

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**

**Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Тульский государственный университет»**

**Институт педагогики, физической культуры, спорта и туризма  
Кафедра «Туризм и индустрия гостеприимства»**

Утверждено на заседании кафедры  
«Туризм и индустрия гостеприимства»  
«27» января 2022 г., протокол № 5

Заведующий кафедрой



И.Ю. Пономарева

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
к практическим занятиям  
по дисциплине  
«Организация гостиничного дела»**

**основной профессиональной образовательной программы  
высшего образования – программы бакалавриата**

по направлению подготовки **43.03.03 Гостиничное дело**

с направленностью (профилем)

**Гостиничная деятельность**

Формы обучения: *очная, заочная*

Идентификационный номер образовательной программы: 430303-01-22

Тула 2022 год

## **Разработчик методических указаний**

Жаркова В.Л., доцент каф. ТИГ, к.т.н., доцент



*(ФИО, должность, ученая степень, ученое звание)*

## Оглавление

Цели и задачи.....	4
<b>Практическое занятие 1. История развития предприятий индустрии гостеприимства .....</b>	<b>5</b>
<b>Практическое занятие 2. Тенденции развития индустрии.....</b>	<b>8</b>
Модели организации гостиничного бизнеса.....	10
Франчайзинг .....	12
Франчайзинг .....	13
Аренда и лизинг .....	21
Интеграция в гостиничном бизнесе .....	27
<b>Практическое занятие 4. Правовое обеспечение услуг отелей .....</b>	<b>33</b>
<b>Практическое занятие 5. Основные функции и службы отеля .....</b>	<b>59</b>
<b>Практическое занятие 6. Маркетинг гостеприимства.....</b>	<b>89</b>
.....	.....

## Цели и задачи

Целями дисциплины «Организация гостиничного дела» являются формирование и развитие у обучающихся следующих готовности к разработке турпродукта на основе современных технологий, умения организовывать процесс обслуживания потребителя.

Задачами изучения дисциплины являются:

- иметь представление об особенностях индустрии гостеприимства; международных моделях организации гостиничного бизнеса; системах оценки, мотивации и контроля персонала; имидже гостиницы, особенностях ресторанного бизнеса, анимации и т.д.
- научиться понимать структуру управления основными элементами индустрии гостеприимства; каналы сбыта туристского продукта; систему качественного обслуживания гостей.

№ занятия	Тема	Кол-во часов
1	Введение в дисциплину. История развития предприятий индустрии гостеприимства	2
2	Тенденции развития индустрии	2
3	Особенности гостиничного дела 2.2.1 Модели организации гостиничного бизнеса 2.2.2 Франчайзинг 2.2.3 Аренда и лизинг 2.2.4 Интеграция в гостиничном бизнесе	6
4	Правовое обеспечение услуг гостиницы	6
5	Основные функции и службы отеля 6.4.1 Отделение обслуживания 6.4.1.1 Служба приема и размещения (front office) 6.4.1.2 Обслуживающий персонал в униформе 6.4.1.3 Служба хозяйственного обеспечения и обслуживания отеля 6.4.1.4 Прачечная в гостинице 6.4.2 Отделение, поддерживающее работу отдела обслуживания 6.4.2.1 Подразделение бронирования номеров 6.4.2.2 Медицинская служба 6.4.2.3 Инженерно-техническая служба 6.4.2.4 Служба маркетинга и продаж 6.4.2.5 Служба бухгалтерского учета или финансовая служба	8
6	Маркетинг гостиничного дела	6
7	Проведение контрольных мероприятий	2

# **Практическое занятие 1. История развития предприятий индустрии гостеприимства**

Эволюция предприятий индустрии гостеприимства происходила в несколько этапов, которые в историческом плане соответствуют периодам развития человеческого общества:

1. Древний;
2. Средневековье;
3. Новое время;
4. Современный период.

## **Древний период ( IV тысячелетие до н.э. – 476 г. н.э.)**

К этому периоду общественного развития большинство историков относят появление первых гостевых предприятий – прообразов современных гостиниц и ресторанов. Упоминание о подобных предприятиях – тавернах – содержится в древних манускриптах, одним из которых является кодекс царя Вавилонии Хаммурапи, написанный примерно в 1700 году до н.э.

В Древней Греции в I тысячелетии до н.э. таверны являлись важным элементом социальной и религиозной жизни. Хотя в тавернах имелись помещения для размещения путешественников, в большей степени они предназначались для предоставления услуг питания. Развитие же торговли и связанные с ней длительные разъезды требовали организации не только питания, но и ночлега. Это обстоятельство и предопределило появление другого типа предприятий – постоянных дворов.

Наиболее разветвленная сеть постоянных дворов была создана на территории Римской империи. Древнеримские постоянные дворы располагались вдоль главных дорог в городах и деревнях на расстоянии один от другого примерно в 25 миль (40,225 км).

Строгая классовая структура, лежавшая в основе Римского государства, оказала влияние на деятельность предприятий гостеприимства того времени. В частности, расселение путешественников здесь проводилось по классовому признаку. Никогда купцы, торговцы и другие путешественники из простого народа не могли быть поселены рядом с государственными служащими и правительственными гонцами. Это обстоятельство повлияло на качественное состояние постоянных дворов. Те, в которых останавливались представители аристократии и государственные чиновники, строились по всем правилам архитектурного искусства и предлагали по тем временам широкий спектр услуг. Впоследствии Марко Поло говорил, что на таких постоянных дворах и "королю остановиться не зазорно".

Таверны и постоянные дворы, предназначенные для обслуживания граждан низших сословий, предлагали минимальные условия для ночлега и отдыха. Например, очень часто путешественники спали просто на соломе, а чтобы не замерзнуть в холодное время года, прижимались к теплоте боку своей лошади. О каком-то дополнительном комфорте не было и речи.

Огромную роль в появлении предприятий гостеприимства сыграло развитие торговых связей на Ближнем Востоке, в Азии и Закавказье. По территории этих регионов проходили крупнейшие торговые пути, по которым длинными потоками двигались караваны с товаром. Для организации ночлега участников караванов вдоль торговых путей создавались специальные пункты размещения – караван-сарайи, включающие, как правило, помещения для людей и загон для верблюдов и лошадей. Все это было окружено крепостной стеной, защищающей от природных стихий (ветра, дождя, бури), а также от грабителей и разбойников.

После падения Римской империи в 476 году н.э. начался новый этап в развитии предприятий гостеприимства.

## **Средневековье (V - XV вв. н.э.)**

На развитие предприятий гостеприимства в средние века огромное влияние оказали религиозные традиции. В этот период резко увеличилось количество людей, совершавших паломничества к святым местам. Церковь обязывала монастыри оказывать гостеприимство паломникам, организовывать для них ночлег, предоставлять питание. В это время появляются и другие заведения, осуществляющие подобные функции. Например, франкийский король, а впоследствии император Карл Великий (742–814), покровительствуя церкви, в VIII веке учредил специальные дома для отдыха паломников. Один из таких домов, аббатство в Ронсельвальском ущелье, предоставлял странникам радушный прием у ворот, бесплатный хлеб, услуги цирюльника, сапожника, фрукты и орехи из закромов аббатства и многое другое.

Столь широкое предоставление монастырями бесплатных услуг путешественникам сдерживало развитие частных предприятий размещения. В Англии большой толчок к развитию частных постоянных дворов и таверн был дан лишь в период позднего Средневековья и особенно во время Реформации, когда английский король Генрих VIII провел секуляризацию монастырей. Никто из странствующих уже не мог больше рассчитывать на бесплатную остановку в монастырях и вынужден был останавливаться на частных постоянных дворах.

В XII–XIII веках постоянные дворы – предшественницы первых гостиниц – появились на Руси. Тогда они назывались "ямами" и располагались один от другого на расстоянии конного перехода. В XV веке постоянные дворы создавались при почтовых станциях, находящихся в ведении Ямского приказа. К XV веку также относится строительство в больших русских городах гостиниц, отличающихся от постоянных тем, что помимо размещения и питания здесь имелись возможности для совершения коммерческих операций, то есть в гостиницах дворах объединялись меблированные комнаты, торговые ряды, лавки, склады. Как правило, все это обносилось стенами и башнями с въездными воротами. Расселение иностранцев в гостиницах проводилось по национальному признаку. В Новгороде в XV–XVII веках существовали "немецкий" и "голландский" гостиницы, в Москве – "аглицкий", "греческий", "армян-

ский" и др.

В XIII веке гостиные дворы появились в Витебске, Гродно, Бресте, Слониме и других белорусских городах. Специальные гостиные дворы для белорусских купцов в XV–XVI веках были построены в Брянске, Вязьме, Москве.

Прогрессивным направлением деятельности предприятий гостеприимства в средневековый период явилось создание первых профессиональных ассоциаций. Так, в 1282 году трактирщики города Флоренции в Италии основали свою гильдию.

### **Новое время (XVI в. – начало XX в.)**

К XVI веку относится открытие первых кофеен, ставших центрами культурной и литературной жизни того времени. Их появлению способствовало распространение в Западной Европе таких экзотических напитков, как кофе и чай. Первые европейские кофейни были открыты в 1652 году в Лондоне и в 1683 году в Вене. В частности, в Вене впервые был предложен кофе, подслащенный медом и разбавленный молоком. К концу XVII века кофейни на Европейском континенте стали довольно распространенным явлением. В крупных городах их количество достигало нескольких десятков.

К рассматриваемому периоду времени относится открытие в 1553 году в Париже первого ресторана "Тур д'Аржан", который на протяжении двух последующих столетий оставался совершенно уникальным заведением, потому что его единственная функция состояла только в предоставлении питания. Сам же термин "ресторан" был употреблен значительно позже, во второй половине XVIII века. Словом "restorantes" (во французском языке означающем "укрепляющий, восстанавливающий") назывался суп, являющийся главным блюдом круглосуточной парижской таверны господина Буланже, которого сегодня во всем мире называют "отцом современного ресторана". Он известен тем, что в 1767 году, выиграв в Верховном суде дело против гильдии поставщиков провизии, владеющей монополией на мясные блюда, Буланже впервые предложил клиентам широкий ассортимент прекрасно приготовленных блюд. Наибольшую популярность получил суп из баранины в винном соусе и картофель по Буланже (нарезанный в горшочке, приготовленный в печи с крепким бульоном).

Во время Великой французской революции 1789–1799 годов в связи с эмиграцией французских шеф-поваров в другие государства, где все они занялись ресторанным бизнесом, идея ресторана получила широкое распространение во всем мире.

К 1800 году англичане начали перенимать у своих соседей концепцию ресторана. Английский ресторан был величественным учреждением – миром высокой кухни, высокого декора, высокого сервиса.

К середине XIX века относится начало использования меню – "à la carte" (а ля карт). Клиент получает право выбирать по вкусу любое блюдо из предложенного ему списка.

В 1898 году в Лондоне открылся отель "Савой". Управляющим его был известный Цезарь Ритц (в настоящее время отеля Ритц-Карлтон носят его имя), а шеф-поваром – Жорж Агюст Эскофье. Эти двое людей совершили настоящую революцию в организации ресторанов при гостиницах. Эскофье был одним из величайших кулинаров своего времени. Известность ему принесли изданный справочник по кулинарии, а также внедренный им бригадный подряд на кухне.

Особая роль в развитии предприятий гостеприимства принадлежит США. По мнению историков, первый постоянный двор здесь появился значительно позже, чем в Европе, лишь в 1607 году. Одна из первых таверн была открыта в Бостоне в 1634 году. В 1642 году в Нью-Йорке (тогда он назывался Новый Амстердам) таверна была открыта голландцами. С этого времени таверны стали центрами общественной жизни, местом встреч для солдат и бизнесменов. Они процветали не только в городах, но и вдоль больших дорог, и особенно на перекрестках.

Вступившие на землю Американского континента европейские переселенцы принесли с собой тот опыт строительства и управления постоянными дворами и тавернами, который был накоплен ими за столетия. С точки зрения архитектуры, расположения, предлагаемого обслуживания американские постоянные дворы и таверны во многом напоминали европейские, отличаясь незначительно. Например, при размещении людей здесь отсутствовала дискриминация по классовому признаку. В отличие от европейских предприятий, которые во многом выполняли социальную функцию, американские таверны с самого начала своего существования в большой степени имели коммерческую направленность, то есть создавались с целью извлечения прибыли.

Первой гостиницей, открытой в Соединенных Штатах, был 70-комнатный "Сити-отель" на Бродвее в Нью-Йорке. Это знаменательное событие произошло в 1794 году. В 1829 году в Бостоне открылся отель "Тремонт" – первый в США отель первого класса – с коридорными, регистратурой (рецепцией), замками на дверях номеров и даже с бесплатным мылом для гостей. Открытие этого отеля положило начало гостиничному буму, пронесшемуся в США в первую очередь по городам Восточного побережья, а затем на Западе и Юге. К концу XIX века здесь уже были распространены два типа гостиниц. Одни были большие и роскошные – некоторые из них являлись просто архитектурными шедеврами, имеющими просторный вестибюль, зал для балов, лифт, сантехнику, электрическое освещение и ряд других удобств. Другие – маленькие и устаревшие, предлагающие услуги по низким ценам.

Считается, что первым рестораном в США был открытый в 1831 году в Нью-Йорке известный ресторан "Дельмонико". Вскоре это название стало синонимом изысканной пищи и безупречного обслуживания.

На развитие ресторанного дела в США в те годы большое влияние оказали французские традиции. К 1852 году каждый первоклассный американский отель имел своего французского шеф-повара. Меню также традиционно печаталось на французском языке, что создавало англоязычным посетителям трудность в чтении. Благодаря Джону

Дельмонико, одному из владельцев ресторанов "Дельмонико", впервые было введено двуязычное меню, в котором названия блюд на французском и английском языках размещались друг против друга. Эта традиция привилась и с годами получила широкое распространение в мире.

На рубеже XIX–XX веков индустрия гостеприимства превращается в важную отрасль. Строительством гостиниц, подготовкой кадров, вопросами ценообразования начинают заниматься гостиничные объединения, синдикаты, акционерные общества, корпорации. В начале XX века наиболее заметными среди них были Лондонский синдикат владельцев гостиниц, французский "Союз хозяев гостиниц". В 1906 году организовывается Международный союз владельцев гостиниц, объединивший владельцев 1700 гостиниц из различных стран мира.

В России в 1910 году насчитывалось 4685 гостиниц, находящихся в частном владении, не считая постоянных дворов и трактиров с номерами. Наиболее популярными были гостиница "Метрополь", построенная в 1897–1907 годах в Москве Петербургским акционерным обществом, гостиница "Люкс" (основатель – московский булочник Филиппов), Гранд-отель (владелец – купец, миллионер Корзинкин), гостиницы Шевалдышева "Европа", "Париж" и другие.

В начале XX века в Минске функционировало около 30 частных гостиниц. Некоторые из них представляли просто меблированные комнаты на 10–15 номеров. В Минске также находилась самая большая гостиница Северо-Западного края – гостиница "Европа", насчитывающая 30 номеров и предлагающая по тем временам широкий спектр услуг: парикмахерскую с мужским и женским залом, ресторан, библиотеку, лифт, автомобиль к вокзалу и др.

## Практическое занятие 2. Тенденции развития индустрии

К тенденциям развития предприятий индустрии гостеприимства, получившим развитие в последние десятилетия, следует отнести:

1. Углубление специализации гостиничного и ресторанного предложения.
2. Образование международных гостиничных и ресторанных цепей.
3. Развитие сети малых предприятий.
4. Внедрение в индустрию гостеприимства новых компьютерных технологий.

