскільки засновники вже не справлялися з проблемами. При цьому вони не хотіли розширюватися, і в 1982 р. компанія Starbucks так і не вийшла за межі Сієтлу. По-справжньому ситуація змінилася після того, як Говард Шульц побував в Мілані. Там він побачив знамениті 126 італійські кав'ярні і захопився тамтешньою атмосферою. В Америці на той час нічого подібного не було. Подібної емоційної близькості людей я не зустрічав уже давно, – описав своє враження голова компанії. Він відразу зрозумів, що щось подібне потрібно запровадити в США: створити в кав'ярні Starbucks таку атмосферу, що поєднувала б італійську елегантність та американську неформальність. В його баченні Starbucks мав стати для відвідувачів «місцем власного задоволення» – затишним місцем зустрічі людей, проміжним пунктом між роботою та домівкою.

Проте ідея продавати готову каву в чашках не знайшла підтримки у засновників компанії. Вони були людьми з традиціями і вважали, що при такому підході їх магазин втратить свою суть, і відверне споживачів, оскільки справжня кава повинна бути приготована удома. Втім, Шульц був настільки упевнений в своєму задумі, що залишив Starbucks і заснував свою власну кав'ярню, яка відкрила свої двері в 1985 р. А вже через два роки Шульц викупив Starbucks у засновників за чотири мільйони доларів і перейменував компанію у Starbucks Corporation (до речі, зробити такий хід Шульцу порадив засновник Microsoft Біл Гейтс, який був одним з перших інвесторів Starbucks).

Отримавши свободу дій, Шульц того ж року відкрив перші кав'ярні Starbucks за межами Сієтлу. Кав'ярні були відкриті у Ванкувері й Чикаго. Вже через сім років компанія налічувала 165 кав'ярень по всій території США. А у 1996 р. відкрито першу кав'ярню Starbucks за межами США – в Токіо (Японія). Злі язика говорили, що японці, відомі своєю любов'ю до чаю, ніколи в житті не стануть купувати каву, до того ж у паперовому посуді. І були неправі. Річний

обсяг продажів у японських кав'ярнях Starbucks відразу перевищив у 2,5 разу американські показники! На сьогодні у компанії в Японії понад 500 відділень.

Однією з головних заслуг Говарда, що посприяли успіху Starbucks, є те, що він запровадив у компанії стандартизацію. У будь-якій кав'ярні будь-якої країни присутній однаковий асортимент основних товарів. Звичайно, Starbucks пропонує і якісь спеціальні продукти, створені для певної країни. Starbucks продає натуральну каву, напої на основі еспресо, інші різні гарячі і 127 холодні напої (гарячий шоколад, чай, —Frappuccinos тощо), легкі закуски, кавові зерна і аксесуари для приготування кави. До кави можна замовити тістечко або бутерброд. Проте, на відміну від більшості інших кафе, в Starbucks акцент робиться саме на каві. Сюди люди приходять попити цього напою, а не «поїсти тістечко з кавою». Взагалі, в Америці каву в Starbucks п'ють по-різному. Хтось насолоджується особливою атмосферою кав'ярні, а хтось купує напій і випиває його на ходу, по дорозі на роботу, наприклад. Фірмове морозиво Starbucks і кава також продаються в продовольчих супермаркетах.

Якщо говорити про стандартизацію, яку запровадив Шульц, то вона вирізняється ще однією особливістю – атмосферою в кав'ярнях. З одного боку, основні елементи у всіх закладах Starbucks схожі, але з іншої – кожна кав'ярня має свої особливості, свою унікальну атмосферу. Одна з основних вимог при виборі приміщень для кав'ярень Starbucks: входні двері повинні —дивитись на схід і ніколи на північ. Це пояснюється тим, що відвідувачі повинні насолоджуватися денним світлом, але при цьому сонце не повинно світити їм в обличчя. У Starbucks п'ють каву зовсім різні люди, починаючи від бізнесменів, що п'ють еспресо на ходу, і закінчуючи молодими парами, що розтягують задоволення за столиком. У Starbucks активно редагують звукові файли, працюють фрілансери, блогери пишуть свої нові пости. Атмосфера цієї кав'ярні привертає людей з ноутбуками. Добре, що є Wi-fi. У кафе постійно грає музика. При цьому цікаво, що існує центральний сервер, який займається відтворенням однієї і тієї ж музики в усій мережі Starbucks. Це означає, що та композиція, яку ви чуєте зараз в Нью-Йорку, грає в цю саму хвилину і в Сіетлі. При цьому за останній час в кав'ярнях Starbucks почали продавати безліч сторонніх товарів. За допомогою департаменту Starbucks Entertainment і брэнда Hear Music компанія поширює книги, музичні збірки і відеофільми. Більшість з цих товарів є сезонними або розробленими для продажу в певній області. У компанії вважали, що тим самим зроблять заклади чимось більшим, ніж звичайні кав'ярні... Не вийшло. Нещодавно в компанії заявили, що більше не продаватимуть музику в кав'ярнях.

### **Глобальне розширення**

Останні десятиліття компанія Starbucks займалася тим, що скуповувала локальні мережі кав'ярень по всьому світу, роблячи їх частиною свого брэнду.

