

ШЛЯХИ АДАПТАЦІЇ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ ДО НАСЛІДКІВ COVID-19

Як відомо, загострення потреби в жорсткій оптимізації витрат є найактуальнішим вже з початку 2020 року. Оскільки готельний, ресторанний та туристичний бізнес загалом зазнали краху через вірус COVID-19. Введений карантин змусив зачинити двері об'єктів ресторанного господарства та культурно-розважальних закладів для безпеки населення. Однак кафе та ресторани винайшли спосіб не повністю припиняти свою діяльність, а приймати замовлення онлайн та працювати на винос. Яких заходів необхідно вжити підприємствам готельного бізнесу, щоб подолати скрутне становище? Готелі мають продовжувати своє існування. Можна спостерігати, що багато бізнес-мандрівників, які зазвичай заповнюють спад в зимові-весняні місяці, теж відмовилися від поїздок, скасували особисті зустрічі і заходи, віддаючи перевагу онлайн-спілкуванню. Зазвичай туристичний сезон триває до жовтня, але готелі вже пустують.

Як можна побачити, епідемія коронавірусу завдає шкоди світовій економіці, зачіпаючи всі сфери життя, але найболючіше вона вдарила все ж таки по туристичній галузі. Дане судження на початку березня 2020 року підтвердила Всесвітня туристична організація (UNWTO), яка констатувала, що річні збитки для глобальної індустрії складуть 30-50 млрд. доларів [1], але і вони можуть збільшуватися, оскільки ситуація постійно змінюється. Найрозповсюджене рішення щодо зменшення збитковості закладів – скорочення штатного персоналу. Такими темпами світовий туризм може втратити до 50 млн. робочих місць.

Більш гуманним підходом може бути введення погодинної оплати праці, а також скорочення тривалості робочого тижня, переведення деяких співробітників на неповний робочий день. Скорочення робочого тижня навіть на один день дозволить зменшити витрати на робочу силу на 20 %, при цьому багато працівників погодяться на неповний робочий день, якщо вони будуть впевнені, що це врятує їх роботу та буде приносити заробіток [1]. Під час роботи працівники можуть проходити перехресне навчання та допомагати один одному.

Hilton, одна з крупних готельних мереж, бореться із скрутним становищем шляхом запуску програми з пошуку тимчасової роботи для своїх співробітників. Незважаючи на те, що попит на готельні послуги різко падає, основні торговельні марки, електронна комерція і продуктові бренди переживають бум найму. Звичайно, коли криза відступить, Hilton знову зустрине своїх співробітників [3].

Всі досвідчені готельєри стверджують, що за необхідності скорочення витрат, слід економити в тих зонах готелю, які чинять найменший вплив на обслуговування клієнтів та імідж, а не на якісному обслуговуванні. Це може нега-

тивно позначитись на задоволеності клієнтів, і в майбутньому буде складніше підтримувати постійних гостей і залучати потенційних після закінчення рецесії. В таких випадках радимо закрити поверхи в готелях.

Деякі зарубіжні готельні підприємства все ж таки прибігли до скорочення штату, проте забезпечили програму підтримки для свого персоналу. Вони розвозять по домівках пакети із мінімальним набором необхідних речей, що включає продукти та засоби гігієни, для тих, хто особливо у цьому потребує.

Українська готельна компанія «Ribas Hotel Group» під іншим кутом дивиться на кризу. Вони пропонують готельні номери для коворкінгу (робоче місце поза офісом чи домівкою). На нашу думку, це дуже актуально, оскільки більшість робітників не можуть працювати вдома через ряд причин. У номерах представлена вся необхідна оргтехніка та проводиться регулярно і ретельне прибирання, а також перевірка стану здоров'я персоналу.

На нашу думку, зниження тарифів на проживання задля збільшення попиту – хибне рішення. Це може надати короткостроковий позитивний вплив, але дуже швидко призведе до провалу, коли конкуренти також почнуть знижувати свої ціни. Така ситуація буде мати ще більш негативний економічний вплив в середньостроковій і довгостроковій перспективі, і у готелів виникнуть труднощі з повторним збільшенням ціни після кризи. Також зниження тарифу до категорії нижчого рівня може вдарити по бренду та втратити потрібну клієнтуру. Тому доцільніше дотримуватися звичайного цінового позиціонування. Дане твердження закріплюється точкою зору готельєра та віце-президента електронної торгівлі та управління доходами в «Chroma Hospitality» – Суніша Садасівана. Він зазначає: «Під час фінансової кризи 2008 року ми запанікували і значно знизили тарифи. Коли прийшов час аналізувати результати, ми виявили, що програли з точки зору RevPAR у порівнянні з деякими конкурентами, які не змінювали свої початкові ціни на проживання» [2].