В последнее время наряду с традиционными полносервисными отелями и ресторанами все больше стали появляться специализированные предприятия с сокращенным набором предлагаемых услуг и блюд. Специализация предприятий бывает самой разнообразной. Гостиницы могут ориентироваться на обслуживание представителей определенного сегмента туристского рынка: например, на клиентов, посвящающих свой отпуск игре в гольф, катанию на лыжах, конным турам и т.д., туристов, выезжающих на конгрессы, выставки, ярмарки и т.п.

Рестораны, как правило, специализируются на приготовлении национальных блюд, ужинов, завтраков. Огромную популярность во всем мире приобрели рестораны быстрого обслуживания, специализирующиеся на гамбургерах и жареной картошке (McDonald's), пицце (Pizza Hut, Domino, Little Geasar), бифштексах (Sizzler), морепродуктах (Red Lobster), сэндвичах (Subway).

В этой связи особый интерес представляют также рестораны, ориентированные на какую-либо тему: Дикий Запад, рок-н-ролл, футбол, самолеты, железная дорога, ностальгия по 50-м, обеденный дом и т.д. Обычно они предлагают ограниченное количество блюд, их главная задача состоит в создании настроения и атмосферы.

Углубление специализации предприятий гостеприимства взаимосвязано с такой важнейшей тенденцией, как образование международных цепей, которые играют огромную роль в разработке и продвижении высоких стандартов обслуживания. Под цепью обычно подразумевают группу предприятий, которые осуществляют коллективный бизнес и находятся под непосредственным контролем руководства цепи. Цепь может иметь собственные здания или арендовать их. Руководство цепи имеет преимущества при разделе прибыли, но в то же время несет ответственность за все потери, возможные при любых (в частности финансовых) операциях.

Большинство из того, что сейчас считается "стандартом в производстве", либо имело свое начало, либо получило поддержку в гостиничных цепях. "Холидей Инн" была первой гостиничной цепью, которая активно использовала телеконференцию. Гостиницы корпорации "Хайятт" всегда будут ассоциироваться с большим фойе с элементами планировки атриума и стеклянными лифтами. Овощные бары, откатывающиеся окна, компьютерный учет номерного фонда – это лишь некоторые примеры нововведений.

К середине 90-х годов под контролем крупнейших гостиничных объединений и цепей находилось более 30% всего мирового гостиничного фонда. Как и многие другие тенденции, образование гостиничных цепей получило свое начало в США.

Особенно интенсивно этот процесс внедрялся в экономику гостеприимства в 60-х годах. К началу 90-х годов влияние американских гостиничных цепей стало доминирующим в мире. Они вытеснили из десяти ведущих мировых гостиничных цепей европейские цепи Travelodge International и Master Hosts International, оставив в настоящее время только две – Асгор (Франция) и Forte PLC (Великобритания) (табл. 1.).

Таблица 1. Десять крупнейших гостиничных цепей мира

№ п/п	Название гостиничной цепи	Число предприятий	Общее число номеров	Число стран, в которых находятся предприятия
1	Hospitale Franchise	4400	435 000	6
2	Holiday Inn Worldwide, Atlante	2031	365 309	62
3	Choise Hotels International, Silver Springs	3467	299 881	38
4	Best Western International, Phoenix	3401	276 659	60
5	Accor, Paris	2205	252 887	73
6	Marrioti Hotels i Recorts, Bethesda	898	186 656	27
7	ITT Sheraton Corp., Boston	417	129 937	61
8	Forte PLC, London	959	98450	60
9	Hilton Hotels Corp., Beverly Hills	223	92 119	8
10	Carlson Hospitality Group, Minneapolis	368	83 258	39



Международная гостиничная ассоциация (МГА) подразделяет гостиничные цепи на три категории:

1. Корпоративные цепи – гостиничные корпорации, владеющие многочисленными предприятиями.
2. Цепи независимых предприятий, которые объединяются для использования общей системы бронирования, концепции маркетинга, рекламы и других дорогостоящих для отдельного предприятия услуг.
3. Цепи, представляющие управленческие услуги.

Существует много точек зрения на то, что послужило причиной успеха цепей. Однако бесспорными причинами являются постоянство в качестве продукта, идентичность услуг на разных предприятиях, а также доступность цен.

Каждый тип гостиницы, входящий в гостиничную цепь, имеет свою марку. Преимуществом тех компаний, которые строго придерживаются своих фирменных наименований, является то, что потребители, пользующиеся услугами одной гостиничной цепи, достаточно четко представляют качество обслуживания и размещения на предприятии, принадлежащем этой цепи, независимо от его месторасположения. Это позволяет гостиничным цепям задолго до открытия новой гостиницы проводить ее рекламу и бронирование, будучи уверенным, что постоянные клиенты предпочтут новую гостиницу известной марки случайному выбору, сделанному во время поездки. Практика показывает, что гостиничная цепь еще задолго до открытия гостиницы начинает проводить бронирование мест. С этого же времени название гостиницы и все ее реквизиты включаются в национальный перечень гостиниц, а также во всевозможные специальные справочники.

Тенденция образования гостиничных объединений и цепей в последние годы наблюдается и в государствах СНГ.

В октябре 1997 года в Москве была создана первая российская гостиничная цепь – "Норд-отель", представляющая собой добровольное объединение из двенадцати гостиничных предприятий различных организационно-правовых форм Северо-Восточного округа Москвы: "Алтай", "Байкал", "Восток", "Восход", "Заря", "Звездная", "Золотой Колос", ММК "Молодежный", "Останкино", "Саяны", "Турист", "Ярославская", ГАО "Москва" (25% гостиничных мест Москвы). Организационно-правовая форма "Норд-отеля" – закрытое акционерное общество.

С начала 90-х годов в строительстве, реконструкции и управлении гостиницами в России также принимают участие международные гостиничные цепи (табл.2).

Таблица 2

Международные гостиничные цепи

Название цепи, страна	Название гостиницы	Город расположения	Вместимость		Год введения в эксплуатацию
			номеров	мест	
Marco Polo Hotels and Resorts (Австрия)	Марко Поло Пресня	Москва	68	120	1992
	Москва Палас-отель	Москва	221	442	1993
	Палас-отель Невский	Санкт-Петербург	287	574	1993
	Береста Палас-отель	Новгород	250	500	1992
Dusit Thani Kempinski (Таиланд)	Балчуг Кемпински	Москва	234	468	1992
	Гранд-отель Европа	Санкт-Петербург	301	560	1992
Ассог (Франция)	Новотель	Москва	488	976	1992
	Софитель	Москва	195	400	1991
Radisson SAS (США)	Рэдиссон-Славянская	Москва	430	860	1991
	Рэдиссон-Лазурная	Сочи	300	600	1993
Inter-Continental Hotels (Великобритания)	Метрополь	Москва	403	750	1991
Forte PLC (Великобритания)	Националь	Москва	231	378	1995
IMP Group Ltd (Канада)	Аэрогат	Москва	413	826	1991

New Wold Renaissance Hotels (Гонконг)	Олимпик Пента Ренессанс	Москва	473	946	1991
--	-------------------------------	--------	-----	-----	------

Кроме гостиничных цепей на мировом туристском рынке активно функционируют специфические объединения, основная цель которых – объединить лучших представителей гостиничного бизнеса. К примеру, с 1928 года ведет работу по определению самых лучших отелей мира международная корпорация "Ведущие отели мира". Она ежегодно помещает сведения о лучших предприятиях в своем специальном каталоге. Подобную работу около 30 лет проводит и международная организация "Привилегированные отели и курорты мира". С 1968 года функционирует международная гостиничная ассоциация "Тишайшие отели мира", штаб-квартира которой находится в Париже. При вступлении в эту ассоциацию оцениваются три следующих критерия: естественная и приятная окружающая среда; уютное здание и интерьер гостиницы со своим характерным обликом; гостеприимство, отвечающее всем современным требованиям, в том числе и прекрасная кухня.

Вопросами координации функционирования гостиничных цепей и ассоциаций независимых гостиниц и ресторанов в Европе занимается Конфедерация национальных ассоциаций гостиниц и ресторанов Европейского экономического сообщества (ХОРТЕК).

Количественный рост гостиничных цепей, их слияние и объединение создают ошибочное мнение о снижении многообразия предложения и отдыха. Однако на практике наблюдается обратная тенденция: распространение цепей (из-за некоторой обезличенности, стандартизованности обслуживания) не может удовлетворить всех разнообразных требований туристов, что готовит почву для развития малых независимых гостиниц, делающих ставку на уникальность и неповторимость. Именно такие гостиницы специалисты считают прототипами гостиниц XXI века: комфортабельные, построенные в сельском стиле и предлагающие услуги за умеренную цену, имеющие все необходимое для работы и отдыха, без ресторана (предусматривается, что ресторан находится рядом), где клиенты могут получить изысканное персонализированное обслуживание. Именно уникальность малой гостиницы является главным инструментом рыночной политики.

Как показывает практика, малые гостиницы в своем большинстве – это независимые гостиницы, то есть находящиеся в свободном владении, распоряжении и пользовании обладателя, получающего прибыль от такой собственности. Наличие договорных обязательств с другими компаниями в вопросах управления или использования чужого знака обслуживания не влечет за собой изменения статуса предприятия как независимого по отношению к другим субъектам рыночных отношений.

## ***Модели организации гостиничного бизнеса***

Принято выделять несколько устойчиво сформировавшихся моделей организации гостиничного бизнеса.

**Первая из них – это модель Ритца.** Данная модель названа в честь швейцарского предпринимателя Цезаря Ритца. Его именем были названы многие престижные отели мира. Отели, придерживающиеся данной модели, отличаются европейскими традициями, изысканностью и аристократизмом.

Следующая модель – модель Кемонса Уильсона. Для нее характерен прежде всего высокий уровень обслуживания своих гостей. Примером может служить сеть гостиниц «Холидей Инн».

**Отличительные признаки данной модели:**

- 1) соблюдение единого архитектурного стиля;
- 2) быстрая регистрация гостей;
- 3) гибкая система тарифов;
- 4) специальные номера для постоянных клиентов;
- 5) наличие «шведского стола» (как правило, на завтрак);
- 6) конференц-холл.

На данный момент гостиницы, придерживающиеся такой модели, составляют более 50 % гостиничных номеров в мире. Управляются такие гостиницы компанией-корпорацией или холдингом, который является их собственником.

Сейчас сложилась тенденция объединения между собой гостиниц в добровольные гостиничные цепи под единой торговой маркой. Но, для того, чтобы быть принятым в такой союз, гостиница должна отвечать определенным требованиям и иметь наборы и стандарты услуг.

Объединенные гостиницы должны платить взносы в единый фонд. Данный фонд занимается рекламой и маркетингом, но остается финансовая и управленческая самостоятельность.

**Существуют различные варианты объединения:**

- 1) гостиничные консорциумы (объединение нескольких отелей и небольших гостиничных групп разного класса);
- 2) семейства или ассоциации (объединяют отели, отвечающие определенным требованиям);
- 3) гостиницы, объединенные по принципу франчайзинга.

*Также существуют модели гостиниц, различающиеся по характеру взаимоотношений между владельцем гостиницы и управленческим звеном гостиницы:*

- 1) гостиницы, находящиеся в распоряжении собственника (независимые гостиницы):
  - а) находящиеся под управлением самого владельца;
  - б) для управления которых привлекаются специалисты-менеджеры или управленческие компании;
- 2) гостиницы, объединенные в гостиничные цепи:
  - а) гостиницы, которые объединены общей собственностью владельцев и, как следствие, являются полноправными членами цепей. Управление в таком случае осуществляется администрацией цепи – представителями собственников. Собственники имеют полное право на получение прибыли;
  - б) гостиницы, которые присоединились к гостиничной цепи. Их участие в бизнесе регулируется договором франшизы;
  - 3) объединение гостиниц, управляемое профессиональными гостиничными компаниями:
    - а) владелец наделяет оператора полным правом управления собственностью и не вмешивается в процесс управления. В данном случае оператор несет ответственность за финансовые и операционные риски в своей деятельности, а собственник лишь получает итоговый чистый доход от гостиничной деятельности;
    - б) владелец может вмешиваться в процесс управления, контролируя деятельность, и, как следствие, несет ответственность по финансовым рискам и осуществляет все операционные расходы по управлению. В контракте должно быть оговорено, какую долю ответственности несет оператор за исход своей деятельности;
    - в) владелец тщательно следит за деятельностью управляющей компании и из-за этого вынужден полностью освободить ее от ответственности за результат работы (кроме умышленных случаев и случаев грубой неосторожности);
  - 4) гостиницы, объединенные между собой на комбинированных условиях;
  - 5) гостиницы, которые входят в объединение независимых гостиниц. При вхождении гостиницы в объединение она сохраняет способность действовать самостоятельно во всем. Такие объединения в основном имеют единый товарный знак и за участие в ассоциации платят взносы.

Вертикальная интеграция – маркетинговая стратегия, предполагающая включение гостиниц в другие сферы туристского бизнеса, например, объединение гостиниц, туроператоров и авиакомпаний.

Географическое расширение – увеличение каким-либо объектом гостиничной индустрии своей зоны распространения, выражающееся в росте числа объектов, находящихся в оперативном управлении одного собственника в различных географических регионах.

Глобализация – стратегия, альтернативная изоляционизму. Заключается в широком распространении технологий, торговых марок и информации по всем странам мира, минуя национальные границы.

Горизонтальное расширение – маркетинговая стратегия, означающая расширение охвата продукта или услуг, предоставляемых различными предприятиями туристской индустрии, от одного их вида (например, организации питания) до другого (например, услуги размещения).

Гостиничная цепь – группа гостиниц, объединенных друг с другом и рассматривающихся как единое целое. Характеризуется общим руководством, общей концепцией продвижения продукта и общей торговой маркой. Владелец гостиничной цепи может быть собственник гостиниц (частное лицо или компания, приобретшие гостиницы в собственность), а также компания, заключающая с гостиницами контракт на управление или франчайзинговое соглашение.

Компания-оператор – компания, обеспечивающая управляемый отель своей торговой маркой и услугами системы бронирования, которые являются неотъемлемой частью предоставляемого обслуживания. Во многих случаях компании-операторы цепей владеют средствами размещения, арендуют или используют их по договору франчайзинга.

Контракт (договор) на управление – договор с физическим или юридическим лицом, по которому это лицо становится руководителем гостиницы на условиях и в срок, определяемые контрактом.

Лизинг – соглашение между собственником имущества (арендодателем) о передаче этого имущества в пользование другой стороне (арендатору) на оговоренный период по установленной ренте, выплачиваемой ежегодно, ежеквартально или ежемесячно.

Лизинг оперативный – предполагает частичную амортизацию затрат арендодателя, связанных с приобретением и содержанием сдаваемого в аренду имущества, которые не окупаются полностью в течение первоначального (основного) базисного срока аренды.

Лизинг финансовый (с полной амортизацией) – исходит из того, что лизинговые платежи, производимые арендатором в период основного времени аренды, должны полностью покрывать расходы, связанные с приобретением оборудования, включая начисляемые проценты за использование и прочие расходы.

Мультипликативный эффект – состояние рынка, когда покупка или продажа одного вида товаров и услуг неизбежно вызывает аналогичные действия в отношении другого товара или услуги.

Мультипродукт – продукт, возникающий как следствие действия эффекта мультипликации; покупка или производство подобного продукта неизбежно вызывает необходимость в проведении аналогичных действий в отношении других продуктов, товаров и услуг.