Розширення компанії йшло останнім часом божевільними темпами. Навіть у мультсеріалі «Сімпсони» було декілька жартів з приводу того, як мережа Starbucks захоплює Америку. Керівництво компанії прагнуло, щоб усі кав'ярні належали самій Starbucks, а не франчайзерам. Шульц розумів, що, для того щоб створити потужний бренд, йому та решті менеджерів необхідно було повністю контролювати процес – тільки так можна гарантувати неперевершену якість. У безлічі компаній, організованих на засадах франчайзингу, місцеві відділення живуть своїм життям. Прагнучи до прибутку, франчайзі легко могли б пожертвувати ідеєю високої якості Starbucks заради власної прибутковості. Розуміючи причини зниження рівня продажу кави на американському ринку, в Starbucks прагнули запобігти повторенню такої ситуації.

У Starbucks застосували таку стратегію розширення: прийшовши в новий регіон, компанія розміщувалася в його центральному місті, після чого спеціально навчена команда фахівців відкривала там мережу кав'ярень. Протягом перших двох років у «вузлових» містах відкривають близько 20 закладів. Охопивши основний ринок, компанія йде в «регіони» – містасателіти та найближчі передмістя.

У процесі глобального розширення не обійшлося і без корпоративних здобутків. У 1998 р. компанія Starbucks закріпилася на британському ринку кави, взявши під свою опіку лондонську Seattle Coffee Company. В 2001 р. почалося завоювання континентальної частини Європи: кав'ярні Starbucks відкрилися в Швейцарії й Австрії, а потім в Іспанії, Німеччині та Греції. Що цікаво, компанія порушує європейську традицію: у кав'ярнях Старого Світу, як правило, дозволяють палити, а в Starbucks це заборонено. Близько 40 % європейців палять. Критики стверджували, що цією своєю заборонаю Starbucks сама позбавляє себе доброї половини ринку, але на компанію це не подіяло. Першу кав'ярню у Відні за два місяці після відкриття відвідали 100 тис. 129 осіб. Дивна на перший погляд політика заборони паління мала позитивний відгук, а все тому, що в Starbucks дбали (принаймні, на словах) не стільки про здоров'я, скільки про каву. В кав'ярнях висіли таблички: «Тут не палять, щоб не зашкодити аромату напою», а відвідувачам дякували за відмову від сигарет.

У процесі виходу на зарубіжні ринки, компанія має й чимало проблем. По-перше, Starbucks має шанси на успіх тільки в країнах, позбавлених власної культури споживання кави. Негативний досвід в Австралії (у липні 2008 р. Starbucks оголосив про закриття 61 з 84 своїх точок) – зайве тому підтвердження. По-друге, у Starbucks виникають серйозні проблеми з рухом антиглобалістів, які вбачають у експансії компанії розвиток американського імперіалізму (і навіть проводять —Міжнародний день дій проти Starbucks!), та мусульманськими організаціями, яким не подобаються тісні зв'язки Говарда Шульга з єврейською общиною і його енергійна підтримка Ізраїлю. По-третє,

останнім часом навколо Starbucks намічається конфлікт поколінь: тінейджери терпіти не можуть італійські назви кавових напоїв, а також дух культури уррпіе (young urban professional – молодий перспективний професіонал, мешканець міста), що панує в кав'ярнях компанії.

У деяких країнах компанія Starbucks мала проблеми, пов'язані з особливостями національного законодавства, порушенням прав інтелектуальної власності тощо.

На китайському ринку компанія подала позов до суду, звинувативши у порушенні місцевим конкурентом своїх прав на торгову марку «Starbucks». Арбітражний народний суд Шанхая встановив, що китайська компанія неправомірно використовувала знак «Starbucks», а також його китайський переклад «Xing Ba Ke» («Xing» перекладається як «star» («зірка»), а «Ba Ke» звучить подібно до «bucks»). Крім того, за висновком суду, логотип китайської компанії (коло з білими літерами на зеленому фоні) порушує біло-зелений логотип «Starbucks». Отже, суд підтримав позовні вимоги американської мережі кав'ярень і зобов'язав компанію Shanghai Xingbake Coffee Shop Ltd («Сінбаке») сплатити Starbucks 500 тис. юанів (\$61,9 тис.).

Менш успішними були результати судових позовів компанії Starbucks у Південній Кореї. Американська компанія двічі (у 2005 р. та 2006 р.) намагалася відмінити реєстрацію комбінованого товарного знака «Starpreya», який повторював знак «Starbucks» у тому, що він використовував аналогічне зелене коло з аналогічним розташуванням тексту та зображенням жіночої голови в центрі композиції. Однак, південнокорейський патентний суд обидва рази відмовив у позові компанії Starbucks, мотивувавши це «несхожістю образів русалки та богині» (назву «Starpreya», за словами власника фірми, утворено від імені богині скандинавської міфології Фреї (Freja), яку було змінено для полегшення вимови відповідно до корейської фонетики).

