

**ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВАТА ПРЕД ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ
ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОДАЖБИТЕ В ХОТЕЛИЕРСТВОТО
ПО ВРЕМЕ НА ИКОНОМИЧЕСКАТА КРИЗА 2008-2011 Г.**

докторант Лиляна Светославова Васкова
Университет за национално и световно стопанство – София

**CHALLENGES FOR HUMAN RESOURCES IN THE SALES
MANAGEMENT WITHIN THE HOTEL INDUSTRY DURING THE
ECONOMIC CRISIS 2008-2011**

Lilyana Svetoslalova Vaskova, PhD student
University of National and World Economy – Sofia

Резюме: Настоящият научен доклад има за цел да покаже реакцията на крайните клиенти към икономическия спад по отношение на осъществените туристически пътувания. По време на икономическата криза бизнес пътниците анулираха техните пътувания, съкращаваха продължителността им или техните бюджети, докато индивидуалните туристи избираха да не пътуват или да ограничат туристическите си дейности. В същото време, в хотелите се наблюдаваше увеличение при предлагането на стаи, успоредно с намаляването на техните цени. Отговорност на отдел „Маркетинг и продажби“ бе да намери начин за възстановяване на загубени приходи, дори когато те бяха пряко засегнати от промяната в пазара. Бюджетирание, време, персонал и морал се превърнаха в ключови елементи, чрез които да се разбере как реагира отдел продажби и какви добри практики използват, за да открият алтернативни източници на приходи.

Ключови думи: управление на продажбите, предизвикателства, приходи, икономически показатели, човешки ресурси.

Abstract: This report aims to show the reaction of end customers to the economic downturn in terms of realized tourist trips. During the economic crisis, business travelers have canceled their trips, shortened their duration and their budgets, while individual tourists chose not to travel or limit tourist activities. At the same time, the hotels saw an increase in the supply of rooms, along with the reduction of their prices. Responsibility of the department „Marketing and Sales“ was to find a way to recover lost revenue, even when they were directly affected by the change in the market. Budgeting, time, personnel and morality have become key elements through which to understand how the sales department responds and what best practices used to find alternative sources of revenue.

Key words: sales management, challenges, revenues, economic indicators, human resources.

Увод

Хотелите се сблъскват с множество предизвикателства в една процъфтяваща икономика, но когато пазара взема погрешен завой към по-лошо, мениджърите се сблъскват с цяла нова серия от проблеми. С промените в операционния пазар се очаква от мениджърите на хотели да правят повече с по-малко. Както бе споменато, несигур-

ната икономика носи предизвикателства за мениджърите в туризма и те трябва да търсят нови или модифицирани източници, техники и управленски планове за възстановяване на загубените приходи. От 2008 г. насам, множество фактори доведоха до спад на икономическите показатели. В резултат на това всички мениджъри на отдел продажби са изправени пред необходимостта за ефективно управление на приходите и разходите в хотелиерството, за да могат да отговорят на новите условия на пазарната среда.¹ Бюджетните ограничения, недостига на време, числеността и управлението на човешкия фактор са всички примери за проблемите, с които мениджърите трябва да се справят, за да увеличат производителността и да постигнат заложените финансови цели.

Мениджърите управляващи продажбите в хотелиерството се сблъскват с последствията от икономическата криза и се опитват да намерят нови начини за справяне с отрицателните икономически резултати от дейността. *Отдел „Маркетинг и продажби“* и свързаните с него операции и местата за подслон и коректното управление на приходите играят ключова роля във цялостното финансово представяне в хотелиерството.² Чрез техните индивидуални и групови усилия се осъществяват финансовите цели, дори когато мениджърския състав се сблъсква с едни и същи работни предизвикателства намиращи се във всички отдели на хотела.