Независимые гостиницы – по контрасту с объединением гостиниц в цепи стратегия независимости предполагает самостоятельное управление гостиницей и продвижение ее продукта непосредственно самим собственником этого объекта.

Независимые ассоциации / цепи – альтернативная стратегия независимых гостиниц, иногда проводимая в ответ на экспансию гостиничных цепей. Предусматривает добровольное объединение ресурсов гостиниц для осуществления отдельных, особо затратных операций при сохранении независимого статуса участников.

Слияние (консолидация) – маркетинговая стратегия, заключающаяся в процессе покупки, поглощения или присоединения одних гостиниц или гостиничных цепей к другим; применяется для мобилизации капиталов.

Стратегические альянсы – добровольное объединение участников гостиничного рынка для достижения общих целей и получения конкурентных преимуществ, в котором стороны сохраняют юридическую и финансовую независимость.

Торговая марка (бренд) – инструмент, позволяющий определить и безошибочно узнать продукт или услугу с точки зрения их уровня и качества, положения, цены и иных ключевых параметров, ориентированных на потребителя, таких как, например, престижность и экономичность.

Франчайзинг – передача разрешения на право пользования зарегистрированной торговой маркой, приобретаемого на определенных условиях, оговариваемых в договоре с держателем франшизы.

#### **Франчайзинг**

**Франчайзинг** – особая организация бизнеса, при которой компания (франчайзер) продает готовый бизнес предпринимателю или компании (франчайзи).

**Франчайзер** – физическое или юридическое лицо, предлагающее на продажу соглашения на условиях франшизы и обеспечивающее со своей стороны выполнение условий такого соглашения.

**Франчайзи** – физическое или юридическое лицо, осуществляющее свою деятельность на основе приобретенной франшизы.

**Франшиза** – это готовый бизнес в виде франчайзингового пакета, который франчайзер продает франчайзи.

**Франшиза** – право на осуществление экономической деятельности с использованием принципа франчайзинга.

**Франчайзинг**, или, иначе говоря, коммерческая концессия, регулируется гл. 54 Гражданского кодекса Российской Федерации (ГК РФ). В соответствии с ГК РФ по договору коммерческой концессии одна сторона (правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) за вознаграждение на срок или без указания срока право использовать в предпринимательской деятельности пользователя комплекс принадлежащих правообладателю исключительных прав, включающий право на товарный знак, знак обслуживания, а также права на другие предусмотренные договором объекты исключительных прав, в частности, на коммерческое обозначение, секрет производства (ноу-хау).

Договор коммерческой концессии предусматривает использование комплекса исключительных прав, деловой репутации и коммерческого опыта правообладателя в определенном объеме (в частности, с установлением минимального и (или) максимального объема использования) с указанием или без указания территории использования применительно к определенной сфере предпринимательской деятельности (к продаже товаров, полученных от правообладателя или произведенных пользователем, осуществлению иной торговой деятельности, выполнению работ, оказанию услуг) (п. 2 ст. 1027 ГК РФ).

Согласно названной статье ГК РФ сторонами по договору коммерческой концессии могут быть коммерческие организации и граждане, зарегистрированные в качестве индивидуальных предпринимателей.

Можно выделить **несколько вариантов осуществления сотрудничества между франчайзинговой сетью и гостиницей:**

- 1) франшизная гостиница имеет самостоятельное управление, без вмешательства со стороны администрации;
- 2) франчайзинг, основанный на контракте на управление.

**Отношения, складывающиеся между франчайзером и франчайзи, можно разделить на два вида:**

- 1) прямой франчайзинг (франчайзер продает франшизу напрямую местному предпринимателю (франчайзи));
- 2) косвенный франчайзинг (международный франчайзер продает исключительные права на развитие всей системы на территории другой страны одному франчайзи).

Выбирая вариант франчайзинга, необходимо учитывать финансовые возможности франчайзера, так как расширение деятельности в международных масштабах требует от него больших денежных инвестиций. Денежные средства расходуются прежде всего на проведение переговоров по заключению франчайзингового договора или открытие собственных представительств.

Для центральной фирмы всегда выгодно, если в стране имеется развитое предпринимательство, которое обладает финансовыми и кадровыми ресурсами и, как следствие, способно выполнять функции генерального франчайзи. Франчайзер, как правило, охотнее заключает прямые франчайзинговые договоры в стране, имеющей общие границы со страной франчайзера. Не менее важными факторами, оказывающими влияние на выбор франчайзером варианта франчайзинга, являются различия языка, законов, традиции, пристрастия потребителей и т. д.

По прогнозам экономистов система франчайзинга должна прижиться в российских условиях организации и управления гостиничным хозяйством, так как не требует изменения формы собственности.

Основным плюсом франчайзинга является то, что он содержит в себе современные отработанные технологии ведения бизнеса, которые дают возможность избежать ошибок организационно-технического характера. Но для нормального функционирования франчайзинга как организационно-экономического инструмента необходимо наличие в стране стабильной законодательной базы, которая пока еще не сложилась в нашей стране. Для вхождения во франчайзинговую сеть отечественные предприниматели должны уплатить относительно небольшой стартовый сбор.

## **Франчайзинг**

Существенное влияние на развитие гостиничной индустрии оказали следующие методы:

- франчайзинг;
- лизинг;
- договоры на управление гостиничными объектами.

Все они являются по своей сути широкомасштабными нововведениями, изменившими традиционные взгляды на организацию и управление гостиничным бизнесом и облик всей индустрии гостеприимства.

Эти методы требуют применения специфических приемов финансового менеджмента, отличающихся от методов, используемых при управлении гостиничными объектами, находящимися в полной собственности владельца.

Франчайзинговое соглашение (договор) должно содержать следующие условия:

плата за использование торговой марки;  
размер лицензионного платежа;  
оценку рекламного бюджета;  
порядок и размер погашения кредитов;  
срок действия соглашения;  
методы бухгалтерского учета и порядок отчетности;  
стандарты деятельности и др.

Представленный набор является минимальным, в каждом конкретном случае его содержание формируется в ходе переговорного процесса.

Продажа отдельным предпринимателям права использовать торговую марку приносит материнской компании большой доход на стадии запуска производства благодаря высокой стоимости франшизы, но в долгосрочном аспекте этот доход неминуемо снижается. По расчетам специалистов, это снижение составляет в среднем 50% от первоначальной стоимости.

### **Пример**

Во время пика популярности франчайзинга многие западные компании в индустрии гостеприимства были больше озабочены наращиванием объемов проданных франшиз, чем их последующей поддержкой. Результатом этого стала практика распространения сомнительных методов предоставления, поддержки и прекращения действия франчайзинговых соглашений.

В конечном счете этим вопросом были вынуждены заняться государственные органы управления, наложившие ряд законодательных ограничений на всех желающих получить быстрый доход с минимальным риском. Это, в частности, относилось к необходимости регистрации не только самих франчайзинговых систем, но и всех их коммерческих операций.

Франчайзинговые стратегии расширения:

- заключение стандартного франчайзингового договора;
- подписание контракта на управление;
- комбинация франчайзинга и контракта на управление;
- соглашение о приобретении патента (лицензии);
- заключение стратегических маркетинговых альянсов.

В рамках этих пяти основных программ имеется еще от 75 до 80 подпрограмм, определяющих различные возможности управления гостиничной собственностью. Каждая программа предлагает собственникам гостиниц разнообразные возможности по использованию торговой марки и получению маркетинговой, рекламной и торговой поддержки.

Цена франчайзинга может существенно зависеть от количества оказываемых по договору услуг и предполагаемой прибыли. Так, стоимость программ может составлять менее 1% или превышать 10% от дохода, получаемого отелем. В большинстве случаев задача поиска капитала, необходимого для организации бизнеса под франчайзинговой маркой, возлагается на организацию-франшизополучателя, хотя материнская компания также может в некоторых случаях выступить в качестве посредника или обеспечить некоторый начальный капитал из собственных ресурсов. В таких ситуациях основной гонорар собственника торговой марки структурируется с учетом амортизации займа. Обычно срок этой ссуды не превышает продолжительности действия договора.

Франчайзинговое соглашение предполагает, что предприятие, использующее торговую марку материнской компании, обязуется придерживаться производственных стандартов, установленных франшизодателем. Кроме того, франшизодатель предъявляет определенные требования к принципам реализации деловой политики отдельных пред-

приятий – участников договорного процесса, включая вопросы ценообразования, а также необходимость приобретения отдельных составляющих материально- технического обеспечения (для объектов размещения) у материнской компании по ценам, иногда превышающим среднерыночный уровень.

Это накладывает некоторые ограничения на бизнес франшизополучателя и отмечается как недостаток франчайзинговых отношений. С другой стороны, техническая помощь, предоставляемая в рамках франчайзингового договора, позволяет извлекать определенную выгоду.

К примеру, подключение отдельного отеля к системе глобального резервирования и справочных служб цепей позволяет на несколько порядков увеличить заполняемость номерного фонда и, соответственно, повысить доход.

Те же дивиденды можно ожидать и от системы национальной и международной рекламной поддержки, которую не может себе позволить средний индивидуальный оператор.

#### **Развитие программ франчайзинга**

Стоимость франшизы обычно гораздо меньше, чем плата за управление, хотя ее величина сильно зависит от содержания франчайзингового соглашения.

##### **Пример**

А. Лесник в издании "Организация и управление гостиничным бизнесом" утверждает, что стоимость франшизы или членства в цепи для отеля обычно составляет от 6 до 8% его дохода, а величина расходов на франчайзинг может составить более 30% от итоговых финансовых результатов отеля. Для большого числа отелей присоединение к цепи или заключение франчайзингового соглашения предоставляет возможность выбора между банкротством и финансовой устойчивостью. Однако присоединение еще не дает гарантию получения устойчивых финансовых результатов. Некоторые типы отелей в зависимости от своего положения на рынке и рыночной сегментации достигают лучших результатов, будучи независимыми. Существует немалое количество альтернативных возможностей приобрести на хороших условиях системы электронного бронирования, а также услуги прямых продаж, представительства на профессиональных выставках, рекламные услуги и т. д.

Иногда практикуется создание совместных предприятий, в которых один из партнеров имеет договор франшизы. Этот вариант организации предоставляет новые возможности контроля и позволяет получить дополнительные финансовые ресурсы. Франчайзинг более эффективен, когда отели имеют идентичный стандарт и качество обслуживания, а гостиничный имидж может быть повсеместно и без особых трудностей воспроизведен.

Этому требованию в полной мере соответствуют отели эконом-класса, поэтому именно среди них быстрыми темпами растет количество франчайзинговых цепей, особенно во Франции.

Франчайзинг представляется как принципиально менее рискованный метод завоевания рынков и установления присутствия в некоторых странах, где материнская компания относительно менее известна. Таким образом, его можно рассматривать как часть стратегии глобальной экспансии гостиничных компаний.

Многие лидирующие гостиничные цепи, особенно американские, действующие на перенасыщенном рынке, рассматривают Европу в целом и Россию в частности как основную возможность расширения бизнеса. Франчайзинговые марки, проникшие на российский рынок в начале 90-х годов, сумели внедрить западные стандарты обслуживания и качества в местный менеджмент и в подготовку персонала.

Однако проникновение на новые рынки связано для этих компаний с высоким инвестиционным риском, сопутствующим приобретению собственности в странах с нестабильной экономикой и законодательством. В таком случае договор на управление представляется более благоприятной альтернативой, поскольку не связывает инвестиционный капитал с недвижимостью, избавляя компании от риска действий в неустойчивой экономической ситуации.

Основные преимущества франчайзинга для франшизодателя:

гарантированное поступление средств;

- увеличение прибыли на инвестированный капитал;
- мотивирование предприятия, использующего торговую марку материнской компании, на повышение эффективности бизнеса (и таким образом увеличение лицензионных платежей) путем инвестирования в его производство капитала;
- возможная экономия от роста производства за счет продажи франшизополучателям большего объема материально- технических запасов и комплектующих;

##### **Пример**

Подобные образования часто создаются между отдельными предприятиями индустрии гостеприимства (активный партнер) и инвестором, имеющим косвенный интерес к этому виду деловой активности. В качестве последних могут выступать рекреационные территории, стремящиеся создать новые туристские направления, или компании, имеющие мощные распределительные системы.

сокращение кадровых проблем;

получение потенциальной прибыли от продажи мест под застройку и оборудования для франшизополучателя.

Основные недостатки:

получает меньший доход, чем в случае владения предприятием, использующим торговую марку;

система управления франчайзинговой сетью предприятий не гибка в вопросах производственного контроля;

обычно предприятия, использующие торговую марку, стараются сократить коммуникации и обратные связи, что еще более затрудняет координацию их деятельности;

по мере становления успешного бизнеса франшизополучателей они начинают оказывать сопротивление материнской компании по вопросам компенсации издержек за предоставляемые услуги (в частности, рекламной поддержки);

могут возникать проблемы неудовлетворенности сторон эффективностью бизнеса;

Пример

Франшизополучателя может устраивать уровень получаемого дохода, а материнскую компанию нет.

материнская компания должна обеспечивать все свои подразделения специалистами бухгалтерии, маркетингу, исследованиям и развитию, кроме того, необходимо иметь подразделение, занимающееся продажей франшиз; часто возникают проблемы коммуникаций и контроля за деятельностью субфранчайзингополучателей; высоки расходы на начальное развитие системы;

существует опасность того, что франшизополучатели не будут должным образом контролировать качество и репутация торговой марки будет страдать за счет снижения стандартов обслуживания.

Преимущества для франшизополучателя:

- появление чувства защищенности, возникающего благодаря использованию проверенных и надежных операционных систем;
- получение признанной международной торговой марки, а также определенного места на рынке и членства в международной гостиничной цепи, имеющей сложившуюся репутацию у потребителя;
- подключение к региональным/международным системам бронирования, совместимым с сетью GDS (Global Distribution Systems) и GRS (Global Reservation Systems), с которой работают авиакомпании;
- в некоторых странах предоставление бесплатной телефонной связи с головным офисом;
- поддержка нового члена группы специалистами центра маркетинговых исследований и операций по продажам путем издания групповых директорий, представительства на региональных и международных профессиональных выставках и биржах, участия в специальных программах продвижения;
- поддержка программ подготовки руководящих кадров и прочего персонала за счет разработки учебных пособий, проведения тренировочных семинаров и установки операционных, маркетинговых систем и систем бронирования;

возможность воспользоваться чужим опытом при внедрении и применении новых систем и технологий; экономия за счет централизованных оптовых поставок со скидкой, на экспертизе и т. д.; гарантированные стандарты качества обслуживания и постоянный мониторинг основных процедур; консультации при выборе места строительства и возведении здания, а также помощь в преодолении иных трудностей;

- консультации финансовых экспертов и содействие в мобилизации средств;
- возможность пользоваться услугами службы международной гостиничной справки о клиентах других отелей этой же цепи;
- участие в программах поощрения постоянных клиентов и маркетинговых программах в рамках заключенных соглашений;
- совместные программы по исследованию выездных рынков и изучению потребительских предпочтений.

Основные недостатки:

- высокие комиссионные выплаты, которые по договору он обязан перечислять франшизодателю;
- наценка, прибавляемая материнской компанией за услуги по материально-техническому снабжению франшизополучателя, увеличивает издержки торговых операций;
- предприятия-франчайзингополучатели часто не достигают коммерческого потенциала и таким образом чистого дохода, предполагаемого материнской компанией;
- высокие начальные издержки на строительство или реконструкцию отеля в соответствии со стандартами франшизодателя, а также затраты на набор и обучение персонала;
- трудности переоснащения отеля в соответствии с требованиями франшизодателя;
- риск банкротства материнской компании;
- потеря свободы действий и индивидуальности.