У 2006 р. після того, як уряд Індії пом'якшив національне законодавство у сфері іноземних інвестицій, дозволивши іноземцям володіти 51 % акцій у роздрібних монобрендових торгових точках, компанія Starbucks разом з 14 іншими іноземними компаніями виявила бажання відкрити в цій країні роздрібну мережу під власним брендом. Але уряд Індії заблокував вихід компанії на національний ринок у зв'язку з тим, що вона не надала повну інформацію про свої плани, зокрема, чи має намір Starbucks розвивати тільки мережу кав'ярень або також мережу ресторанів. Таким чином, компанія відклала свій вихід на ринок цієї країни на невизначений термін.

Перед виходом на ринок Росії компанії Starbucks довелося судитися з російським ТОВ «Старбакс», що зареєстрували на себе товарний знак американської корпорації і вимагали від неї \$600 тис. за право використання



бренда на території Росії. Компанія Starbucks зареєструвала свій товарний знак у Росії ще в 1997 р., але в 2002 р. компанія «Пресс» попросила патентне відомство Росії анулювати цю реєстрацію на тій підставі, що товарний знак більше трьох років не використовувався. Роспатент погодився із цим доводом і скасував реєстрацію товарного знака «Starbucks Coffee» у категоріях «мінеральні й фруктові напої» й «послуги ресторанів, кафе». У вересні 2004 р. слово «Starbucks» зареєструвало як товарний знак ТОВ «Старбакс». Компанії Starbucks вдалося анулювати піратську версію свого логотипа в Росії аж у листопаді 2005 р., після чого почалися переговори з потенційними партнерами. До цього компанія змогла відкрити свою кав'ярню тільки на території приміщення посольства США, де не діють російські закони. У вересні 2007 р. відкрито кав'ярню Starbucks у торговому центрі «Мега-Химки», після чого з'явилося ще кілька кав'ярень у Москві: на Старому Арбаті, у офісному комплексі «Башта на набережній» і в аеропорту «Шереметьєво-2».

В офіційній заяві компанії Starbucks про плани щодо подальшої експансії, оголошеній у березні 2007 р., йшлося про те, що пріоритетними країнами для неї тепер є Китай, Єгипет, Бразилія, Індія та Росія. Особливо успішно компанія розвивається в Китаї, де їй легко вдалося змінити свідомість споживачів: середній клас перестав пити чай і перейшов на каву від Starbucks.

За підсумками 2007 р. у 43 країнах світу відкрито 15700 кав'ярень Starbucks, близько 70 % з них – на території США, решта – в інших країнах. Приблизно 7500 кав'ярень належать компанії Starbucks Corporation, інші працюють на засадах франчайзингу, отримавши ліцензії. Загальна чисельність персоналу мережі – 140 тис. осіб. За даними дослідницької компанії Hoovers, у 2006 р. виручка Starbucks становила \$7,8 млрд (у 2005 – \$6,37 млрд), чистий прибуток – \$564 млн (у 2005 – \$494,5 млн). Говард Шульц, який ще у 2002 р. залишив посаду виконавчого директора компанії, але й сьогодні є головою ради директорів та «головним глобальним стратегом» компанії, вважає, що мережа може збільшитися до 40 тис. закладів. Він хотів би, щоб кав'ярні Starbucks відкрилися в усіх країнах світу. Проте є країна, до якої він ставиться з особливим пієтетом: це Італія, звідки запозичено концепцію Starbucks.

### **Starbucks сьогодні**

Зараз ситуація дещо змінилася, крім того, в компанії почалися і внутрішні проблеми. Не так давно Говард Шульц заявив, що повертається в Starbucks, щоб вирішити проблеми, в яких загрузнула його компанія. Чи вийде у нього це?

Керівництво компанії у 2008 р. прийняло рішення про закриття до кінця року близько 600 кав'ярень в США. Шульц 132 зазначив, що в умовах економічного спаду і сильної конкуренції, єдиний шлях зберегти прибутковість, це закрити кав'ярні, які не приносять прибутків, переважно у

штатах Каліфорнія та Флорида. Закриття 600 кав'ярень призвело до втрати робочих місць 12 тисяч людей, а це 7 % від усіх робочих місць корпорації. Ще однією причиною такого рішення є надто швидкий розвиток компанії. Останніми роками кав'ярні Starbucks росли як гриби. Щодня у світі з'являлося вісім нових кав'ярень Starbucks. Американці жартують, що в деяких містах можна натрапити на дві кав'ярні Starbucks, розташовані одна напроти одної. У цьому жарті є частка правди: усвідомлене насичення попиту загрожує 30 %-м скороченням обсягу продажів однієї із розташованих по сусідству кав'ярень. Раніше цей спад компенсувався економією витрат на розподіл та маркетинг, не згадуючи вже формування іміджу «зручної кав'ярні». Адже для кавоманів не існує такого поняття як забагато кав'ярень. Торік економісти підрахували, що пересічний американець заходить до Starbucks в середньому 18 разів на місяць. Більшою частотою візитів не міг похвалитися ні один американський роздрібний торгівець. І навіть висока ціна – чотири долари за чашку капучіно чи латте – не зупиняла відвідувачів. Але дедалі більше американців не можуть собі дозволити пити дорогу каву. Все-таки, в цій мережі кав'ярень кава коштує відверто дорого.

