

УДК 640.4:658.18

М.А. Жукова

СПОСОБЫ ОПТИМИЗАЦИИ ЗАТРАТ ГОСТИНИЧНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

***Аннотация.** В статье рассмотрены разнообразные способы экономии гостиниц на расходах в условиях кризиса, а именно: снижение расходов на рекламу, маркетинг, участие в выставках, сокращение перечня дополнительных услуг, возможность отказа клиентов от ряда услуг, что приводит к уменьшению стоимости номера, оптимизация затрат на заработную плату персонала, рациональное использование воды, электричества, отопления в отелях и гибкое ценообразование, направленное на максимизацию загрузки гостиницы.*

***Ключевые слова:** гостиница, затраты, расходы, оптимизация, экономия, ценообразование, бронирование.*

Marina Zhukova

THE WAYS OF OPTIMIZATION OF COSTS HOTEL COMPANIES IN A CRISIS

***Annotation.** The article considers various ways of saving hotel costs in crisis conditions, namely: reduction of expenses on advertising, marketing, participation in exhibitions, reduction of the list of additional services, the failure of customers from a range of services, which reduces cost, optimization of expenses for staff salaries, the sustainable use of water, electricity, heating in hotels and flexible pricing, aimed at maximizing a hotel.*

***Keywords:** hotel, costs, optimization, savings, pricing, booking.*

Современный период функционирования гостиничного рынка в России можно охарактеризовать как «кризисная стабильность» [1]. Конкуренция на рынке гостиничных услуг достаточно серьезна, проблемы, связанные с оптимизацией расходов и использованием гибкой ценовой стратегии для гостиниц, по-прежнему актуальны.

Пути оптимизации в разных гостиницах отличаются. Например, компания Starwood Hotels & Resorts Worldwide Inc. для ряда своих брендов приняла решение о снижении уровня декларируемого ранее уровня сервиса. InterContinental Hotels Group Pic. и Hilton Hotels Corp. также снизили свою «звездность», объясняя это тем, что сохранение прежних пяти звезд у отеля, и, соответственно, уровня сервиса, требует больших капиталовложений [2]. Во всем мире возрос спрос на гостиницы более низкой ценовой категории. По мнению западных отельеров, в нынешних условиях цветы в номере, приветственные подарки гостям, одноразовые баночки с джемом, бесплатная свежая пресса по утрам – это излишняя роскошь. В нынешние времена даже небольшая экономия для гостиницы существенна. Например, в каких-то гостиницах снижают норму в буфетах, закупают другие сорта яблок и т.п. [2]. В тоже время необходимо отметить, что некоторые гостиничные эксперты считают, что при снижении уровня сервиса меняется и имидж гостиницы, который после кризиса будет достаточно непросто вернуть на прежний уровень.

Большинство гостиниц сократили расходы на рекламу, маркетинг, участие в выставках. Гостиничная сеть Marriott International снизила инвестиции в развитие сети, сократила время работы и меню ресторанов, а также сэкономила на оборудовании номеров, а бесплатные газеты в номер теперь предоставляют только по требованию гостей. Такие гостиницы, как TownePlace Suites, Residence Inn, SpringHill Suites, Fairfield Inn, бесплатные газеты гостям теперь предлагают только в вестибюлях. Гостиничная сеть Omni Hotels долго решала, оставить ли бесплатные яблоки для гостей, так как это обходится каждой гостинице в несколько тыс. долл. в год, но яблоки оставили, зато сократили часы

работы гостиничных кафе и закупают продукты в меньшем объеме. Многие высококласные гостиницы (четыре-пять звезд) сократили часы работы гостиничных ресторанов и кафе, сделали проще меню, а обслуживание в номерах ввели лишь в определенные часы. Например, Marriott Wardman Park в Вашингтоне ввела обслуживание в номере лишь до 23.00 [2]. Гостиница Hilton Anaheim отказалась от завтрака «шведский стол» и перешла на «персональный завтрак», а также ввела в меню более дешевые блюда, такие, как куриные крылышки и бургеры. В Holiday Inn поменяли полотняные салфетки на бумажные, и кофе «на вынос» теперь предоставляют лишь по требованию. Некоторые гостиницы предлагают теперь на завтрак только кофе с булочкой [3].

Американская гостиница Rancho Bernardo Inn в Сан-Диего ввела следующий способ привлечения клиентов в кризисные времена: номер с завтраком на 2-х стоит 219 долл. в сутки. Далее, клиент имеет право отказаться от ряда удобств и заплатить лишь за то, что он посчитает для себя нужным: без бара клиент платит уже 179 долл., без кондиционера – 159 долл., без подушек – 139 долл., без туалетных принадлежностей – 39 долл. и т.д. Это называется предложение со списком исключаемых удобств – Survivor package (набор для выживания) [5].

Эксперты проектной компании Smart property [4] считают, что малофункциональные зоны в гостинице можно превратить в наиболее дешевые номера. Например, в Японии есть комнаты без окон, мини-капсулы, где стоит только кровать и умывальник – это самые дешевые номера. Возможен и такой вариант: гость отказывается на время проживания от уборки номера и платит тогда за проживание поменьше, а гостиница экономит на горничных.