Выбор в пользу того или иного варианта договора производится на основе оценки специфических рыночных потребностей и задач в области продвижения продукта, имеющихся у каждого конкретного отеля.

Инвестор или владелец отеля сможет принять решение в пользу того или иного варианта, изучив следующие позиции:

- анализ сфер деловой активности;
- оценка потенциальной выгоды от присоединения;
- определение расходов, связанных с присоединением;
- соотнесение потенциальной прибыли с расходами, связанными с присоединением;
- оценка потенциальных конфликтов и интересов;
- оценка независимого альтернативного варианта.

**Анализ сфер деловой активности**

Оценка достоинств франчайзингового договора или факта присоединения к цепи должна начинаться с сопоставительного анализа существующих и потенциальных сегментов рынка, занимаемых каждым конкретным отелем.

Выбор сегмента рынка, в котором специализируется отель, определяет набор специфических целей, ставящихся в конкретных программах продвижения или продаж.

Кроме того, различная специализация отеля на том или другом виде бизнеса или сегменте рынка будет определять финансовый результат его деятельности.

При анализе сфер деловой активности отеля начинать необходимо с ответа на следующие вопросы:

- какие рыночные сегменты являются для данного отеля целевыми;
- почему клиент выбрал данный отель;
- какие направления генерируют основной поток клиентов;
- кто осуществляет бронирование;
- как осуществляется бронирование.

Для оценки потенциала франчайзингового договора или факта присоединения необходимо сначала понять, какой вид бизнеса тот или иной отель способен лучше всего освоить, а также какая или какие сферы деловой активности потенциально способны принести ему максимальный доход, а затем определять конкретные потребности и цели маркетинговых программ, программ продаж и продвижения.

Пример

Данные опроса бизнес-туристов, проводимого американской Ассоциацией отелей и мотелей, свидетельствуют о том, что среди десяти основных факторов, определяющих выбор отеля, только десятый фактор – репутация отеля – связан с его присоединением к цепи или франчайзинговой группе. Другие факторы, такие как чистота, комфорт, качество белья, освещение и т. д., целиком относятся к характеристикам самого отеля, а не его торговой марки.

Таким образом, опрос показывает, что собственнику отеля вовсе не обязательно входить в цепь, чтобы получить доступ к ключевым позициям, определяющим успех у клиентов. Похожие результаты получены и при опросе участников конференций и совещаний, проходящих на базе гостиниц. Здесь так же, как и в первом случае, корпоративные клиенты делают свой выбор, основываясь на факторах, характеризующих более гостиницу, а не ее торговую марку.

В то же время большинство характеристик, привлекающих клиентов, гарантируется стандартами цепи, о чем клиенты могут и не догадываться.

Каналы распределения

Прежде чем давать оценку франчайзинговому договору или принимать решение о присоединении к цепи, необходимо понять, откуда идет основной поток клиентов, а также какие каналы распределения предлагают лучшие возможности и/или более эффективные (с точки зрения экономии средств) способы развития определенного типа деловой активности.

Использование различных каналов распространения обеспечивает специфические преимущества для занятия бизнесом, имеющим различные сферы происхождения. Например, для местного бизнеса больше подходит организация прямых продаж, создание локальных сетей бронирования, поддержание контактов или членство в местных профессиональных организациях. Соответственно, для деятельности на местном рынке гостинице не обязательно иметь международную торговую марку или покупать известную франшизу.

Вместе с тем многие отели имеют хорошие позиции для привлечения зарубежных клиентов. Эти позиции определяются особым расположением гостиничного объекта, оснащением, набором предлагаемых услуг или существующими международными связями между персоналом гостиницы, с одной стороны, и туроператорами или маркетинговыми отделами крупных компаний, с другой. Кроме того, для международных контактов отелей очень важно, в каких отношениях состоит франшизодатель или организатор цепи с международными компаниями и организаторами туризма. В таком случае репутация франшизодателя или торговой марки цепи, а также ее распространение на мировом гостиничном рынке представляются весьма значимым фактором.

Бронирование

Анализируя сферы деловой активности отеля, необходимо определить, как осуществляется бронирование: какое количество заказов делается напрямую через персонал отеля, а какое обеспечивается персоналом региональных или национальных представительств франшизодателя или организатора цепи. Руководитель отеля должен оценить, может ли его персонал делать напрямую бронирования, осуществляемые на региональном или национальном уровнях. Если клиенты осуществляют бронирование через посредников, таких как турагенты / туроператоры, или через корпоративную сеть, необходимо определить, на чем основан их выбор: на характеристике собственно отеля или на авторитете франшизодателя / цепи.

Стоимость различных вариантов систем бронирования может быть весьма значительной

Оценка потенциальных выгод от присоединения

Большинство франчайзинговых компаний или цепей предлагают своим членам различные программы бронирования, маркетинга, продаж и продвижения. Некоторые также предлагают программы дополнительных услуг, включающие обучение и тренинг, техническое содействие (дизайн, строительство и поиски финансирования), методическую помощь в организации и эксплуатации отеля и меры по обеспечению должного качества, предполагающие такие операции, как контроль и периодические инспекционные проверки.



Первыми шагами по оценке достоинств франчайзингового договора или присоединения к цепи является определение потенциальных возможностей для участников по расширению сферы генерирования бизнеса за счет развития его специфических видов (таких, как инсентив-туризм, конгресс-туризм, культурно-познавательный, внутренний, международный туризм и т. д.). Отель имеет здесь свою цель – выбрать тот вид бизнеса, развивать который можно за счет потенциала франшизодателя или организатора цепи и который независимая гостиница развивать не сможет.

Однако важно также оценить стоимость франчайзинга и эффективность вложения средств в этот договор. Возможно, для отеля будет выгоднее сохранить независимый статус и приобрести программы поддержки у независимых консалтинговых компаний или разрабатывать их самостоятельно, чем связывать значительные средства на приобретение торговой марки или членства в цепи.

Каждый потенциальный вид деловой активности отеля должен оцениваться с точки зрения воздействия на него мероприятий по поддержке – программы прямых продаж, рекламы, выпуска директорий, PR-акций, участия в выставках-ярмарках, устной рекламы и т. д. Поскольку большинство франшизодателей или организаторов цепей предлагают программы поддержки в определенных ключевых сферах бизнеса (национальные программы продаж, реклама, PR и т. д.), то важно заметить, что существует достаточное количество альтернативных вариантов, позволяющих отелю развивать бизнес самостоятельно (подготовка персонала на местах для организации прямых продаж, услуги рекламных агентств и т. д.).

#### **Выбор вариантов франчайзинга**

#### **Определение величины расходов на присоединение**

После того как отель определил целевые направления, генерирующие спрос на его услуги, а также после оценки потенциала конкретной франчайзинговой программы поддержки определенного вида гостиничного бизнеса, следующим шагом соискателя будет определение расходов, связанных с приобретением, поддержкой и эксплуатацией франчайзингового договора или соглашения о присоединении.

Расходы на франчайзинг или присоединение складываются из различных видов выплат:

- начальные платежи;
- роялти (годовой) платеж;
- отчисления на маркетинговые программы;
- отчисления на установку "фирменной" системы бронирования;
- расходы, возникающие в связи с эксплуатацией приобретенной торговой марки;
- на совместимость с системой стандартов,
- на приобретение фирменного оборудования и материалов,
- на смену названий;
- расходы на продвижение торговой марки (например, необходимость присоединения к программам поощрения постоянных клиентов).

Начальные платежи (вступительные взносы). Большинство франшизодателей ставят предварительную оплату или вступительный взнос как условие присоединения к своей системе. Обычно минимальные размеры такого платежа или устанавливаются в фиксированной сумме, или связываются с количеством номеров в отеле, или представляют комбинацию этих двух видов. В последнее время некоторые франшизодатели пришли к выводу, что отсрочка и/или сокращение суммы вступительных платежей повышает безопасность бизнеса, поэтому эта форма приобретает все больше сторонников.

Роялти-платежи. Выплаты по роялти-платежам представляют собой денежную сумму, которую франшизополучатель платит франшизодателю за право пользования его торговой маркой. Аналогичные платежи предусмотрены для новых членов гостиничной цепи. Практически все роялти-платежи рассчитываются в процентах от дохода, получаемого отелем, и составляют от 1 до 6,5%.

Управленческие платежи. Большинство гостиничных цепей предоставляет право использовать свою торговую марку, систему управления и программы продвижения путем заключения с соискателем договора на управление. В таком случае выстраивается совершенно иная система платежей, чем та, которая принята в традиционной франчайзинговой структуре. Расходы, возникающие в связи с получением права использовать торговую марку компании или структуру цепи, "встраиваются" в структуру расходов на управление.

Оплата патента (лицензии). Это платежи, которые конкретный отель платит за подтверждение своего права пользоваться торговой маркой компании. Расходы на маркетинг и на продвижение. Большинство франшизодателей или организаторов цепей оказывают присоединившимся к ним членам поддержку в области маркетинговых исследований и/или в продвижении своих услуг. Стоимость такой поддержки обычно колеблется от 1 до 4% от годового дохода отеля. Платежи на организацию презентаций и продаж (представительские расходы). Эти расходы предназначены для финансирования программ организации прямых продаж на национальном, региональном и/или международном уровнях. В большинстве случаев эти расходы включаются в общие расходы на маркетинг и продвижение.

Иногда на присоединяющиеся отели могут быть возложены обязанности по компенсации этих расходов. Сумма компенсации рассчитывается исходя из объема бронирований, генерируемых программами франшизодателей или организаторов цепи по организации прямых продаж на национальном, региональном или местном уровнях.

Платежи за пользование системами бронирования. Хотя франшизополучатели и участники цепи включают расходы на бронирование в структуру затрат на маркетинг, многие цепи предполагают отдельные платежи за брони-

рование для своих участников. На практике такие платежи могут рассчитываться в процентах от дохода, учитываться в стоимости каждого отдельного бронирования и/или иметь фиксированную сумму, взимаемую с каждого номера, плюс стоимость каждой отдельной операции.

Платежи за выход из системы. Там, где такие выплаты предусмотрены, они могут значительно различаться в зависимости от цепи или компании, а также от конкретных обстоятельств расторжения договора.

Прочие расходы. В дополнение к приведенным выше расходам отеля часто несут расходы, вызванные необходимостью участия в программах маркетинговых исследований или продвижения, иных специальных программах, покупкой некоторых услуг и т. д. Большая часть этих расходов не связана с функционированием самого отеля, а вызвана только его участием в гостиничной цепи или приобретением франшизы. Потенциальная сфера, где могут возникнуть эти расходы, включает в себя совершенствование стандартов обслуживания и участие в программах привлечения клиентов.

Расходы на совершенствование стандартов обслуживания. Оценивая расходы присоединения или франчайзинга, отель должен учитывать расходы, связанные с необходимостью приведения своей системы обслуживания в соответствие со стандартами обслуживания, существующими в данной цепи.

Франшизодатель или организатор цепи разрабатывает и/или приобретает стандарты, которые соответствуют потребности всей системы и приносят экономию на национальном уровне. Однако на уровне отдельного отеля эти стандарты не всегда соответствуют потребностям и не дают ощутимого экономического результата.

#### Пример

Требования к услугам питания (время, затрачиваемое на приготовление блюд, или предлагаемое меню) или уровень услуг могут соответствовать позиционированию какого-либо конкретного отеля, профилю его клиентов и/или ситуации, складывающейся с конкуренцией на данном участке рынка.

Именно такие моменты заставляют независимых участников гостиничного рынка сохранять свой статус и вызывают недовольство присоединившихся членов франчайзингового договора и гостиничной цепи.

Расходы на участие в программах поощрения клиентов. Большинство гостиничных цепей или франчайзинговых компаний включают в свои маркетинговые планы программы поощрения или привлечения постоянных клиентов. Существует целый список основных программ, по которым постоянный клиент получает различные льготы (лучший номер, подарок), а также целый комплекс программ, призванных превратить каждого разового клиента в постоянного.

В последнем случае клиент получает различные скидки на размещение, аренду автомобиля и/или авиаперелет.

Стоимость таких программ может составлять от 1 до 5–6% годового дохода отеля. Здесь также важно сравнить стоимость этих программ с прибылью, полученной за счет использования торговой марки компании, или с доходом, полученным от привлечения в отель постоянных клиентов.

Сравнительная оценка расходов и прибыли, получаемой от присоединения

Обычно расходы, связанные с присоединением или заключением франчайзингового договора, измеряются по их высшему уровню, составляющему определенный процент от дохода отеля. Этот подход позволяет сравнивать "абсолютные" затраты, связанные с принятием той или иной программы франчайзинга или присоединения, однако он не принимает в расчет тот факт, что прибыль отелей различных типов может существенно различаться.

Помимо этого, расчет расходов на франчайзинг или присоединение, выражаемый в процентах от дохода, может существенно различаться в зависимости от того, исчисляется ли он от "верхнего" или от "нижнего" финансового результата отеля (от валового дохода или от чистой прибыли).

Гостиничная статистика показывает, что в среднем с каждого доллара валового дохода гостинице остается только около 16–18% чистой прибыли. Эта цифра значительно варьируется в зависимости от конкретного объекта и обусловлена, в первую очередь, экономической моделью управления конкретным отелем.

Потенциально размер дохода отеля до погашения процентов по кредитам в значительной степени зависит от величины среднего дохода на номер, комбинации доходов от всех остальных услуг гостиницы (например, от продажи номеров, питания и напитков и т. д.), уровня эксплуатационных расходов, фиксированных и переменных затрат.

#### Пример

На одном конце гостиничного спектра находятся отели, имеющие отрицательный финансовый результат своей деятельности, а на другом – гостиницы, чистый доход которых составляет 45% и более.

#### Оценка чистой реальной стоимости

Другой метод сравнения расходов на франчайзинг или присоединение с величиной получаемого от этих договоров дохода представляет собой определение чистой реальной стоимости бизнеса, генерируемого франшизодателем или организатором цепи.

Чистая реальная стоимость может быть определена как процентное отношение расходов на франчайзинг или присоединение к доле или объему деловой активности, генерируемой франшизодателем или организатором цепи.

Этот метод предполагает, что резервирование в данной гостинице осуществляется в первую очередь или в основном через системы бронирования франшизодателя или организатора цепи. Как уже говорилось ранее, франшизодатели и организаторы цепей обеспечивают своим членам от 5 до 40% бронирования.

Чистая реальная стоимость франшизы представлена в Приложении 2.

Оценка порога безубыточности

Еще одним способом оценки франчайзинговых программ или программ присоединения с точки зрения приносимой ими выгоды является оценка объема деловой активности отеля, необходимого для покрытия расходов на франчайзинг (присоединение) и составляющего, таким образом, порог безубыточности для данного отеля.

Для определения объема производства, создающего порог безубыточности, предполагаемую стоимость франшизы (присоединения) делят на предполагаемую прибыль от продажи номеров.

#### **Пример**

Стоимость франшизы для отеля, имеющего 120 номеров, составляет \$2200 тыс. Предположим, что средняя стоимость номеров за день равняется \$880, а прибыль от продажи номеров достигает 75%. Таким образом, порог безубыточности для данного отеля составит 3300 дополнительных ночевков, или 7,5% загрузки. Иными словами, отель должен повысить свою загрузку на 7,5%, чтобы полностью окупить для себя расходы, связанные с франчайзинговыми программами или присоединением.