Про те, що проблеми загострюються стало зрозуміло ще минулого року, коли компанія Starbucks уперше з часу свого заснування розпочала активну рекламну кампанію на телебаченні. Економісти вважають, що проблеми Starbucks лише віддзеркалюють загальний стан американської економіки: «Компанія є справжнім індикатором напряму, в якому рухається середній клас. Starbucks показує, що зменшується попит, люди рідше купують каву».

Зараз Starbucks не в кращій ситуації, але, ймовірно, вже скоро в компанії докладуть всіх зусиль, щоб вийти з кризи.

Так, у 2008 р. було реалізовано кілька нових проектів. По-перше, компанія розпочала у кав'ярнях США продаж енергетичних добавок «+Energy» (суміш вітаміну В, гуарани та 133 женьшеню), які можна додати в улюблений сорт кави. По-друге, було підписано угоду з компанією Unilever, за умовами якої Unilever займатиметься виробництвом, маркетингом та дистрибуцією морозива під маркою «Starbucks» у США та Канаді, розширивши свій асортимент морозива.

Компанія Starbucks також продовжує міжнародну експансію. У серпні 2008 р. підписано угоду про відкриття мережі кав'ярень на залізничних вокзалах по всій території Голландії. Поки що кав'ярні Starbucks в Голландії розташовані тільки в аеропортах. У вересні 2008 р. Starbucks спільно з Kraft Foods почали продаж упакованої кави під маркою «Starbucks» в супермаркетах Швейцарії, яка стала першою європейською країною, де кава «Starbucks» з'явилася поза межами фірмових кав'ярень. У цей же період розпочато освоєння португальського ринку шляхом створення спільного підприємства з Grupo

VIPS – компанією, з якою Starbucks співпрацював протягом шести років, відкривши 75 кав'ярень у Іспанії та 45 – у Франції. У листопаді 2008 р. відкрито першу кав'ярню Starbucks в Болгарії.

Крім того, у березні 2008 р. компанія Starbucks запустила достатньо цікавий проект в Інтернет – «сайт ідей для Starbucks». Будь-яка людина, чи то співробітник компанії, чи то простий клієнт, може поділитися своєю ідеєю відносно поліпшення кав'ярень. Цікаво, що до того, як ідеї доходять до представників компанії, їх обговорюють зареєстровані користувачі сайту, які можуть голосувати за кожну ідею. Найпопулярніші ідеї будуть розглянуті а якісь, можливо, навіть реалізовані.

Швидке міжнародне зростання компанії зумовлює певні проблеми, пов'язані із втратою емоційної складової брэнда. Ще в недалекому минулому основною конкурентною перевагою Starbucks був досвід, який споживач отримував разом із кавою. Але вже сьогодні конкурентними перевагами Starbucks є радше зручність розташування та стабільність. Нині компанія настільки розрослася в усьому світі, що їй навряд чи вдасться повернути свою унікальність.

До знищення емоційної складової брэнда призводить також встановлення в кав'ярнях нових апаратів для еспресо та капучіно. Завдяки цим апаратам напій готуватиметься у кілька разів швидше. Проте, люди ходили до Starbucks і платили суму, яка вчетверо перевищувала вартість кави у будь-якому іншому закладі, саме тому, що тут її робили з душею. Чи не вплине перехід до автоматизації процесу приготування кави на зменшення популярності мережі серед її постійних клієнтів? Як віднайти баланс між зростанням мережі кав'ярень та унікальністю й особливою атмосферою?

### **Питання та завдання до ситуаційної вправи:**

1. Проаналізуйте фактори маркетингового середовища, які впливають на міжнародну діяльність компанії Starbucks. Виявіть серед проаналізованих факторів найбільш суттєві можливості й загрози.

2. Які стратегії зростання (за класифікацією Ансоффа) використовує компанія?

3. Чи правильні рішення були прийняті керівництвом компанії в умовах кризи? Обґрунтуйте вашу думку.

4. Чи доцільно компанії виходити на український ринок? Які можливості й загрози очікують компанію в Україні?

5. Які методи збуту використовують у компанії? Запропонуйте власні рішення щодо збутової політики компанії.

## **Тема 5. Інструменти прогнозування попиту та оптимізації продаж**

### *Семінарське заняття № 4*

#### **Питання для обговорення:**

1. Прогнозування як стратегічний інструмент.
2. Інструменти аналізу та контролю ринкового середовища.
3. Прогнозування цін за допомогою спеціальних методів.

*Підготовка презентаційного матеріалу студентами та виступ із захистом на теми надані викладачем.*

### *Практична робота № 5*

#### *Стратегія бізнесу компанії McDonald's*

Стратегія компанії - це набір відповідей на питання "як". Ці питання у кожній компанії свої і залежать від становища і цілей компанії. У будь-якому виді бізнесу умови ринку дозволяють навіть близьким конкурентам уникнути стратегій-близнюків: одні вибирають шлях зниження витрат, інші - диференціації товарів або послуг, треті - обслуговування ринкових ніш або задоволення вузькоспецифічних потреб покупців. Одні компанії конкурують локально або регіонально, інші - глобально. Існує безліч способів ведення бізнесу і позиціонування, тому опис стратегії повинен бути дуже докладним, відображати специфіку даної компанії.