Предизвикателства и промени в хотелиерската индустрия като последици от икономическата криза

Литературата е единодушна, че в една икономика, характеризираща се със спад на дейностите, могат да се очакват *множество последици в движението на приходите* в сферата на хотелиерството. По време на периода 2007-2010 цените на стаите и хотелската заетост отчитат *ниски нива*, поради икономическите промени на вътрешния пазар за пътуване. Разменя се все по-малко количество валута, което определя и необходимостта от разработване на стратегия за възстановяване на нормалните нива на приходите от продажбата на стаи. Друга тенденция, която се откроява за посочения период е *промяната в предпочитанията на туристите* от хотели, предоставящи пълно обслужване към хотели от икономичен тип. Това е породено от необходимостта за намаляване на корпоративните разходи за настаняване.³

Както се променя хотелиерството от гледна точка на собствениците, така и индустрията на туризма и свободното време отчита изключителен *спад в туристопотока* и създава силна конкуренция в повечето национални пазари за какъвто и бизнес да е останал. Дори и горчивият опит от периода след 11 септември 2001 г, когато множество дружества в сферата на хотелиерството бяха на ръба на банкрута, не успя да предотврати последствията от икономическата криза, които се отразяват дори по-осезаемо. Днес, хотелите се опитват да поддържат пред кризисните нива на заетост на легловата база *като предлагат множество промоции и добавят стойност към про-*

¹ Boosting Your Sales by Boosting Morale-Employee Coaching. (n.d.) Retrieved April 17, 2011, from Sales Management: <http://salesmanagement.phoenix-blogs.com/boosting-yoursales-by-boosting-morale-employee-coaching/>

² Johnson, R. (2002, Aug. 5). Sales management during turbulent times. Hotelier. Retrieved from <http://www.hotelresource.com/trends-detail-sid-32718.html>

³ Huffman, M. (2008, June10). Recession in 2008? What does that Mean for consumers? Consumer Affairs. Retrieved from <http://www.consumeraffairs.com/news04/2008/01/recession.html>.

дукта.⁴ Хотелиерските предприятия са изправени пред избора да предлагат ниски цени на стаите съответстващи на понижено качество на предлаганите услуги, или промоционални цени предоставящи и добавена стойност. Повечето хотели предпочитат да **запазят качеството и нивото на предлаганите от тях услуги**, вместо да опорочат дългогодишния имидж на марката. Ако приложат първата стратегия е много вероятно мениджърите на хотели да изгубят пазарния дял, който са завоювали. За съжаление, добавяне на стойност под формата на безплатна закуска, използване на фитнес и спа центъра и безплатно ползване на паркинг, не са иновативни и не могат да гарантират необходимите нива на заетост и приходи за предприятието, лоялност на гостите и дългосрочна печалба. Мениджърите на хотелиерската организация се обвинява, че реже от оперативните разходи, без да жертва качеството.⁵

Намаляването на икономическите показатели и забавянето на ръста в икономиката имат силно влияние върху развитието на туристическия сектор като цяло. Достъпът до банкови кредити и условията по тях са непосилни за повечето хотелиери, цените на енергията и храните достигат нови нива, потребителите предпочитат да си стоят вкъщи, отколкото да пътуват.⁶ Всички тези фактори допринасят за *затрудненията в хотелиерската индустрия*, която е изправена пред предизвикателството да оцелява при тези нерентабилни икономически условия. За 2008 г. се наблюдава спад в обема на туристическите пътувания в Северна Америка с 1,9%, докато този показател за Европа е 0,7% в сравнение със същия период на предходната година. Свиването на икономиката, осъществяването на по-малко бизнес сделки и по-малката заетост на легловата база водят до по-ниски нива на приходите в хотела. Мениджърите на отдел Продажби следва да разработят нови стратегии за повишаване на нивата на приходите от продажбите на стаите в хотела.⁷

Промени в потребителското търсене

Повишаването на цените е най-често срещаната стратегия за увеличаване на приходите и намаляване на негативните ефекти от рецесията в икономиката. **Промените в търсенето** в следствие на икономическата криза. За сектора на туризма и свободното време е налице тенденция, в която се откроява пренасочването на потребителите от хотелите, предлагачи комплексно обслужване, към хотели от икономичен клас с цел спестяване на парични средства.⁸ **Конкурентите** от всички сегменти могат да намалят цените, което от своя страна би довело до по-нататъшен спад в приходите. Един път понижени цените, не могат да върнат старите си високи нива в краткосрочен план, освен ако не се отчете и съответстваща промяна в търсенето на хотелиерските услуги.