#### **Оценка потенциальных конфликтов интересов**

Решение о заключении франчайзингового договора или договора о присоединении отеля к цепи нужно принимать только после предварительной оценки потенциальных конфликтов интересов между отелем и франшизодателем/организатором цепи. Конфликт может возникнуть как внутри специфического сегмента данной торговой марки, так и между сегментами одной торговой марки в пределах цепи, если цепь имеет несколько продуктов, получивших собственные торговые марки.

Потенциальный конфликт интересов внутри сегмента торговой марки. Конфликты в пределах определенного сегмента торговой марки могут являться результатом фактора воздействия, если отель находится в радиусе проявления этого фактора, а также конкуренции региональных и/или национальных программ продаж и обеспечения качества, касающихся процедур контроля и создания определенного имиджа.

Радиус проявления фактора воздействия. При оценке франшизодателями и организаторами цепей возможностей дополнительного роста фактору воздействия в последнее время уделяется значительно больше внимания, чем раньше. Радиус влияния или конфликт воздействия могут появляться там, где частично совпадают конкурирующие рынки или потенциальные потребители, для которых два или более отелей одной торговой марки представляются как конкуренты. При оценке потенциала конфликта в данной сфере необходимо установить, какой сегмент рынка или гостиничного предложения в данном случае вступает в конкуренцию, а также определить рыночные области, откуда уходит клиент, и другие параметры, по которым отель конкурирует в пределах специфического типа предложения.

Региональные и/или национальные программы продаж. Так как главной задачей региональных и национальных программ продаж является привлечение как можно большего числа клиентов во все отели, подписавшие договор франчайзинга или присоединения, то в последнее время эффективность таких программ для отдельного отеля становится все более проблематичной.

Региональные и/или национальные программы должны оцениваться в зависимости от конкретных потребностей и целей отеля. Отель, подписывающий франчайзинговый договор, должен быть уверен, что при реализации этих программ он не вступит в конфликт интересов с иными членами цепи.

Здесь необходимо по пунктам рассмотреть следующие моменты:

- как осуществляется руководство;
- как производится бронирование;
- какой информацией отель будет обмениваться с другими членами цепи;
- как оплачиваются услуги персонала, осуществляющего продажи.

Национальные программы маркетинга и продвижения. Поскольку национальные программы маркетинга и продвижения направлены на улучшение и совершенствование всей франчайзинговой системы или цепи, то последней довольно трудно приспособить общую программу к нуждам конкретного отеля.

Национальная программа стремится реализовать общие цели, стоящие перед всем объединением, например увеличить загрузку в выходные дни, развивать программы семейного отдыха и т. д. При этом выгоды отдельных отелей от реализации таких программ могут быть весьма значительными.

В ряде случаев национальные программы могут конфликтовать с потребностями конкретных отелей или подрывать их интересы. Некоторые цепи разрабатывают программы продвижения совместно с программами авиакомпаний, поощряющих клиентов, "налетавших" определенное количество километров на самолетах этой компании. Такие клиенты получают скидки, в том числе на размещение в отелях, имеющих с авиакомпаниями специальный договор (так называемый "тройной бонус"). Эти программы способны существенно увеличить объемы деловой активности гостиниц.

Однако эти же программы требуют от отелей-участников определенных расходов, которые могут быть не только обременительными, но и лишними. Например, для некоторых курортных гостиниц, входящих в цепь, применение программ "тройного бонуса" в высокий сезон грозит убытками, поскольку они и так имеют высокую загрузку.

Контроль качества и создание положительного имиджа. Клиент, довольный своим пребыванием в отеле, включенном в цепь или выступающем на рынке под торговой маркой гостиничной компании, распространяет свое положительное отношение на другие гостиницы той же цепи или марки. И наоборот, разочарованный клиент переносит свои негативные впечатления на все средства размещения, имеющие ту же марку, что и не понравившийся ему отель. В этом заключаются как основные плюсы узнаваемости торговой марки, так и ее минусы.

Именно поэтому в практике франчайзинга и присоединения особое внимание уделяется вопросам контроля качества, соблюдения стандартов обслуживания, поддержки положительного имиджа торговой марки и т. д. Прежде чем заключать договор, руководство отеля должно изучить систему поддержки высоких стандартов обслуживания и контроля за качеством, предлагаемую франшизодателем или организатором цепи.

Потенциальный конфликт интересов между торговыми марками. Если гостиничная цепь имеет несколько торговых марок, то каждая из них должна быть уверена в том, что она не будет конфликтовать с другими торговыми марками той же цепи при реализации своих коммерческих программ и программ продвижения. Проблемы, которые могли бы возникнуть в этой связи, касаются:

- позиционирования различных марок на рынке;
- организации продаж различных марок;
- организации программ продвижения марок;
- использования различными торговыми марками совместной системы бронирования.

Конфликт позиционирования на рынке. Направления сегментации гостиничного продукта зачастую стерты, поэтому франшизодателю или организатору цепи бывает сложно поместить на рынке новый продукт, который бы не накладывался на уже существующие. На практике наиболее часто встречаются случаи наложения клиентской базы различных гостиниц цепи, имеющей несколько торговых марок.

Для того чтобы минимизировать последствия такого конфликта, необходимо как можно быстрее определить потенциальное "наложение" клиентской базы на различные торговые марки, а также количественно оценить эффект такого воздействия на конкретный отель.

Организация продаж различных торговых марок. Основная задача программ продаж различных торговых марок заключается в том, чтобы максимизировать общий доход для всех отелей, входящих в цепь. Эффект от таких программ в целом распространяется на различные торговые марки и может быть довольно значительным для конкретного отеля. Эти программы должны постоянно контролироваться и оцениваться, чтобы обеспечить их соответствие, а не противоречие интересам финансового благополучия отелей.

Использование различными торговыми марками общей системы резервирования. Средства резервирования могут значительно влиять на количество бронирований какой-либо торговой марки в сравнении с другой (или какого-либо отеля в пределах одного сегмента торговой марки по сравнению с другим). В случае, когда центр бронирования гостиничной цепи или франшизодателя продает не один, а несколько гостиничных продуктов (торговых марок), им необходимо обеспечивать равные условия продаж и продвижения.

#### **Оценка независимого варианта**

Принятие решения о присоединении отеля к той или иной цепи или приобретении франшизы часто происходит после того, как были рассмотрены и оценены достоинства и недостатки различных программ присоединения. Однако часть процесса принятия решения приходится на сравнение достоинств программ присоединения с вариантом, по которому отель сохраняет свою независимость.

Изучение гостиничного продукта в развитии представляет не совсем традиционный способ его оценки. Трудность этого метода заключается в существовании широкого спектра гостиничных предприятий с различными возможностями и характеристиками предлагаемых ими услуг.

На одном конце здесь будут отели со слабой способностью самостоятельно изменять свой продукт и мало отличающиеся от других отелей того же класса. На другом конце расположатся гостиницы (городские или курортные), которые могут рассматриваться как уникальные, единственные в своем роде. От того, какое место на начерченной прямой занимает та или иная гостиница, будет в значительной степени зависеть выбор ею альтернативы присоединению, а также оценка, которую она даст программам присоединения или франчайзинга.

Некоторые отели, предлагающие ограниченный набор услуг, или мотели не имеют достаточных средств, чтобы подчеркнуть свою индивидуальность и выделиться на фоне конкурентов. Для таких отелей перспектива вхождения в цепь или присоединение к франшизе тождественна гарантии финансового успеха.

Для отеля, находящегося на противоположном конце спектра (уникального в своем роде отеля класса "люкс"), присоединение к цепи или приобретение франшизы было бы необязательно. Оно может стать лишним препятствием, затруднением в выходе на некоторые рыночные сегменты или в привлечении некоторых типов клиентских групп, таких как наиболее платежеспособные бизнес-туристы или корпоративные клиенты, участники инсентив- программ и конгресс-туристы. Зачастую такие клиенты предпочитают останавливаться в уникальных, "единственных в своем роде" отелях, а не в типовых франчайзинговых городских или курортных отелях.

Сказанное справедливо в основном в отношении уже действующих объектов. Вновь строящиеся российские отели, особенно повышенной классности, стремятся привлечь известную торговую марку, чтобы облегчить вхождение на рынок.

Имеется альтернатива по всем параметрам традиционного франчайзингового договора (или программы присоединения), касающимся систем бронирования, организации прямых продаж и/или представительства на выставках-ярмарках, рекламы, экспертизы, PR и т. д. В зависимости от потребностей конкретного отеля расходы на приобретение им таких услуг могут быть значительно ниже, чем расходы, связанные с приобретением франшизы или присоединением к цепи.

Независимость позволяет собственнику разрабатывать и осуществлять гибкое позиционирование собственного бизнеса в зависимости от состояния конкурентной борьбы на данном участке рынка. Будучи независимым, отель может развивать и использовать фактор собственной уникальности, подчеркивать собственную специфичность и отличия от конкурентов, особенно по таким показателям, как расположение, размеры, атмосфера, характер обслуживания и уровень услуг. Независимое положение также дает больше свободы в определении ценовой политики.

Будучи членом цепи, гостиница должна согласовывать цены с общей концепцией позиционирования, существующей у организатора цепи (или франшизодателя). Для франшизодателя или организатора цепи (особенно разветвленной, имеющей несколько торговых марок) бывает сложно разработать ценовую политику, которая отвечала бы потребностям каждого национального члена этой цепи и соответствовала бы ситуации, складывающейся на различных национальных рынках. При разработке подобной политики франшизодатель исходит, как правило, из собственных представлений о ситуации и ставит цели, отвечающие интересам всех участников цепи в целом, а не каждого национального члена в отдельности.

#### Пример

По данным журнала "Hotels", в 2000 г. на рынке гостиничных услуг наиболее активную позицию занимали отели, входящие в гостиничные корпорации (41%). По сравнению с 1997 г. доля корпоративных гостиниц увеличилась на 2%. Независимые компании составляют примерно 1/3 от общего количества. Примерно столько же гостиниц управляется по контракту.

Более половины всех отелей, принявших участие в исследовании, находятся в США, там же расположены почти все штаб-квартиры компаний, руководящих корпоративными отелями. По сравнению с 1997 г. в 2000 г. увеличилась доля компаний, базирующихся вне территории США.

Из обследованных в 2000 г. гостиничных корпораций только 16% насчитывали в своем составе более 100 отелей. Основная доля приходилась на цепи, объединяющие от 25 до 50 гостиниц (17%) и менее 25 отелей (51%). Такой расклад остается стабильным: изменения произошли лишь в сегменте средних цепей, имеющих более 50 членов (их доля расширилась на 5%).

Это позволяет сделать вывод, что оптимальный эффект от объединения получают не сверхгигантские корпорации, не обеспечивающие индивидуализированный подход всем участникам, а небольшие и средние компании, в которые объединяются сегодня гостиницы, чтобы пользоваться преимуществами франчайзинга, сохраняя индивидуальность и не обременяя бюджеты большими суммами выплат франчайзинговых взносов.

В конце XX века среди исследуемых отелей преобладали крупные, с количеством мест от 200 до 500 и более. Малые гостиницы, с числом мест до 100, составляли небольшую часть, и их доля постоянно уменьшается. Примерно половина отелей, принявших участие в исследовании, являются гостиницами среднего класса с полным набором услуг. Такое же количество отелей считаются высококлассными. Обе эти группы охватывают почти 90% рынка. Что касается динамики показателей, то в этом секторе можно отметить сокращение люкс-сегмента, «передавшего» часть клиентов в средний сегмент с полным набором услуг.

#### Прогнозы политики присоединения

Будущие изменения могут коснуться:

- создания новой структуры франчайзинговых платежей – предполагающей более тесную связь выплат по договору франчайзинга или присоединения с прибылью, получаемой каждым конкретным отелем, и/или с объемом деятельности, генерируемым данным договором (платежи за франшизу или членство в цепи будут связаны с набором предоставляемых услуг, оставляя владельцу отеля возможность покупки только специфических услуг: доступа к сетям бронирования, организации международных продаж и т. д.);
- изменения условий контрактов на франчайзинг и присоединение – более строгая ответственность франшизодателя за соблюдение взятых на себя обязательств, предотвращение конфликтов интересов (взаимное воздействие, конфликты между различными сегментами одной цепи или торговой марки и т. д.), предоставление франшизополучателю большей гибкости при расторжении договора, увеличение количества краткосрочных контрактов;
- развития альтернативных систем бронирования – расширение возможностей самостоятельного выхода на системы бронирования при сохранении независимого статуса;
- разработки целевых маркетинговых программ – предполагается, что франшизодатели и организаторы цепей будут использовать менее затратные способы привлечения клиентов, а также сфокусируют свои маркетинговые программы на целях конкретных членов цепи или франчайзинговой системы;
- разработки новых программ предложения – программ подготовки кадров и маркетинговых программ, которые бы позволяли франшизополучателю лучше представить себе ситуацию на рынке и разработать наиболее действенный способ прямой продажи своих услуг.

## ***Аренда и лизинг***

В практике арендных отношений встречаются два основных вида договоров: собственно договор аренды и его разновидность – договор лизинга, причем лизинг является формой инвестиционной активности.

Лизинг определяется как соглашение между собственником имущества (арендодателем) о передаче его в пользование другой стороне (арендатору) на оговоренный период по установленной ренте, выплачиваемой ежегодно, ежеквартально или ежемесячно.

Основными типами лизинга при классификации по отношениям собственности являются оперативный и финансовый лизинг. Оперативный лизинг предполагает частичную амортизацию затрат арендодателя, связанных с приобретением и содержанием сдаваемого в аренду имущества, которые не окупаются полностью в течение первоначального (основного) базисного срока аренды.

Отличительными чертами оперативного лизинга являются:

частичная амортизация капиталовложений, т. е. арендодатель не рассчитывает амортизировать свои затраты за счет арендной платы одного арендатора;

не подлежащий изменению срок действия договора лизинга, при котором сроки аренды значительно меньше сроков физической службы машин и оборудования;

Пример

Два первых пункта показывают, что у арендодателя сохраняется риск выручить от финансовых операций меньше средств, чем он рассчитывал, при сохраняющемся шансе получить больше.

по окончании срока аренды имущество, как правило, возвращается арендодателю, который затем либо сдает его следующему арендатору, либо продает;

риск порчи или утраты лежит в основном на арендодателе;

ремонт, техническое обслуживание, страхование осуществляет арендодатель.

Оперативный лизинг предпочтителен в тех случаях, когда:

сдается в аренду имущество с высокими темпами морального износа;

предполагаемый срок его использования меньше срока физического износа;

имущество предполагается использовать на сезонных работах или с разовым целевым назначением;

существует необходимость специального технического обслуживания сдаваемого имущества;

сдается в аренду новое имущество;

предполагаемая прибыль от эксплуатации арендованного имущества не настолько значительна, чтобы покрыть его первоначальную цену.

Оперативный лизинг предполагает большой круг обязанностей со стороны арендодателя. Лизинговая компания берет на себя все заботы, связанные с наличием собственности, оказывая услуги по содержанию, ремонту и страхованию. Так как высокая остаточная стоимость оборудования создает серьезный риск для лизинговой компании, ей приходится внимательно следить за состоянием машин и оборудования, изучать возможности их повторного использования и определять новую стоимость оборудования по истечении первого периода аренды.