#### **Стратегія McDonald's**

У 1999 році компанія McDonald's лідирувала на світовому ринку громадського харчування за рахунок сильного бренду і загального обсягу продажів у 35 млрд. дол. З більш ніж 25 тис. ресторанів McDonald's близько 80% перебували у франчайзингу у приблизно 5000 власників у всьому світі. За останні 10 років обсяги продажів компанії збільшувалися щорічно в середньому на 8%, а коефіцієнт окупності її акцій склав 20%.

McDonald's розробила єдині стандарти приготування страв, технології обладнання, маркетингових стратегій, програм підготовки персоналу, організації обслуговування, методики вибору місця розташування закладів і системи постачань. Ці стандарти діють в усіх ресторанах компанії в будь-якій країні світу. У майбутньому корпорація бачить себе кращою в світі мережею ресторанів швидкого обслуговування і має намір перевершити конкурентів за якістю, рівнем обслуговування, санітарним станом і споживчою цінністю. Стратегічними пріоритетами компанії названі забезпечення стабільного зростання, бездоганне обслуговування клієнтів, збереження статусу ефективного та якісного виробника, підвищення кваліфікації співробітників на всіх рівнях, організація обміну досвідом між підрозділами в різних країнах, постійне вдосконалення концепції швидкого харчування, заохочення розробки

нових страв, інновації в обладнанні, маркетингу, організації обслуговування та технологіях.

### **Стратегія зростання**

- Розширюватись на ще не охоплені ринки, відкриваючи щорічно 1750 ресторанів (в середньому по одному кожні 5 годин), частково власних, частково - на умовах франчайзингу, причому 90% цих нових ресторанів повинні відкритися за межами США.

- Зайняти лідируюче положення на закордонних ринках.

- Збільшувати відвідуваність ресторанів компанії, пропонуючи нові і недорогі фірмові страви, збільшуючи порції при збереженні колишньої ціни, організовуючи дитячі ігрові майданчики при ресторанах.

- Дослідити можливості глобальної інфраструктури постачальників компанії, їх досвід в управлінні комплексними закладами громадського харчування, виборі місць розташування ресторанів, маркетингової діяльності.

### **Стратегія франчайзингу**

- Видавати ліцензію на франчайзинг тільки ініціативним, досвідченим підприємцям з хорошою репутацією; спеціально готувати їх до активного просування торгової марки McDonald's на місцях. (Договори про франчайзинг не укладаються з корпораціями, партнерами і пасивними інвесторами.)

### **Розташування ресторанів і стратегія будівництва**

- Місце розташування ресторанів повинно бути зручним для клієнтів і вигідним для компанії. Проведені компанією дослідження показали, що 70% рішень про відвідування McDonald's приймається спонтанно, тому вирішено розміщувати ресторани в місцях, де ймовірність такого рішення максимальна. У США компанія, окрім традиційного розміщення ресторанів в передмістях і містах, відкриває заклади McDonald's в аеропортах, лікарнях, університетах, великих торгових центрах (Wal-Mart, Home Depot), на станціях техобслуговування. За кордоном США стратегія компанії така: спочатку відкривати ресторани в центрах міст, потім організовувати обслуговування автомобілістів в закладах McDrive (коли клієнти можуть поїсти, не виходячи з машини) у віддалених від центру районах, потім освоювати інші райони.

- Знизити витрати на підготовчі та будівельні роботи за рахунок стандартизації та підвищення ефективності проектів, консолідованих закупівель устаткування і будівельних матеріалів через глобальну систему поставок.

- Підвищувати привабливість ресторанів McDonald's як всередині, так і зовні, надавати послуги обслуговування в автомобілі, створювати дитячі майданчики, де це можливо.

### **Стратегія в асортименті продукції**

- Пропонувати обмежений набір страв.

- Покращувати смакові якості пропонованих страв (особливо бутербродів).

- Випробувати нові категорії страв швидкого приготування (курча, мексиканський салат, піца, гострі бутерброди та ін), додати страви для любителів здорової їжі.

- Швидко вводити у виробництво нові потенційно популярні страви і настільки ж швидко знімати з виробництва страви, що не завоювали популярність, вчитися на своїх і чужих помилках і швидко переключатися на розробку нових ідей. (Це принципово новий елемент стратегії, що змінив багаторічну практику ретельного тестування страв перед включенням в меню у всій мережі McDonald's. Блюдо Chicken McNuggets, наприклад, тестувалося 7 років.).

### **Організація роботи ресторанів**

- Суворо дотримуватись стандартів якості, санітарного стану приміщень та устаткування, організації обслуговування, роботи касирів.

- Продовжити впровадження програми "Зроблено для вас", що припускає установку більш досконалого обладнання, комп'ютеризацію та використання нових методів приготування страв, що дозволяють швидше і ефективніше виконувати замовлення клієнтів.

### **Продажі, маркетинг і збут**

- Пропагувати імідж McDonald's як зразок якості, чистоти і високої споживчої цінності за допомогою активної рекламної кампанії в засобах масової інформації та спеціальних заходів; просування фінансується за рахунок прибутку ресторанів.