Отели в целях экономии при оснащении номеров обходятся без дорогой мебели, картин и аксессуаров, отказываются от лишних кресел и диванов в холлах на этажах. Применение жидкого шампуня и мыла в дозаторах также дает экономию. Химчистку и прачечную отдают на аутсорсинг. Кроме того, все стараются экономить на энергозатратах. Некоторые гостиницы делают упор на экологическое воспитание гостей отеля, экономят на отказе от ежедневной стирки белья. В таких отелях в каждом номере висит сообщение в рамках проводимой организацией Гринпис программы «Зеленый офис», в котором описывается, какой урон окружающей среде наносят различные моющие средства. В гостинице рационально используют воду, электричество, тепло. Мусор собирается в отдельные контейнеры по видам, в результате использованную бумагу и пластик могут приобрести службы по переработке вторсырья. Это приносит гостинице пусть небольшой, но дополнительный доход. На этажах и в коридорах установлены энергосберегающие лампы, автоматически включаемые лишь тогда, когда в помещение входят люди.

В настоящее время несколько изменилась ситуация в российских гостиницах по предварительному бронированию [3]. Раньше гостиницы прогнозировали загрузку на полгода. Многие отели сейчас перешли к оперативному планированию. Теперь бронирование в лучшем случае осуществляется за 30 дней до заезда. Ввиду того, что сроки принятия решений о выделении средств на поездки и на корпоративные мероприятия в компаниях увеличились, то теперь часто в гостиницах бывают ситуации, когда приходится размещать группы без предварительного бронирования. Стали чаще встречаться случаи, когда клиенты сокращают количество предварительных заявок или отказываются от ранее забронированных мест. Корпоративные мероприятия до кризиса приносили гостиницам около 20 % дохода, но в настоящее время этот рынок сократил свои объемы на 75 % [5]. Единственное, что пока стабильно, – это межправительственные мероприятия и различные выставки. Во всех гостиницах отмечают непредсказуемость ситуации с бронированием номеров. Отели зависят от деловых рынков, а они в последнее время подвержены сильному колебанию. Многие гостиницы теперь перешли от годового планирования к ежемесячному. Выигрывают те отели, которые имеют не только крупных клиентов в лице банков, нефтяных, газовых компаний, но и клиентов небольших компаний. Любые применяемые гостиницами скидки должны стимулировать у клиентов спрос, если его нет, то

даже сниженные цены не смогут заполнить отель. Влияет на ситуацию с ценами и загрузкой гостиниц девальвация национальной российской валюты, так как, согласно закону, гостиницы должны цены выставлять в рублях. Эксперты называют нынешний гостиничный рынок рынком не продавцов, а покупателей, которые вынуждают гостиницы устанавливать более низкие тарифы.

Для прогнозирования загрузки гостиницы и оптимизации расходов ряд гостиниц применяют Revenue-менеджмент, суть которого состоит в том, чтобы продать номер по правильной цене нужному гостю в определенное время через самые различные каналы продаж. Для этого в отделах продаж должны работать активные и креативные сотрудники. Сначала прогнозируют спрос: вычисляют пиковые дни заездов, возможные периоды спада, определяют, на какого типа клиентов гостиница может рассчитывать в те или иные дни недели, сезоны. Так появляется информация, когда больше индивидуальных клиентов, когда – корпоративных, кто бронирует заранее, а кто покупает номер непосредственно перед заездом. В дни максимальной загрузки вводятся максимальные тарифы, различные сроки аннуляции брони. Например, гостиница прописывает в договоре, что в эти дни без штрафа отказать от брони нельзя. Кроме того, можно просчитать количество регулярных отказов от брони на определенные дни, что дает возможность применения овербукинга – когда менеджеры гостиницы точно знают, сколько гостей, ранее забронировавших номера, не придут, и в таком случае они могут продавать номера свыше нормы. Правда, на всякий случай надо предупредить службу приема и размещения гостей, во избежание ситуации, когда на один номер претендуют два различных гостя.

Revenue-менеджмент предполагает и stop sale – когда продажи приостанавливаются на пиковые дни за 2–3 недели, для того чтобы подготовить гостей к 2–3-х кратному повышению цены. Когда наступают периоды низкого спроса, то, по правилам Revenue-менеджмента, цену ниже определенной планки не стоит опускать, так как есть опасность привыкания гостей к низкой цене, и это уже вопрос репутации гостиницы. Цены на номера должны постоянно меняться – в зависимости от дня недели, сезона, определенных дат, праздников. Даже в течение дня можно несколько раз поменять цену [2]. Для тех, кто покупает номера заранее через Интернет, можно применять более низкие тарифы. И вообще, стоит чаще использовать электронные каналы продаж.

Чтобы повысить доходы гостиницы, также надо вводить программы лояльности постоянных гостей – программы накопления ночевки, баллов и т.д. Как показывает опыт, постоянные клиенты оставляют в гостинице больше денег, чем остальные, поэтому для них стоит вводить различные программы. Конечно, программы лояльности напрямую связаны и с высоким качеством сервиса гостиницы. Но, вводя самые разные способы экономии, гостинице нельзя экономить на главном – на чистоте и безопасности. «Недорого» не должно быть плохо, и тогда гостинице удастся даже в кризисные времена сохранить своих клиентов.

Библиографический список

1. В первой половине 2016 года в России и странах СНГ появилось около 2 тысяч новых брендированных гостиничных номеров [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.jll.ru/russia/ru> (дата обращения : 23.07.2016).
2. Гостиницы под управлением международных операторов в России – 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://welcome.mos.ru/statistika_i_analitika/other-analytical-materials/ (дата обращения : 07.05.2016).
3. Жуков, В. А. Стратегии развития туристических компаний в условиях кризиса / В. А. Жуков // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2014. – № 10. – С. 32–37.
4. Рынок гостиниц класса «люкс» Москвы и Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://welcome.mos.ru/statistika_i_analitika/other-analytical-materials/ (дата обращения : 07.05.2016).
5. Характеристика гостиничных предприятий [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://hotel-inn.ru/> (дата обращения : 15.12.2015).