Срок арендного договора определяется по согласованию сторон. Оперативный лизинг, как правило, осуществляет изготовитель, в связи с чем часто возникают случаи расторжения договоров, необходимость возврата или замены предметов лизинга.

В случае финансового лизинга или лизинга с полной амортизацией лизинговые платежи, производимые арендатором в период основного срока аренды, должны полностью покрывать расходы, связанные с приобретением оборудования, включая начисляемые проценты за использование и прочие расходы.

Его отличительными чертами являются:

- полная амортизация капиталовложений за счет выплаты твердо установленных отчислений с заранее оговоренным общим объемом;

- твердо оговоренный и не подлежащий изменению срок действия контракта, зависящий от продолжительности амортизации;

- опционы на покупку и пролонгацию договора по достижении определенного предела снижения стоимости;

- выбор поставщика и оборудования осуществляет арендатор, право собственности остается за арендодателем;

- издержки, связанные с установкой оборудования, ложатся в основном на арендатора;

- период арендного срока устанавливается с расчетом не только полного возмещения арендодателем капитальных вложений, но и получения им определенной прибыли;

- по истечении срока аренды арендатор имеет право (если иное не оговорено) претендовать на уменьшение арендной платы или предоставление части выручки от продажи оборудования.

Финансовый лизинг представляет собой, по сути, альтернативу финансово-кредитных отношений. Он основан на том, что лизинговая компания покупает оборудование по заказу клиента и сдает его ему в аренду на длительный срок. При этом клиент полностью оплачивает стоимость оборудования и связанные с его эксплуатацией расходы (full pay out) в течение согласованного срока аренды.

В последнее время, однако, возрастают лизинговые операции на условиях non full pay out (неполная выплата). Для этого вида деловых отношений характерно, что при заключении контракта на аренду объект, сдаваемый в лизинг, предварительно оценивается с точки зрения его ликвидационной стоимости (остаточной стоимости), которую он будет иметь по истечении срока договора на аренду.

Финансовый лизинг характерен тем, что техническое обслуживание оборудования, его ремонт, страхование, оплата налогов входят в обязанности арендатора. Финансовый лизинг применяется главным образом при сдаче в аренду дорогостоящего оборудования с длительными сроками физического износа.

Анализ зарубежной практики показывает, что основными достоинствами финансового лизинга являются:

100-процентное финансирование, в то время как банковский кредит на приобретение оборудования редко покрывает всю его стоимость;

от арендатора не требуют залога или предоставления других гарантий, как это обычно бывает в случае банковского кредита;

налоговые льготы на новые инвестиции и благоприятные формулы списания капитала, используемые арендодателем, позволяют ему понижать арендные ставки, что также делает лизинг привлекательной формой получения оборудования по сравнению с приобретением его за счет кредита;

арендатору не нужно решать проблемы реализации оборудования по истечении срока аренды;

арендатор в отличие от собственника может застраховать себя от морального устаревания оборудования, так как договорные сроки аренды зависят от длительности «новационной жизни оборудования».

К недостаткам финансового лизинга можно отнести то, что:

выплатив фактически полную стоимость оборудования, арендатор не может продать его в конце срока пользования, хотя остаточная цена может быть весьма велика;

арендатор не может в полной мере использовать налоговые льготы на новые инвестиции, так как не является собственником оборудования;

в связи с большим разнообразием условий арендных сделок на крупные и уникальные объекты подготовка лизинговых договоров требует значительного времени и средств.

По природе арендуемого объекта или по типу имущества лизинг подразделяется на:

лизинг движимого имущества;

лизинг недвижимого имущества;

лизинг потребительских товаров длительного пользования.

Лизинг движимого имущества – это аренда производственного оборудования и транспортных средств. При лизинге движимого имущества особо оговаривается право арендатора на обмен предмета лизинговой сделки по истечении установленного срока аренды на новый, более совершенный.

Лизинг недвижимого имущества – это в основном производственные, административные и складские здания. Содержанием договора лизинга недвижимого имущества может явиться комплектное производственное оборудование, включая земельный участок, здания и сооружения. К такому объекту лизинга относятся крупногабаритное оборудование и системы, эксплуатация которых возможна лишь совместно со зданиями, где это оборудование смонтировано, и земельные участки, на которых находятся эти здания. Срок аренды земельных участков и зданий составляет 20–50 лет, оборудования – 8–12 лет (в зависимости от установленных законом сроков амортизации).

При лизинге недвижимости возникают определенные риски, связанные с необходимостью решать вопросы получения долгосрочного кредита по твердой процентной ставке, а также с возможными изменениями в рыночной ситуации. Последнее предполагает необходимость составления прогноза стоимости объекта, включающего возможные изменения ценности месторасположения, оценку объекта с точки зрения предлагаемых инженерных и строительных услуг и т. д. Все эти прогнозы могут использоваться в качестве дополнительных аргументов на переговорах.

Классификация лизинга по рынку, где осуществляются лизинговые операции, предполагает деление на внутренний и международный лизинг.

В международный входят прямой и косвенный зарубежный лизинг. Кроме того, международный лизинг включает:

экспертный лизинг, когда поставщик и лизинговая фирма находятся в одной стране, а лизингополучатель – за рубежом;

транзитный лизинг, когда поставщик находится в стране А, лизинговая фирма в стране Б, а лизингополучатель в стране В.

Преимущества, создаваемые для компании-оператора при использовании лизинговых отношений

С помощью договора аренды гостиничный оператор имеет возможность экономии капитала на постройку или покупку средства размещения. При этом успех расширения деловой активности этого типа зависит только от компетентности персонала.

Эта экономия позволяет реализовать другие стратегии, требующие неотложных инвестиционных вливаний.

Договор аренды стимулирует оператора (под угрозой штрафных санкций) избегать нерентабельных действий и слишком рискованных начинаний.

Финансовое преимущество арендного договора состоит в снижении налогооблагаемой базы арендатора, поскольку издержки арендных платежей включаются в себестоимость продукта.

Лизинговое соглашение позволяет устанавливать величину арендных платежей в зависимости от сезонности.

Недостатки лизинговых отношений в восприятии компаний-операторов:

Любой прирост стоимости активов приносит пользу только их владельцу.

Перспективные доходы не принесут пользу оператору после истечения срока действия договора.

Владелец в большей степени, чем оператор, управляет активами.

Пример

Контроль оператора за одним из активов, например зданием, и арендой другого, в частности земли, обычно осложняется ситуациями, когда в связи с нерациональной финансовой политикой арендодателя на его имущество накладывают арест кредиторы.

Оператор может испытывать определенные трудности при реализации своей кредитной политики, имея в активах только арендованное помещение.

Сумма арендных платежей в перспективе может превысить стоимость самого актива.

#### **Принятие лизинговых решений**

Лизинговые решения могут быть:

вынужденными;

альтернативными;

многовариантными, предусматривающими ранжирование вариантов по каким-либо критериям.

Целью решения задачи инвестирования в имущество и оборудование является повышение или сохранение уровня прибыльности компании.

Для средне- и долгосрочного инвестирования, характерного для лизинговых операций, основным методом является так называемый метод "дисконтирования потока наличных средств", который учитывает "ценность" наличных сумм в зависимости от времени их выплаты или получения. Этот метод позволяет сопоставить поступления и платежи компании, имевшие место в различные сроки, и привести их к единой временной базе.

При принятии решений об инвестициях в оборудование возникает дилемма "купить или взять по лизингу" или "кредит или лизинг". Для ее разрешения необходим комплексный финансово-инвестиционный анализ имеющихся вариантов.

При выборе оптимального способа финансирования выделяют два этапа:

анализ финансовых факторов;

сравнение цены капитала при различных способах финансирования.

Финансовые факторы:

достаточно ли акционерного или собственного капитала для финансирования проекта, а также для обеспечения необходимого уровня ликвидности;

совместим ли выбранный способ финансирования проекта с общими принципами финансовой стратегии фирмы;

доступны и надежны ли финансовые источники;

каковы правовые нормы и возможны ли ограничения или льготы;

соответствует ли необходимая отчетность и бухгалтерская обработка информации и отчетности по альтернативным видам проектов документообороту фирмы.

Сравнение цены капитала по способам финансирования "лизинг–кредит"

При сравнении обычно делается ряд допущений:

решение о расширении или перевооружении производства уже принято;

допустимое соотношение собственных и заемных средств фирмы сравнимо;

лизинг и различные формы кредита имеют сравнимую степень риска;

договоры финансового лизинга не могут быть расторгнуты до того момента, как арендатор осуществит ряд платежей за арендуемое имущество, сумма которых превысит издержки от прямой продажи объектов договора.

Основные преимущества лизинга заключаются:

в гибкости предлагаемых схем;

в стопроцентном финансировании;

в возможностях снижения налогооблагаемой базы.

Гибкость лизинговых схем позволяет арендатору избежать риска морального и физического износа активов, возникающего в случае их приобретения в собственность. Тем не менее арендодатель также предусматривает перенос части амортизационных отчислений на объем арендных платежей. Стопроцентное финансирование активов становится возможным благодаря отсутствию авансовых платежей, возникающих при кредитных отношениях, и, следовательно, отсутствию собственного капитала арендатора в активах.

Стопроцентное финансирование в случае аренды недолговечных активов (например, мебели, имущества, оборудования и инвентаря) также дает преимущество за счет экономии наличности при их прямом приобретении. Упомянутые активы имеют высокий коэффициент износа и невысокую остаточную стоимость.

Так как арендные платежи влияют на снижение налогооблагаемой базы, использование лизинговых схем имеет определенное преимущество перед закупкой. С другой стороны, приобретение собственности позволяет брать к зачету НДС, вычитать амортизационные отчисления и издержки на обслуживание долговых обязательств.

Амортизация активов относится к сфере компетенции арендодателя, поскольку он является их владельцем. Обслуживание обычно, но не обязательно, также относится на издержки арендодателя. За ним же остается право на любую остаточную стоимость активов, хотя некоторые лизинговые договоры позволяют арендатору в конце договорного периода приобрести их по договорной цене. Во многих случаях арендатор может продлить срок аренды.



Одним из результатов лизинга является то, что стоимость активов и пассивов не отражается в статьях балансового отчета, в отличие от ситуаций с их приобретением за счет долга (типа срочного кредита).

Поскольку многие кредиторы полагают, что арендные платежи подобны кредитным обязательствам, то компания, несущая бремя высоких арендных платежей, может оказаться ограниченной при желании приобрести другие активы посредством получения кредитов.

#### Пример

Предположим, что для закупки мебели небольшому отелю необходима банковская ссуда в размере \$125 тыс., которая должна быть возмещена четырьмя ежегодными платежами (\$31250 ежегодно) с кредитной ставкой 8%. Мебель будет амортизироваться (по \$25 тыс. ежегодно) и к концу пятилетнего периода не должна иметь остаточной стоимости.

Для удобства вычисления основные налоги (НДС и налог на прибыль) приняты на уровне 50%.

Альтернативой банковскому кредиту выступает пятилетнее лизинговое соглашение с выплатой ежегодных арендных платежей по \$30 тыс.

#### График погашения банковского кредита

Год	Выплата процентов, \$	Выплата заемного капитала, \$	Сальдо, \$
1-й	10 000	31 250	93 750
2-й	7500	31 250	62 500
3-й	5000	31 250	31 250
4-й	2500	31 250	0

#### Ежегодный отток чистых собственных средств в связи с приобретением мебели

Расходы	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
Затраты на выплату процентов по кредиту, \$	10 000	7500	5000	2500	0
Амортизационные отчисления, \$	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Всего налогов: Расходы, вычитаемые из суммы, облагаемой налогом, \$	35 000	32 500	30 000	27 500	25 000
Совокупный налог (50%), \$	17 500	16 250	15 000	13 750	12 500
Издержки после вычета налогов, \$	17 500	16 250	15 000	13 750	12 500
Плюс: основной платеж по кредиту, \$	31250	31250	31250	31250	31250
Минус: амортизационные отчисления, \$	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Ежегодный отток (приток) денежных средств, \$	- 23 750	- 22 500	- 21 250	- 20 000	+12 500

В связи с наличием амортизационных отчислений и выплатой процентов по кредиту имеющееся 50-процентное налогообложение экономит ровно 50% общих расходов. Эта сумма и будет составлять чистые издержки.

Далее эти издержки после выплаты налогов увеличиваются на объем выплаты банковской ссуды и уменьшаются на величину амортизационных отчислений, не требующих наличных платежей.

#### Ежегодный отток чистых собственных средств при лизинге имущества

Расходы	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
Арендные платежи, \$	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Совокупный налог (50%), \$	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Отток чистых собственных средств, \$	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000

Полученные данные можно использовать для оценки стоимости основного капитала. Для этого можно путем дисконтирования привести все финансовые показатели к одному году. Коэффициент дисконтирования покажет текущую стоимость доллара, подлежащего выплате в конце определенного года.

#### Реальная стоимость основного капитала

Год	Приобретение			Лизинг		
	Ежегодный отток собственных средств, \$	Коэффициент дисконтирования (при ставке 8%)	Текущая стоимость, \$	Ежегодный отток собственных средств, \$	Коэффициент дисконтирования (при ставке 8%)	Текущая стоимость, \$
1-й	23 750	0,9259	21 990	15000	3,9926	59 889
2-й	22 500	0,8375	18 844			
3-й	21 250	0,7938	16 868			
4-й	20 000	0,7350	14 700			
5-й	(+)12 500	0,6806	8508			
	Стоимость капитала		63 894	Стоимость капитала		59 889

Текущая стоимость капитала при лизинге имеет более низкий показатель

Существуют и другие факторы, влияние которых необходимо принимать во внимание в процессе принятия решения:

- авансовый платеж снижает размер кредита;
- соглашение по встречной продаже в договоре закупки (зачет старых изделий при покупке новых) в конце года;
- выплата ежегодных арендных издержек в начале каждого года;
- использование метода ускоренной амортизации, который предполагает повышенные расходы в ранних периодах, сокращая налогооблагаемую базу и увеличивая поступления.

#### Особенности договора лизинга

Продолжительность действия договора аренды во многом зависит от конкретного вида деловой активности. К примеру, в ресторанном бизнесе эти сроки колеблются между тремя-десятью годами, а в гостиничной индустрии они могут достигать 25 лет. Срок действия договора (дата начала и окончания действия и возможность продления) должен быть указан однозначно.

Большинство договоров лизинга связано с арендой земли (когда арендатор сам возводит здание) или земли вместе с установленной на ней недвижимостью. Обычно арендатор сам занимается оснащением здания мебелью, имуществом, дополнительным оборудованием, материальными запасами и оборотным капиталом, хотя на практике часто встречаются договоры аренды "под ключ". В последнем случае арендодатель имеет права на все активы (кроме материальных запасов и оборотного капитала), включая такие позиции (если это ресторан), как посуда, столовое серебро, скатерти и другая утварь, перечень которой является неотъемлемой частью арендного договора. При подобной форме лизингового соглашения арендатор берет на себя ответственность за своевременную замену вышедших из употребления изделий и возобновление их запасов к концу срока действия договора.

Лизинговые договоры "под ключ" не популярны у инвесторов, поскольку в случае неэффективного функционирования предприятия такие формы отношений не позволяют обратить претензии на активы, принадлежащие другому владельцу. В договорах "под ключ" арендодатель может потребовать от арендатора внесения страхового депозита, гарантирующего возмещение от повреждения или потери некоторых активов. В этом случае расходы арендатора на возмещение имущества существенно пополняют бюджет арендодателя.