- Використовувати ляльку Рональд Макдональд для підвищення популярності торговельної марки серед дітей, а також приставки Mc в назвах страв, щоб позначити їх належність до McDonald's.

- Використовувати спеціальні заходи для залучення дітей.

### **Людські ресурси і навчання.**

- Призначати однакові і недискримінаційні ставки заробітної плати в усіх регіонах; навчати персонал; заохочувати індивідуальні та колективні успіхи в роботі; створювати можливості кар'єрного росту; встановити гнучкий графік роботи для студентів.

- Наймати на роботу працьовитих і обов'язкових службовців, навчати їх якісному обслуговуванню, швидко підвищувати по службі перспективних працівників.

- Навчити правильному обслуговуванню клієнтів і організації швидкого харчування франчайзингові компанії, менеджерів ресторанів та їхніх помічників. (Викладачі відділень "Університету гамбургерів" в США, штат Іллінойс, Німеччини, Англії, Австралії та Японії щорічно навчають 5000 студентів на 22 мовах.)

- Сприяти обміну передовим досвідом у глобальному масштабі, тобто домагатися того, щоб кращі методики обслуговування та нові ідеї з будь-якого ресторану McDonald's негайно впроваджувалися в ресторанах компанії у всіх країнах світу.

### **Соціальна відповідальність і участь в суспільному житті**

- Активно брати участь у громадській діяльності регіону: підтримувати місцеві благодійні установи та соціальні проекти; сприяти створенню атмосфери добросусідства, брати участь в освітніх програмах.

- Фінансувати так звані Будинку Рональда Макдональда (безкоштовне житло для членів сімей хворих дітей, що приїжджають на лікування в спеціалізовані клініки з віддалених районів. Наприкінці 1995 року таких закладів було вже 168 в 12 країнах.)

- Підтримувати диверсифікацію зайнятості та добровільну громадську діяльність; підтримувати заклади, що знаходяться у франчайзингу у представників різних меншин (жінки та представники різних меншин склали більше 34% власників ліцензій та 70% кандидатів на отримання ліцензій.)

- Надавати підтримку освіти за рахунок призначення спеціальних стипендій, премій для викладачів та створення фонду безкоштовних навчальних посібників.

- Впроваджувати програми по захисту навколишнього середовища.

- Надавати споживачам інформацію про склад продуктів McDonald's.

### **Завдання до вправи**

1. Опишіть стратегію компанії McDonald's.

2. До яких видів можна віднести стратегію компанії McDonald's, враховуючи різні класифікаційні ознаки?

3. Які переваги та недоліки обраної стратегії компанії McDonald's?

4. Запропонуйте інноваційні маркетингові рішення для компанії McDonald's.

## **Тема 6. Управління доходами готелю (ресторану) як функція revenue менеджменту**

### **Питання для обговорення:**

1. Формування ефективної системи управління доходами готельно-ресторанного підприємства.

2. Оптимізація доходів на основі контролю за цінами.

3. Оптимізація доходів на основі бронювання.

4. Управління доходами від додаткових послуг в готелі (ресторані).

## **Практична робота № 6**

### ***У пошуках золота або «кавоманія по-українськи»***

«Кавоманами нас не назвеш. За рік середньостатистичний українець споживає 1,2 кг кави, у той час як поляк, чех або угорець – 3,5 кг, італієць – 5 кг, а фін (хто б міг подумати!) – аж 12,5 кг...

Проте вітчизняний ринок набагато цікавіший, адже динаміка його зростання навіть не снилася «кавовим» країнам ЄС. Після краху на початку 1990-х рр. виробництво кави в Україні скоротилося з 13 тис. т на рік до 637 т. До кінця минулого десятиліття її споживання не перевищувало 0,5 кг. Відтоді ми не тільки заохотилися до цього напою, але й почали більше уваги звертати на його якість – обсяг ринку збільшився у п'ять разів, перевищивши \$1 млрд у роздрібних цінах.

У світі на мелену каву вже припадає майже половина споживання, у розвинених країнах натуральна кава давно домінує, у нас поки що з великими зусиллями відвойовує чверть ринку.

Експерти пророкують, що баланс між розчинною і натуральною кавою буде змінюватися одночасно зі збільшенням споживання. А це значить, що коли (згідно з прогнозами до 2010–2011 рр.) українці вийдуть на нинішній «польський» рівень – 3 кг кави на рік, то істотну частину цього обсягу складуть дорогі сорти натуральної меленої кави».

Отже, перспективи розширення місткості українського ринку кави величезні. Наскільки цей потенціал буде використаний, залежить, насамперед, від успішного розвитку культури споживання кави в Україні, зокрема, від заходів із просування кавових брендів на цьому ринку.

#### *Традиції і спосіб життя визначають попит*

Залежно від рецептури приготування, смакових характеристик і способу виготовлення на кавовому ринку пропонують: натуральну каву (каву в зернах і каву мелена у вакуумній упаковці), розчинну каву, кавові суміші й розчинні кавові напої.