⁴ McKean, M. (2011). Get Your Sales Staff to Make 30-Plus Calls a Day. Retrieved May 10, 2011, from HotelNewsNow.com: <http://www.hotelnewsnow.com/articles.aspx/5361/Getyour-sales-staff-to-make-30-plus-calls-a-day>

⁵ Merriam-Webster. (2008). Merriam Webster On line. Retrieved from Merriam Webster <http://www.merriam-webster.com/dictionary/leisuter%20>

⁶ Puce, S. (2008). Acting the part in customer service. Lodging Hospitality, 64(11), Retrieved from EBSCO MegaFILE database.

⁷ Starkov, M. (2008, Jun. 4). Internet marketing plan for a difficult economy. Hotels. Retrieved from site:<http://www.hotelsmag.com/article/CA6566971.html?q=economic+downturn+2008>

⁸ Yandle, B. (2006, June). The economic situation. Clemson Hospitality Magazine. Retrieved from http://www.strom.clemson.edu/teams/ced/esr/ESR_June_2008.pdf

Друг сегмент засегнат от кризата са конферентните и бизнес пътувания. Все повече фирми намаляват бюджета определян за провеждане на конференции и бизнес пътувания. Това резултира в *незапълнен капацитет* и загуби за хотелиерите в бизнес хотелите.

Промените в човешките ресурси и заетостта в хотелиерството

В условията на финансова криза всеки мениджър преразглежда фирмените си разходи, а и обръща повече внимание на ефективните и по-малко *ефективните си служители*. На преден план излиза подобряването на лидерските умения на мениджмънта, защото повечето от сегашните лидери са управлявали само в добри времена на растеж, а сега трябва да се справят с предизвикателствата на рецесията. За да бъде просперираща хотелиерската организация, за която работи, мениджърът трябва непрекъснато да се стреми към повишаване на ефективността от работата на служителите.⁹ Това не трябва да зависи от икономическото състояние, в което се намира националната или световната икономика. Хотелите имат нужда от лидери, които да могат да прогнозират бъдещето и да създават дългосрочни стратегии за развитие. За лидери се считат не само висшите, които са по-близо до хората и разбират техните опасения и потребности.¹⁰ Те трябва да получат специално обучение как да управляват по време на рецесия. Онези, които са били принудени да *съкратят разходите* си и приберзано са намалили броя на служителите, ще бъдат затруднени да намерят подходящите хора.

Ангажираността и мотивацията са особено важни за компании, които са силно засегнати от рецесията, защото могат да имат дългосрочен ефект върху представянето на служителите. Всеки служител може да изгуби мотивация по всяко време. Причините за това могат да бъдат както лични, така и служебни. Малко фирми осъзнават, че:

- Свиването на разходите
- Замразяването на назначенията
- Ограничаването на корпоративните събития
- Орязването на бонусите и обученията
- Съкращенията

могат да действат силно демотивиращо.

Така например, свиването на разходите за обучение – една от най-често прилаганите и смятана за безболезнена мярка, има силно отрицателен ефект върху мотивацията на човешкия фактор в хотелиерството.¹¹ Икономическата криза води до съкращаване на разходите и оттам съкращаване на работната сила. Тази тенденция се откроява и в хотелиерството. Изследванията показват, че големите хотелски вериги намаляват управляващия си персонал с 10 % и че се правят и други съкращения в оперативните части на хотелите. Въпреки неизбежните съкращения компаниите се опитват да запазят опитния си персонал. Някои компании прехвърлят част от работната сила в други хотели, част от веригата, където се очаква да има повишено търсене.

⁹ Business travelers changing behaviors in current economy. (2008, Jun. 10). Ehotelier. Retrieved from <http://www.hotelresource.com/trends-detail-sid-32995.html>

¹⁰ Dube, L., Enz, C. A., Ren a ghan, L. M., & Sigauw, J. A. (2000). The key to best practices in the U. S. lodging industry. American Hotel Foundation.