Важным моментом договора является разграничение ответственности сторон по таким позициям, как обслуживание здания и налоги на имущество. Если арендатор берет в лизинг земельный участок и стоящую на нем недвижимость, в договоре необходимо предусмотреть сроки вывоза имущества или возможность его выкупа арендодателем.

При любой форме арендных отношений считается нормальным, что арендатор несет бремя любых убытков от производственной деятельности, возмещая в полном объеме свои обязательства перед арендодателем. Арендные платежи, в зависимости от договоренности, могут иметь фиксированный эквивалент или формироваться на переменной основе.

Обычно соглашение относительно арендной платы предполагает фиксированные платежи в течение срока действия договора. Оплата может быть ступенчатой, увеличиваясь в каждый последующий год действия договора. Тем не менее эти платежи не являются переменной величиной и не зависят от величины дохода арендатора.

Величина арендной платы должна устраивать обе стороны соглашения: арендатору она должна позволять делать бизнес рентабельным, а арендодателю – не только покрывать свои издержки, но и получать приемлемый доход. Лизинговый договор должен разрешать или запрещать пересмотр ставок арендной платы.

Переменные арендные платежи имеют фиксированную часть, достаточную для покрытия издержек арендодателя, и переменную составляющую, обычно являющуюся производной от валового или чистого дохода арендатора.

Переменная часть арендных платежей, к примеру, позволяет арендодателю избегать негативных инфляционных влияний, хотя ее максимальный уровень может быть ограничен определенным показателем.

В договорах, имеющих переменную составляющую арендных платежей, необходимо четко указать источник ее формирования. К примеру, включаются ли поступления арендных платежей от газетного киоска, находящегося в субаренде у арендатора гостиницы, в доход последнего или нет? Как правило, переменная часть арендной платы составляет 20-30% валового дохода с номерного фонда и от 5 до 15% от предприятий питания и продажи напитков.

На практике изменение процентных соотношений зависит от того, кому принадлежит мебель и оборудование, используемое в цикле обслуживания клиента. В гостиницах, имеющих разветвленную инфраструктуру подразделений питания и напитков, мест отдыха и развлечений и т. п., переменная часть арендных отчислений, вероятно, будет иметь другое соотношение.

Переменная часть арендных платежей, основанная на чистом доходе арендатора, предполагает статус партнерских отношений с арендодателем. Понятие чистого дохода, так же как и его величина, должны быть четко определены в договоре:

доход до вычета подоходного налога;

доход до (без) вычета процентов по обязательствам и налогов;

доход до вычета амортизационных отчислений, долговых обязательств и налогов и т. п.

Арендодатель должен иметь возможность контролировать расходы арендатора (и это также следует оговорить в договоре), поскольку у последнего всегда найдется возможность отчитаться нулевым балансом.

Продажа актива с условием возможности дальнейшей аренды

Согласно договоренности этого типа, гостиничный оператор, владеющий земельным участком, может его продать потенциальному инвестору для строительства отеля с условием приоритетного права на заключение арендного договора.

Альтернативой этому может быть приобретение в собственность или аренда земельного участка, возведение на нем за свой счет гостиничного объекта, их реализация с правом последующей коммерческой эксплуатации на условиях аренды. Этот путь вложения капитала часто используют различные финансовые институты, не желающие выполнять функции оператора.

Договоренность о продаже собственности с правом ее последующей аренды на определенном этапе развития индустрии гостеприимства была удобным путем получения доступа к долгосрочной ипотеке для операторов, осуществляющих деловую активность на локальном рынке, и небольших гостиничных цепей. Этот метод также удовлетворял финансовые институты, кредитующие различные стадии строительно-монтажных работ.

В некоторых случаях при заключении договорных отношений этого типа инвесторы могут требовать от заемщика определенной доли валового или чистого дохода плюс к установленному уровню арендных платежей.

В случае продажи с правом последующей аренды только земельного участка со зданием, возведенным за счет оператора, имеющего долгосрочную первую закладную (дающую преимущество кредитору), землевладельцу придется согласовывать свои действия с держателем первой закладной.

## ***Интеграция в гостиничном бизнесе***

Ликвидировать расхождение между реальным и желаемым в стратегическом планировании гостиничного бизнеса можно тремя способами:

- 1) изыскать дополнительные возможности для роста имеющихся сфер бизнеса внутри отеля (интенсивный рост);
- 2) изыскать возможности для развития или приобретения предприятий, занимающихся бизнесом, связанным с существующей сферой деятельности отеля (интегрированный рост);
- 3) изыскать возможности присоединить к отелю предприятия, занимающиеся каким-нибудь другим бизнесом, не связанным со сферой деятельности компании (диверсифицированный рост).

Интеграция может развиваться:

- назад – отель приобретает одно из своих предприятий-поставщиков, например, дистрибьютора продуктов питания;
- вперед – приобретение предприятий, приобретающих услуги отеля, например, агентства путешествий или турагентства;
- по горизонтали – гостиничная компания может приобрести одну или более из конкурирующих организаций. Интеграция этого типа обычно называется "горизонтальной".

Пример

Компания Marriott разработала систему снабжения ресторанов, известную как "Дистрибьюторская система Марриотта". До этого снабжение осуществлялось продовольственным магазином Marriotts' Fairfield Farms. Потом этот магазин был закрыт и предприятие занялось распределением. Было создано шесть дистрибьюторских центров, которые обслуживали Marriott Hotels.

Строго выполняя обязательства перед своими ресторанами, эти дистрибьюторские центры торгуют с другими ресторанами в округе.

Вертикальная и горизонтальная интеграции представляют собой стратегии, включающие объекты гостеприимства в несколько областей бизнеса, связанных с отдыхом. Таким образом компании получают преимущества перед конкурентами и извлекают дополнительные доходы за счет приобретения новых объектов или инвестирования в различные сферы туристской индустрии.

#### Пример

Компания "Интурист" выбрала метод вертикальной интеграции и сосредоточилась на развитии гостиничного бизнеса в России и за рубежом. Компания "Система интернешнл", к которой относится "Интурист", начала строительство отеля в Карловых Варах. Планируется приобретение новых и реконструкция старых гостиниц в Черногории, Хорватии и Турции. В Санкт-Петербурге намечено и строительство новых отелей, и покупка старых с последующей их реконструкцией.

Привлечь дополнительные ресурсы для расширения деятельности позволяет "слияние" – объединение в той или иной форме различных торговых марок.

Обычно "слияние" представляет собой кооперативное соглашение между отелями, не нарушающее их юридической и хозяйственной самостоятельности, и осуществляется с целью:

- проведения совместных маркетинговых программ, исследовательских разработок, снижающих себестоимость продукта и коммерческие риски;
- концентрации усилий по продвижению гостиничного продукта, поддержки сложившихся и налаживания межрегиональных партнерских отношений как на уровне хозяйствующих субъектов, так и на уровне территорий;
- получения информации по потребностям – что нужно, какова номенклатура, ценовые параметры и т. д.;
- воздействия на органы власти с целью принятия мер по защите отечественного производителя;
- экспертизы и консультации в вопросах налаживания партнерских отношений;
- формирования базы данных для создания информационно- справочной системы;
- привлечения организаций к участию в различных ярмарочно- выставочных миссиях, презентациях, коллективного участия в выставках (коллективные стенды), ярмарках;
- участия в решении кадровых проблем (анализ подготовки специалистов, проведение семинаров, обмен специалистами);
- совместной организации бронирования (в том числе через Internet), организации совместного web-сайта.

В рамках стратегических альянсов могут использоваться следующие виды соглашений:

- соглашение о сотрудничестве;
- франчайзинговые соглашения;
- управленческие контракты;
- совместные предприятия;
- маркетинговые соглашения.

#### Пример

Компания Hospitality Franchise System владеет также отелями Ramada и торговой маркой Days Inn, компания Choice Hotels International является собственником торговых марок Quality Inns, Comfort Inns и Comfort Suites.

Предполагается, что выживание на рынке будет все теснее связано с заключением соглашений, созданием коалиций, слиянием, созданием совместных предприятий, приобретением и расширением каналов распространения.

Это объясняется потребительскими предпочтениями "потреблять из одного источника" – например, делать заказы на авиабилеты, отели и автомобили в одной сети бронирования или по одной телефонной линии, а не по трем отдельным.

#### Пример

Пакет услуг по размещению и перелету, предлагаемый компаниями American Airlines / Renaissance Resorts.

Для того чтобы положительный эффект вступления отеля в стратегический альянс превалировал над отрицательным, необходимо учитывать следующие моменты:

- партнер по стратегическому альянсу должен быть совместим с данным отелем;
- наиболее успешные альянсы характеризуются тем, что услуги и позиции на рынке партнера дополняют услуги и позиции отеля, а не конкурируют с ними;
- в рамках стратегического альянса опасно передавать партнеру информацию, которая может сказаться на конкурентной ситуации;
- не следует ждать от альянса немедленной отдачи, во многом результат зависит от доверия, существующего между компаниями;
- при заключении стратегического альянса рекомендуется быстро и детально ознакомиться с основными идеями и практикой партнера в области технологии и управления и внедрить в свою деятельность наиболее рациональное из этого;
- стратегический альянс необходимо рассматривать как временное соглашение между партнерами, если он становится невыгодным, его целесообразно сразу же расторгать.

### **Диверсифицированный рост**

Диверсифицированный рост имеет смысл, когда для отеля открываются хорошие деловые перспективы за пределами имеющихся в его распоряжении сфер деятельности.

Отели, рестораны, круизные океанские линии и авиалинии выпускают новые товары, интересные для их привычных потребителей, хотя технологически и не родственные уже производимым в этих компаниях (горизонтальная диверсифицированная стратегия).

Используя эту стратегию, они продают сувениры, футболки, духи и т. д. Многие обнаружили, что торговать одеждой с символикой отеля очень выгодно, не говоря уж о том, что одежда с символикой – прекрасная реклама.

Отели могут найти новую сферу бизнеса, не имеющую никакого отношения ни к товару, выпускаемому компанией в данный момент, ни к технологиям, применяемым ею, ни к рынку, на который компания работает сейчас (конгломератная диверсифицированная стратегия).

#### **Пример**

Некоторые сети отелей вышли на такие не свойственные им рынки, как, например, организация домов престарелых. Компания Hyatt имеет такого рода подразделение под названием Classic Residence: Senior Living.

### **Таймшеры и кондоминиумы**

Отели-кондоминиумы, или кондоотели, — это средства размещения, состоящие из гостиничных номеров, находящихся в индивидуальной собственности.

Право собственности на гостиничный номер свободно продается, облагается налогом и закладывается. Владелец гостиничного номера также имеет неразделенный интерес:

- в местах совместного использования (коридоры, лестницы, лобби);
- в складских помещениях;
- в оборудовании и системах;
- в земельном участке, на котором стоит здание;
- в окружающей территории;
- в предприятиях общественного питания и местах развлечений.

Преимущества и недостатки кондоотелей для владельца / разработчика

Преимущества	Недостатки
Относительно быстрая окупаемость вложений в гостиничную инфраструктуру благодаря ее реализации в долевою собственность. Возможность возводить объект с оптимальными размерами. Разработчик может сохранить за собой право выступать в качестве агента при переуступке собственности от одного владельца другому и получать с этого комиссионные. Дополнительный доход разработчика может также формироваться за счет реновации здания, оснащения и мебелировки номерного фонда и последующей его модернизации. Если разработчик имеет собственную управляющую компанию, он может получать доход за счет аренды или эксплуатации мест, находящихся в совместном пользовании. Будущее расширение не ограничивается необходимостью получения долгосрочной ипотеки или изменением действия существующей. Любое увеличение рыночной стоимости отеля-кондоминиума приносит выгоду его владельцам.	Невозможность единовременной реализации всего номерного фонда — пока все гостиничные номера не проданы, разработчик будет нести бремя вовлеченных расходов. В эти периоды расходы часто превышают доходы. Более низкие по сравнению с типовой гостиницей доходы от продажи номерного фонда. Вероятность возникновения препятствий для реализации разработчиком стратегии расширения, основанных на нежелании владельцев изменять существующий ландшафт или боязни распределения их доходов на больший объем номерного фонда. Доход разработчика может снижаться, если владелец пожелает использовать свою собственность в течение пикового сезона. Потенциальные инвесторы часто полагают, что кондоотели не выживут из-за высокой стоимости капитала, недооценки стоимости строительных работ, высокого уровня оборотных средств, отсутствия апробированных приемов маркетинга и специалистов в этой области. Увеличенные расходы на бухгалтерский учет.

Для нормальной работы кондоотеля необходимо привлечение оператора, имеющего договор на управление с владельцами номерного фонда. Управление таким отелем может осуществляться в следующих формах:

Управляющая компания подписывает отдельный договор с каждым владельцем — оператор является агентом каждого собственника.

Устав кондоотеля предусматривает формирование ассоциации владельцев, представляющей коллективные интересы совладения. Регламент работы таких ассоциаций предполагает выбор совета директоров, который принимает на себя ответственность за функционирование кондоотеля. В компетенцию совета директоров ассоциации может входить подбор, найм и наблюдение за действиями операторов.

Формирование владельцами и оператором общества с ограниченной ответственностью или других типов совместных предприятий.

Арендные взаимоотношения:

Выплата владельцу фиксированного платежа или процента с дохода. Подобная договоренность освобождает управляющую компанию от вмешательства в оперативную и стратегическую деятельность собственника, но предполагает большую финансовую ответственность и риск для оператора.

Индивидуальные арендные платежи — выплата владельцу арендной ставки только за период фактического использования принадлежащей ему собственности. Вариант более выгоден оператору, так как упрощает расчетные операции, и менее выгоден владельцу средства размещения.

Общая арендная плата — объединение всех доходов и расходов в единый баланс. Каждый владелец средства размещения получает установленный процент дохода (разделяет расходы) безотносительно к фактическому использованию принадлежащей ему собственности. Проблемой может стать разнотипность номеров по размеру, оснащенности, этажности, виду из окна и т. п. Эти различия обычно отражаются на цене конкретного номера. При этом величина поступления арендных платежей конкретному собственнику рассчитывается на основе средневзвешенного индекса, установленного для каждого типа средства размещения. Использование гостиничного номера владельцем в целях личного отдыха уменьшает его долю арендной платы. На него же относятся и эксплуатационные расходы, поскольку они накапливаются независимо от того, кто пользуется номером.

#### **Управленческие гонорары**

Управленческий гонорар может выплачиваться:

- по договору с брутто-платежами;
- по договору, оплачиваемому из нетто-доходов;
- в виде процентной ставки с валового и чистого дохода.

Договоры с брутто-платежами. Оператор получает управленческий гонорар в виде определенной доли брутто-дохода (40–60% валового дохода, куда включены производственные, или операционные, расходы).

К расходам обычно относят издержки подразделения, обслуживающего номерной фонд, службы фронт-офиса, маркетинговые расходы и т. п. Владельцы гостиничных номеров через свою ассоциацию оплачивают также издержки, связанные с эксплуатацией кондоотеля (ремонт здания, оборудования и систем), страховые платежи и налоги. Эти платежи не уменьшаются даже в случае простоя номерного фонда. Некоторые эксплуатационные платежи могут распределяться между ассоциацией владельцев и оператором, например, издержки на функционирование системы безопасности.

Управленческий гонорар, базирующийся на брутто-доходе с номерного фонда, выгоден оператору в случаях высокого уровня загрузки. Поскольку новые кондоотели требуют определенного времени на коммерческую "раскрутку" и имеют более высокие по сравнению с другими средствами размещения эксплуатационные расходы, управляющие компании вынуждены брать на себя дополнительный риск.