Результати досліджень свідчать про те, що 47 % українців купує розчинну каву, 5 % – кавові «мікси», і тільки 11 % споживачів віддають перевагу натуральній каві (8 % купують мелену каву й лише 3 % – каву в зернах). Справа в тому, що розчинна кава більш «зручна» у приготуванні, а в Україні досі сильні «радянські» традиції споживання кави. До того ж, кавові напої дешевші, ніж натуральна кава, а це при виборі товару для масового українського споживача є основним аргументом.

Споживання кави в Україні все ще зберігає яскраво виражену регіональну структуру і значно відрізняється в різних регіонах України. Найбільш активні споживачі кави живуть у західному регіоні України, на другому місці місті – жителі столиці. На сході країни населення віддає перевагу розчинній каві. Щоправда, у всіх регіонах України переважна більшість споживачів кави, як натуральної, так і розчинної, сконцентрована в обласних центрах.

Ця особливість дає можливість виробникам кави заощаджувати на рекламних витратах. Зниження обсягів реалізації кави влітку і зростання взимку коливається не більше, ніж на 10 % від середньомісячного (за рік) показника.

#### *Загальні тенденції ринку*

Протягом усіх останніх років ринок кави продовжує зростати, хоч і повільніше, ніж у минулі роки. Поступово змінюється й структура споживчих уподобань: на цьому ринку, як і на більшості інших, зростає частка продуктів преміум-класу. Для порівняння динаміка ринку кави в 2006 р.: значно виросла частка ринку розчинної кави, особливо вимороженої (freeze dried), та агломерованої кави, а споживання порошкової кави й кавових міксів знижується, відповідно, падає їх частка в структурі ринку. Натуральна кава в цілому також втратила свої позиції порівняно з минулими роками. Це відбулося через скорочення споживання домашніми



господарствами меленої кави, у той час як частка кави в зернах в 2005–2006 рр. зростає.

Слід також зазначити тенденцію до збільшення обсягів ринку кави, передусім, за рахунок збільшення споживання всіх асортиментних позицій кави (category penetration). Іншими словами, зростає кількість українців, які споживають каву як продукт, тобто збільшилася інтенсивність споживання.

Збільшенню обсягів ринку сприяла й популяризація культури споживання кави у кафе, барах, на роботі.

#### *Основні гравці на ринку*

За результатами 2006 р. за обсягами споживання кави, лідером залишається Kraft Foods, компанія, що активно працює на всіх сегментах ринку кави. В 2006 р. найбільш активною й успішною була марка «Монарх» (натуральна й розчинна кава). В асортименті кавових міксів і капучіно компанія Kraft Foods до популярних «Maxwell House 3 в 1» і «Jacobs капучіно» додала цілу палітру новацій на будь-який смак: «Jacobs 2 в 1», «Jacobs Latte», «Jacobs 3 в 1».

Друге й третє місце розділяють швейцарська компанія Nestle (ТМ «Nescafe Classic», «Nescafe Gold», «Alta Rica», новинка 2005 р. – «Nescafe Espiro»), представлена як розчинною кавою, так і кавовими міксами, а також ізраїльська компанія Elite (ТМ «Fort», «Platinum», «Elegance»).

Далі розташувалися компанія «Галка», кіпрська компанія Future Enterprises («MacCoffee», «Besame»), російські компанії – «Екопроект-2000» (ТМ «Петровская слобода»), «Орімі Трейд» (ТМ «Жокей», «Регал», «Чарівна плантація», «Монсеньйор»), «Золоті купала» («Чорна карта»), німецька компанія Tchibo («Tchibo Exclusive», «Famile», «Моссо», «Davidoff», «Gold selection»). Ці компанії сумарно займають понад 80 % ринку кави.

#### *Компанія Tchibo*

Компанію Tchibo Frisch-Rost-Kaffee Gmb було засновано в 1949 р. німецьким купцем Максом Херцем. Першим продуктом компанії стала свіжа обсмажена кава за власною оригінальною технологією. Пізніше в їхньому асортименті з'явилася розчинна кава.

Компанія Tchibo тривалий час працювала тільки на ринку Німеччини, розширюючи сфери діяльності й набираючи оберти.

На сьогодні в компанії працюють понад 5900 осіб. Під маркою «Tchibo» продаються різноманітні асортименти кави першокласної якості, що виробляється на фабриках Гамбургу та Берліну. На початку 60-х років ТМ «Tchibo» вивели на ринок Центральної Європи. Вона з успіхом продається в Польщі, Чехії, Угорщині, Словаччині. В Україні компанія розпочала свою діяльність у вересні 2001 р. і зараз пропонує весь асортимент своєї продукції: кава в зернах; мелена кава; розчинна кава, капучіно, а також кава у гранулах, що виготовлена за технологією, що зберігає смак і аромат свіжої кави.

Сьогодні каву «Tchibo» пропонують майже у 22 тис. торгових точок, частина з яких надає повний комплекс послуг у готелях закладах

громадського харчування й офісах. У Польщі, Угорщині й Чехії побудовані заводи з обсмажування зерен кави, що дає можливість Tchibo поставляти продукцію на свої ринки безпосередньо з місцевих виробничих центрів.