¹¹ Johhson, R. (2002, Aug. 5). Sales management during turbulent times. Hotelier. Retrieved from <http://www.hotelresource.com/trends-detail-sid-32718.html>

В условията на тежка финансова криза в световен мащаб и неясни последици за пазарът, всеки мениджър трябва да поеме отговорност и да вземе своите трудни решения в името на компанията, която ръководи. **Не могат да се приемат универсални действия.** Един опитен кадър никога не е в тежест, защото би трябвало да е рентабилен за компанията си. Въпросът засяга най-вече новите, все още обучаващи се кадри, които не само, че не са рентабилни за хотелския бизнес, но и за тяхното развитие се изразходват допълнителни ресурси. Въпреки това, не трябва да се действа прибързано, защото именно в новите кадри се крие бъдещето на компаниите.¹² Що се отнася до служителите, които са загубили мотивация, преди да се прибегва до уволнения, е добре да се разговаря с тях и да се намери правилният подход, да се мотивират и да осъзнаят какво се очаква от тях. Ако има такива, които не са си на мястото, то и без да има каквито и да било предпоставки за криза, бизнесът би трябвало да се раздели с тях.

Добри практики за управление на продажбите в хотелиерството по време на криза

Добрите практики са множество процеси, които постигането на желаното ниво на производството на даден продукт. Добрите практики могат да се използват в множество отдели в хотелите, като инструмент за синхронизиране на целите, стратегиите и тактиките в управлението. Те формират колективен анализ за ситуацията с цел прилагане на работеща стратегия. За успешното справяне с последствията от икономическата криза мениджърите могат да се ръководят и използват различни на брой добри практики.

Като пример за добра практика може да се разгледа специалната програма на върнатата стойност. (RSVP). Тя представлява **ексклузивна промоция** предназначена да осигури стимул за участниците конвенции, да се върнат в даден хотел като част от своята почивка, а не командировка. Преференцията предлага на участника да се настани отново в хотела на цената, на която е настанен сега като част от група. Тази цена ще бъде предлагана от хотела в продължение на една година от датата на провеждане на мероприятиято, в зависимост от наличността на стаите, стига цената за групово настаняване да не е конфиденциална.

Друга програма предполага всички служители да се **насърчават** да станат търговци чрез генерирането на потенциални клиенти. Това се състои в събирането на персонала и предоставянето на информация относно всички представители, управители на компании, с които са се запознавали по време на своите почивки. Всякакви случайни срещи с хора от бизнеса могат да генерират потенциални клиенти за хотелиерството. Друг начин за набиране на нови клиенти е използването на логото на марката, което да бъде сложено върху превозните средства на доставчици. **Окуражава се предоставянето на всякакъв вид информация без оглед на това дали дадено предприятие има потенциал за бизнес.** Всички служители участвали в тази програма получават сертификат за признателност, а първите четири, спомогнали за повишаването на бизнес а получават и парична награда. **Мотивираността на персонала** да се превърне в движеща единица за успеха на туристическото предприятие, чрез предоставяне на такива възможности, води до лична обвързаност и повишаване на отделеността на служителите. Сплотеният и целеустремен екип е ключов момент от борбата с негативните последици от икономическата криза.

¹² Huffman, M. (2008, June10). Recession in 2008? What does that Mean for consumers? Consumer Affairs. Retrieved from <http://www.consumeraffairs.com/news04/2008/01/recession.html>.

Разработват се различни *иновативни методи*, чрез които резервирането на стаи в хотелите да бъде значително по-бързо, по-евтино и по-лесно. Иновирването на бизнеса е ключова стратегия за развитие на хотелиерското предприятие. Глобализацията в туристическата индустрия *стимулира растежа на туризма* чрез глобалните електронни и комуникационни технологии и мрежи, както и чрез глобалните медии. С помощта на електронните технологии се осъществява бързо работеща и икономична система за резервации на транспорт, хотели и услуги по всички кътчета на земното кълбо. Съвременните медии, особено Интернет, създават своеобразна глобална прозрачност, като по този начин умножават потенциала при избор на хотел. **Иновациите**, които се внедряват, свързани с информационните и комуникационни технологии са онлайн център за резервации на конферентни зали и зали за събития, онлайн маркетинг, връзки с туроператори и туристически агенции. Акцент се поставя върху привличането на повече индивидуални гости, а не групи, като част от програмата за максимизация на приходите. Тази стратегия разчита на идеята, че индивидуалните гости са по-склонни да заплащат по-високи цени за настаняване в сравнение с групите.