Готелі, які витрачають значно більше на маркетинг в період спаду, можуть отримати RevPAR на 18,5 % вище у порівнянні з готелями, які скорочують свої маркетингові витрати [2]. За допомогою ремаркетингу реклама розсилається потенційним споживачам, які вже були на сайті готелю. Таким чином можна спробувати переконати тих, хто планував поселитися у готелі. Також інформація стосовно відвідувачів дозволить зорієнтуватися на сегмент зацікавленої аудиторії. Маючи достатньо даних, можна персоналізувати послуги і стимулювати попит за допомогою цільових пропозицій. Також маркетингове дослідження буде дуже актуальним перед виходом з карантину, оскільки загальна картина співвідношення зовнішніх і внутрішніх туристів сильно зміниться через закриття кордонів. На нашу думку, у такому випадку доцільніше розробити пакети тривалого проживання для мандрівників внутрішнього туризму.

Зменшити кількість відмін можна шляхом виставлення повідомлення на сайті. Наприклад, зазначити, що безпечність гостей та персоналу на першому

місці, готель суворо дотримується рекомендацій місцевих органів влади та правил техніки безпеки.

Вагомою пропозицією під час карантину, на нашу думку, є використання ланч-боксів. У даний час дуже актуальна послуга повноцінного здорового харчування. Ресторан може зайнятися доставкою комплексних ланч-боксів на 5-10 днів згідно із домовленістю з клієнтом. Введення тижневого меню, в якому будуть використовуватися сезонні продукти, сприятиме значній економії. Бокси будуть містити корисні сніданок, обід, вечерю та два невеликі перекуси, а також будуть доставлятися сервісами Glovo, Bond, Uber і Uklon, що дозволить оптимізувати витрати.

Ціну за повноцінний раціон можна зменшувати у разі збільшення кількості замовлень. Ще один спосіб просування боксів – пропонувати набір харчових продуктів для приготування відповідної страви. Особливістю таких боксів буде вкладений рецепт від шеф-кухаря ресторану. Окремо можна пропонувати напівфабрикати, банкетне меню із закусок та позиції, які користуються найбільшим попитом: роли, піца, бургери та локшина.

Стосовно персоналу ресторану, слід зазначити, що кухарів та менеджерів краще перевести на отримання відсотка від замовлень, замість повної ставки.

За таких умов, структура витрат складатиметься виключно з змінних витрат: 20-30% – сервісу доставки їжі, 10% – співробітникам, 30% – вартість їжі, 10-15% – комунальні та інші витрати.

Безпосередньо, гість готелю зможе обрати декілька позицій, які йому імпонують та отримати замовлення в номер. Таким чином, навіть при закритому ресторані гості не залишаться голодними.

Слід нагадати, що Україна єдина в Європі, де не було введено зниженого ПДВ для індустрії гостинності (до недавнього часу), культури і спорту. На сьогодні ряд країн ввели знижені податки і компенсації збитків в туристичній сфері (Австралія, Великобританія, Італія, Китай). Тому українські готельєри змушені діяти самостійно та придумувати шляхи підвищення ефективності для «підтримки свого бізнесу на плаву». За прогнозами оговтатися вдасться лише ближче до 2023 року.

1. Даниліна С.О., Коцюрубенко Г.М., Шикіна О.В. Фінансово-економічні наслідки пандемії для світової туристичної галузі // Причорноморські економічні студії. – 2020. - № 52. – Ч. 1. – С. 29-34.
2. Alisa Voitika. Hotels in crisis can still win: How to adjust strategies without jeopardizing your future [Електронний ресурс] / Режим доступу: www.hospitalitynet.org/opinion/4097247.html
3. PUBLIC Hotel New York City. An Ian Schrager Hotel [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://www.publichotels.com>