Одне з основних завдань компанії Tchibo – контроль якості продукції, починаючи з вирощування кави до її розміщення на полицях супермаркетів і магазинів. Працюючи на українському ринку, керівництво компанії добре розуміє необхідність постійної комунікаційної підтримки своєї марки.

Одним із проявів рекламної активності компанії було проведення всеукраїнської ВТЛ-акції, що тривала чотири місяці (з 1 жовтня 2005 р. по 31 січня 2006 р.).

#### *Умови акції*

Споживачі, які придбали акційну мелену каву («Tchibo Exclusive» і «Tchibo Mild» – 250 г) у вакуумному упакованні, мали можливість одержати спеціальні й гарантовані призи. Спеціальні призи – 1000 золотих прикрас, а гарантовані – це можливість безкоштовно одержати стограмову упаковку меленої кави «Tchibo Exclusive». Для цього потрібно було знайти всередині акційної упаковки кави купон із зображенням прикраси або зібрати комбінацію із двох купонів номіналом «40» і «60» і відправити їх за адресою, зазначеною на упаковці. Загальний призовий фонд становив 1000 шт. золотих прикрас і 25 тис. шт. упаковок кави «Tchibo».

#### *Медіа підтримка:*

□ ТВ-ролик на чотирьох провідних національних каналах («Кільце під чашкою кави «Tchibo») за звичайною для марки (невеликою) схемою розміщення. До звичайного рекламного ролика був доданий кадр із зображенням акційної упаковки;

□ в друкованих ЗМІ (журнали «Натали» і «Отдохни») дуже коротко висвітлювалися умови акції;

□ в газеті мережі супермаркетів «Сільпо», що поширювалась через «Укрпошту».

Умови акції, розміщені на упаковці та в ЗМІ, були набрані занадто дрібним шрифтом на темному тлі (жовтий на синьому), а самій продукції не було знайдено належного місця на полицях супермаркетів. Вона була розміщена переважно на нижніх полицях. На жаль, акція не принесла бажаного результату, й обсяги продажів залишилися на колишньому рівні. Керівництву залишається тільки аналізувати допущені помилки, щоб не повторити їх знову.

#### *Питання та завдання до ситуаційної вправи:*

1. Визначте мету й засоби стимулювання у проведеній ВТЛ-акції.
2. Оцініть переваги й недоліки проведеної кампанії зі стимулювання збуту. Запропонуйте власний варіант.
3. Розробіть детальний бюджет акції, аргументувавши необхідність запропонованих витрат.
4. Запропонуйте власні рішення щодо оптимізація доходів на основі контролю за цінами.

### 3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

#### Основна:

1. Cross. R. Milestones in the Application of analytical pricing and revenue management / R. Cross, J. Higbie // Journal of Revenue and Pricing Management. - 2010.

2. 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. Режим доступу : <http://journals.urau.ua/tarp/issue/archive>.

3. Корж Н.В. Стасюк О.В. Revenue менеджмент: особливості групових продаж та бронювань в готелі /Н. В. Корж, О. В. Стасюк // Економіка та суспільство. Вип. №14, 2018. – Режим доступу: <http://vv.vv.economvandsocictv.in.ua/iournal14/18-stati-14/1049-korz-n-v>.

#### Допоміжна:

4. Siddappa, S. Statistical modeling approach to airline revenue management with overbooking: // Ph.D. thesis. / S. Siddappa // The University of Texas at Arlington, USA. - 2006. - P. 25-44.

5. Littlewood, K. Forecasting and control passenger bookings / K. Littlewood // 10.AGIFORS Sympos. Proc. - 1972. - P. 95-117.

6. Belobaba, P. The evolution of airline yield management: fare class to origin-destination seat inventory control / P. Belobaba // Handbook airline marketing. 11.McCraw-Hill.- 1998.-P. 258-302.

7. REVPAR GURU : офіційний сайт системи. Режим доступу : <http://revparguru.com/>.

8. Hotels Revenue : офіційний сайт. Режим доступу : <http://www.xotels.com/>.

9. Гузар У.Є. Управління проектами у готельно-ресторанному бізнесі : робоча програма навчальної дисципліни підготовки магістрів галузь знань 24 „Сфера обслуговування” спеціальність, 241 „Готельно-ресторанна справа” / розроб. Гузар У. Є. - Львів, 2020. - 25 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://repository.ldufk.edu.ua/handle/34606048/26959>.

10. Гузар У.Є. Конкурентоспроможність закладів індустрії гостинності : програма навчальної дисципліни підготовки бакалаврів, галузь знань 24 Сфера обслуговування, спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа / розроб. Гузар У. Є. - Львів, 2020. - 11 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://repository.ldufk.edu.ua/handle/34606048/26874>.

11. Гузар У.Є. Аналіз діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу: робоча програма з навчальної дисципліни підготовки бакалаврів, галузь знань 24 Сфера обслуговування, спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа / розроб. Гузар У. Є. - Львів, 2020. - 28 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://repository.ldufk.edu.ua/handle/34606048/26879>.

12. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. матеріалів наук.-практ. семінару (3 жовтня 2019 р., с. Гута) / Уляна Гузар, Марія Паска, Орислава Коркуна, Орися Іжевська. - Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2020. - 64 с.