Внедряването на нова стратегия за управление на продажбите, в която мениджърите залагат на привличането на гости за по-продължителен период е друга добра практика за справяне с предизвикателствата на икономическата среда.¹³ Хотелите разчитат на привличането на гости, които биха останали за по-дълъг период от време в хотела, което би осигурило по-висока заетост и повишени нива на приходите от дейността. Мениджърите се обучават как да разпознават такива клиенти и как да прилагат различни видове техники, за да ги превърнат в потенциални гости на хотела. Често срещана практика е хотелите да разчитат на двама добре обучени мениджъри, които да работят заедно, споделяйки си една позиция. Това изисква много тясна координация между тях, но се постига лесно чрез специализирана система и 15 до 30 минутни срещи всяка седмица.

Заклучение

Прегледът на предизвикателствата пред мениджърите в хотелиерската индустрия в периода между 2008 г. и 2010 г. като следствие от понижените икономически показатели, предоставя една обща картина за действителността в сектора. Последствия като отменени пътувания, намалена продължителност на престойта, намалени бюджети за конференции и командировки водят до множество проблеми при управлението на хотелите. Важен елемент от стратегическото управление на хотелите бе намирането на алтернативни начини за увеличаване на приходите от дейността и запълване на легловата база. Предоставянето на значителен брой стаи и намаляването на цените създаде множество трудности за мениджърите в отдел „Маркетинг и продажби“. Промяната в търсенето и значителните съкращения на човешки ресурси изправиха пред дилема организациите. За да могат да бъдат конкурентоспособни на пазара те трябва да предоставят висококачествен продукт с ниски цени и високи разходи. За да се справят с кризата хотелите могат да използват добрите практики, които да предоставят иновативен подход към привличането на потенциални клиенти и ефективно управление на приходите.

¹³ Incentive program forecast: 2009. (2009, Dec. 18). Hotels. Retrieved from http://www.hotelsmag.com/article/365388-Incentive_Program_Forecast_2009.php?q=budget+constraints

Литература:

1. Boosting Your Sales by Boosting Morale-Employee Coaching. (n.d.) Retrieved April 17, 2011, from Sales Management: <http://salesmanagement.phoenix-blogs.com/boosting-yoursales-by-boosting-morale-employee-coaching/>
2. Johhson, R. (2002, Aug. 5). Sales management during turbulent times. Hotelier. Retrieved from <http://www.hotelresource.com/trends-detail-sid-32718.html>
3. Huffman, M. (2008, June10). Recession in 2008? What does that Mean for consumers? Consumer Affairs. Retrieved from <http://www.consumeraffairs.com/news04/2008/01/recession.html>. McKean, M. (2011). Get Your Sales Staff to Make 30-Plus Calls a Day. Retrieved May 10, 2011, from HotelNewsNow.com: <http://www.hotelnewsnow.com/articles.aspx/5361/Getyour-sales-staff-to-make-30-plus-calls-a-day>
4. Merriam-Webster. (2008). Merriam Webster On line. Retrieved from Merriam Webster <http://www.merriam-webster.com/dictionary/leisuter%20>
5. Pruce, S. (2008). Acting the part in customer service. Lodging Hospitality, 64(11), Retrieved from EBSCO MegaFILE database.
6. Starkov, M. (2008, Jun. 4). Internet marketing plan for a difficult economy. Hotels. Retrieved from <http://www.hotelsmag.com/article/CA6566971.html?q=economic+downturn+2008>
7. Yandle, B. (2006, June). The economic situation. Clemson Hospitality Magazine. Retrieved from http://www.strom.clemson.edu/teams/ced/esr/ESR_June_2008.pdf
8. Business travelers changing behaviors in current economy. (2008, Jun. 10). Ehotelier. Retrieved from <http://www.hotelresource.com/trends-detail-sid-32995.html>
9. Dube, L., Enz, C. A., Ren a ghan, L. M., & Sigauw, J .A. (2000). The key to best practices in the U. S. lodging industry. American Hotel Foundation.
10. Johhson, R. (2002, Aug. 5). Sales management during turbulent times. Hotelier. Retrieved from <http://www.hotelresource.com/trends-detail-sid-32718.html>
11. Incentive program forecast: 2009. (2009, Dec. 18). Hotels. Retrieved from http://www.hotelsmag.com/article/365388-Incentive_Program_Forecast_2009.php?q=budget+constraints