Владельцам договоры на управление, основанные на брутто-платежах, гарантируют повышенный доход в расчете на акцию.

Договоры, оплачиваемые из нетто-доходов. Доля вознаграждения обычно колеблется в пределах 10–20% от совокупного дохода с номерного фонда и приносит оператору гарантированный минимум оплаты управленческих услуг даже в случае невысоких финансовых результатов.

В случае длительной успешной деловой активности отеля-кондоминиума управленческий гонорар, основанный на нетто-доходе, имеет меньший объем, чем основанный на брутто-доходе, но компенсируется меньшим уровнем риска.

Увеличиваются издержки на бухгалтерский учет, поскольку каждый владелец гостиничного номера ежемесячно должен получать отчет не только о величине и способе его арендных поступлений, но и детальный перечень затрат, начисляемых на его собственность.

Процентная ставка с валового или чистого дохода. В качестве определения размера поощрительной надбавки может выступать условие достижения оператором определенного уровня эффективности.

Основные требования операторов:

- обеспечение единства дизайна и общего стандарта кондоотеля;
- полная реновация гостиничного номера за счет владельца не менее одного раза в пять лет;
- заключение договора на срок от 5 до 20 лет с возможностью продления;
- присоединение индивидуальных владельцев средств размещения к системе общих платежей в строго оговоренные периоды (обычно в межсезонье);
- заблаговременное уведомление владельцем оператора о желании использовать гостиничный номер в собственных целях (в зависимости от сезона — за 30, 60 и 90 дней);
- право реализации собственной ценовой политики в пределах различных сезонов.

Места совместного пользования

Помимо номерного фонда большинство отелей-кондоминиумов имеют и другие центры прибыли — предприятия питания и обслуживания напитками, конгрессные залы, спортивные и оздоровительные учреждения, предприятия розничной торговли и сферы услуг и т. п. Они могут:

- быть в собственности владельца / разработчика и эксплуатироваться им и его оператором;
- находиться в собственности разработчика и использоваться независимым оператором;
- принадлежать разработчику и сдаваться в аренду оператору по договору;

- быть проданы управляющей компании;
- быть проданы в долевую собственность владельцам гостиничных номеров, которые, в свою очередь, могут сдать их в аренду или передать по договору на управление оператору.

Обычно каждый гостиничный номер в отеле-кондоминиуме реализуется отдельному собственнику, имеющему на него полные права. Популярна и так называемая разделенная (долевая) собственность, также известная как владение таймшером.

Владение таймшером (TSO) делит каждую единицу совладения (гостиничный номер) на многократные периоды времени. Технология таймшера разработана и предназначена для тех, кто не желает и не может себе позволить единоличного владения гостиничным номером.

Виды владения таймшером

Прямое владение (владелец таймшера имеет прямое участие в акционерном капитале отеля):

- аренда;
- владение интервалом времени — не предусматривает дополнительных договоренностей относительно эксплуатации апартаментов;
- коммандитное товарищество — участие собственника в акционерном капитале всего кондоотеля плюс право использования определенного типа собственности в определенный период времени каждый год (этот тип владения не дает владельцу права на любой тип апартаментов, как это имеет место в случае арендного договора или владения интервалом).

Право пользования (покупатель не принимает участия в акционерном капитале кондоотеля, но и не несет никаких издержек и обязанностей, присущих владельцам разделенной собственности):

- арендный договор на использование определенного типа апартаментов в течение указанного периода (с предварительной оплатой услуг);
- отпускной сертификат — покупатель имеет право на отдых в течение каждого года действия сертификата или указанного периода;
- облигации разработчика — ценные бумаги, обеспеченные имуществом кондоотеля. Владелец облигации имеет право использовать определенный тип апартаментов по установленному тарифу в согласованные сроки. Облигация может быть реализована до окончания срока ее действия. На облигации, имеющие отсроченную дату погашения, начисляется процентная ставка, выплачиваемая в срок наступления платежа.

Преимущества и недостатки таймшера

Преимущества	Недостатки
<p>Разработчик имеет возможность расширения рынка своего предложения за счет многократной перепродажи единицы размещения в течение года.</p> <p>Возможность продажи доли времени в течение всех четырех сезонов.</p> <p>Нет необходимости проведения специальных рекламных акций для привлечения внешних групп клиентов.</p> <p>Экономия за счет отсутствия персонала резервирования, фронт-офиса и выплаты комиссионных рыночным посредникам.</p> <p>Гарантированная загрузка таймшер-кондоминиума увеличивает доходы за счет работы ресторанов, баров, спортивных сооружений и других центров прибыли.</p> <p>Технология "право пользования" дает разработчику все выгоды от использования рыночной стоимости кондоотеля.</p>	<p>Ограниченность платежеспособного спроса.</p> <p>Кредитный механизм в этой области не пользуется популярностью у финансовых институтов.</p> <p>Общие издержки всех долей времени на каждый апартамент превышают затраты на апартамент, проданный в собственность одному владельцу.</p> <p>Каждый из используемых приемов реализации таймшера связан с выплатами различных налогов, которые должны тщательно отслеживаться разработчиком.</p> <p>Необходимость заключения и поддержания контакта с большим количеством виртуальных владельцев.</p>

Восприятие таймшера потенциальными клиентами:

Более высокие стандарты размещения и обслуживания, чем в отелях и других средствах размещения.

Неограниченные возможности для проведения досуга (как правило, бесплатные, т. е. включенные в стоимость).

Самостоятельное приготовление пищи.

Возможность обмена таймшерами.

Потеря доверия к слову "таймшер" из-за недобросовестности некоторых поставщиков данной услуги.

Пример

В рекламных компаниях зачастую используют выражения "not timeshare" ("не таймшер"), а также (не всегда оправданно) заменяют название "timeshare" на следующие названия: vacation club, points club, holiday club, multi ownership, holiday ownership, fractional ownership.

Деятельность по продаже прав на клубный отдых подлежит лицензированию. Лицензионными требованиями являются (Постановление Правительства РФ от 10 октября 2002 года N 753):

- наличие в штате не менее 30% работников, имеющих высшее, среднее специальное или дополнительное образование в области туризма либо стаж работы в области туризма не менее 3 лет;
- наличие у руководителя высшего, среднего специального или дополнительного образования и стажа работы в области туризма не менее 5 лет;
- предоставление в установленном порядке клиентам информации о порядке приобретения и использования прав на клубный отдых, о средствах размещения, об особенностях въезда, выезда и пребывания в иностранном государстве, в том числе о местных традициях и обычаях;
- заключение с клиентом договора, соответствующего законодательству Российской Федерации;
- наличие в договоре положения, предусматривающего право клиента отказаться в одностороннем порядке без объяснения причин от исполнения договора в течение 14 календарных дней со дня подписания договора клиентом без применения штрафных санкций;
- предоставление клиенту следующей информации:
  - о месте нахождения и режиме работы лица, осуществляющего деятельность по продаже прав на клубный отдых;
  - о лицензии и сертификатах на оказание услуг, подлежащих обязательной сертификации;
  - фамилия, имя, отчество должностного лица, ответственного за продажу прав на клубный отдых.



## Практическое занятие 4. Правовое обеспечение услуг отелей

### Основные понятия

Безопасность товара (работы, услуги) — безопасность товара (работы, услуги) для жизни, здоровья, имущества потребителя и окружающей среды при обычных условиях его использования, хранения, транспортировки и утилизации, а также безопасность процесса выполнения работы (оказания услуги).

Гостиница (отель, средство размещения) — имущественный комплекс (здание, часть здания, оборудование и иное имущество), предназначенный для предоставления услуг. Исполнитель — организация независимо от формы собственности, а также индивидуальный предприниматель, оказывающие услуги потребителям по возмездному договору.

Исполнитель услуги средств размещения — организация, индивидуальный предприниматель, оказывающие услуги средств размещения.

Лицензирование — мероприятия, связанные с предоставлением лицензий, переоформлением документов, подтверждающих наличие лицензий, приостановлением и возобновлением действия лицензий, аннулированием лицензий и контролем лицензирующих органов за соблюдением лицензиатами при осуществлении лицензируемых видов деятельности соответствующих лицензионных требований и условий.

Лицензируемый вид деятельности — вид деятельности, на осуществление которого на территории Российской Федерации требуется получение лицензии в соответствии с действующим законодательством.

Лицензия — специальное разрешение на осуществление конкретного вида деятельности при обязательном соблюдении лицензионных требований и условий, выданное лицензирующим органом юридическому лицу или индивидуальному предпринимателю.

Недостаток товара (работы, услуги) — несоответствие товара (работы, услуги) или обязательным требованиям, предусмотренным законом либо в установленном им порядке, или условиям договора, или целям, для которых товар (работа, услуга) такого рода обычно используется, или целям, о которых продавец (исполнитель) был поставлен в известность потребителем при заключении договора, или образцу и (или) описанию при продаже товара по образцу и (или) по описанию.

Потребитель (гость, постоялец, клиент):

гражданин, заказывающий и использующий услуги исключительно для личных (бытовых) нужд;

юридическое лицо, заказывающее услуги для использования в целях удовлетворения личных бытовых нужд своих работников.

Сертификация — совокупность действий и процедур по признанию и подтверждению соответствия услуг предъявляемым (установленным) требованиям.

Существенный недостаток товара (работы, услуги) — неустранимый недостаток или недостаток, который не может быть устранен без несоразмерных затрат времени, или выявляется неоднократно, или проявляется вновь после его устранения, или другие подобные недостатки.

Туристская услуга — деятельность, направленная на удовлетворение потребностей туриста непосредственно в рамках проходящего путешествия (например, услуги по размещению в гостинице, питанию, перевозке и т. д.).

Услуги средств размещения — деятельность исполнителя по размещению гостей и оказанию гостиничных, специализированных (лечебно-оздоровительных, санаторных, спортивных, туристских и других) услуг.

**Правила миграционного учета (изучаются самостоятельно (см. МУ\_СРС))**

### Правила предоставления гостиничных услуг

Исполнитель гостиничных услуг обязан разместить в помещении, предназначенном для оформления проживания, в удобном для обозрения месте следующую информацию:

- Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, утвержденные Постановлением Правительства РФ от 25 апреля 1997 г. № 490;
- сведения об исполнителе (название отеля, его юридический адрес) и режиме работы, для индивидуального предпринимателя — информацию о государственной регистрации и наименовании зарегистрировавшего его органа и номер его контактного телефона;
- свидетельство о присвоении отелю соответствующей категории, если категория присваивалась;
- сведения о подтверждении соответствия услуг установленным требованиям (номер сертификата соответствия, срок его действия, орган, его выдавший, или регистрационный номер декларации о соответствии, срок ее действия, наименование исполнителя, принявшего декларацию, и орган, ее зарегистрировавший);
- сведения о номере лицензии, сроке ее действия, об органе, выдавшем лицензию, если данный вид деятельности подлежит лицензированию;
- извлечения из государственного стандарта, устанавливающего требования в области оказания услуг;
- цену номеров (места в номере);
- перечень услуг, входящих в цену номера (места в номере);

- перечень и цену дополнительных услуг, оказываемых за отдельную плату;
- сведения о форме и порядке оплаты услуг;
- предельный срок проживания в гостинице, если он установлен исполнителем;
- перечень категорий лиц, имеющих право на получение льгот, а также перечень льгот, предоставляемых при оказании услуг в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами;
- порядок проживания в отеле;
- сведения о работе размещенных в отеле предприятий общественного питания, торговли, связи, бытового обслуживания и др.;
- сведения об органе по защите прав потребителей при местной администрации;
- сведения о вышестоящей организации (если она имеется).

Исполнитель обязан обеспечить наличие в каждом номере информации о порядке проживания в гостинице, правил противопожарной безопасности и правил пользования электробытовыми приборами.

Обязанности исполнителя:

- заключить с потребителем договор на предоставление услуг, кроме случаев, когда отсутствует возможность предоставления услуг, в том числе если учредительными документами исполнителя или гражданско-правовым договором, заключенным с ним, предусмотрена обязанность исполнителя в определенном порядке предоставлять услуги соответствующей категории лиц;
- обеспечить круглосуточное оформление потребителей, прибывающих в гостиницу и убывающих из нее;
- обеспечить предоставление льгот при оказании услуг тем категориям граждан, которым такие льготы предусмотрены законами и иными нормативными правовыми актами.

Исполнитель вправе заключать договор на бронирование мест в отеле:

путем составления документа, подписанного двумя сторонами;

путем принятия заявки на бронирование посредством почтовой, телефонной и иной связи, позволяющей достоверно установить, что заявка исходит от потребителя.

В случае опоздания гостя с него взимается, кроме платы за бронирование, также плата за фактический простой номера (места в номере), но не более чем за сутки. При опоздании более чем на сутки бронь аннулируется. В случае отказа потребителя оплатить бронь, его размещение в отеле производится в порядке общей очереди.

Договор на предоставление услуг заключается при предъявлении потребителем паспорта или военного билета, удостоверения личности, иного документа, оформленного в установленном порядке и подтверждающего личность потребителя.

Подтверждением заключения договора на оказание услуг является квитанция (талон) или иной документ, выдаваемый исполнителем при оформлении проживания.

Этот документ должен содержать:

- наименование исполнителя (для индивидуальных предпринимателей — фамилию, имя, отчество, сведения о государственной регистрации);
- фамилию, имя, отчество гостя;
- сведения о предоставляемом номере (месте в номере);
- цену номера (места в номере);
- другие необходимые данные по усмотрению исполнителя.

Исполнитель вправе установить предельный срок проживания в гостинице, одинаковый для всех потребителей.

Оплата услуг

Исполнитель не вправе без согласия гостя оказывать дополнительные услуги за плату. Правилами предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации закреплено право клиента отказаться от таких услуг, а если они оплачены — потребовать от исполнителя возврата уплаченной суммы.

Запрещается обуславливать оказание одних услуг обязательным оказанием других услуг.

Кроме того, необходимо помнить, что одни и те же услуги для отеля одной категории являются дополнительными, а отели другой категории обязаны их предоставлять, а следовательно, включать цену этих услуг в стоимость проживания.

Цена номера (места в номере), а также форма его оплаты устанавливаются исполнителем. Может быть установлена посуточная или почасовая оплата проживания. Исполнитель также определяет перечень услуг, которые входят в цену номера (места в номере).

С согласия гостя услуга может быть оплачена им при заключении договора в полном объеме или путем выдачи аванса. Гость обязан оплатить оказанную исполнителем в полном объеме услугу после принятия ее.

Гость вправе расторгнуть договор на оказание услуги в любое время, уплатив исполнителю часть цены пропорционально части оказанной услуги до получения извещения о расторжении договора и возместив исполнителю расходы, произведенные им до этого момента в целях исполнения договора, если они не входят в указанную часть цены услуги.

Плата за проживание

Плата за проживание в отеле взимается в соответствии с единым расчетным часом — с 12 часов текущих суток по местному времени. Исполнитель с учетом местных особенностей вправе изменить единый расчетный час.

При размещении до расчетного часа (с 0 до 12 часов) плата за проживание не взимается.

В случае задержки выезда гостя плата за проживание взимается в следующем порядке:

- 1) не более 6 часов после расчетного часа — почасовая оплата;
- 2) от 6 до 12 часов после расчетного часа — плата за половину суток;
- 3) от 12 до 24 часов после расчетного часа — плата за полные сутки (если нет почасовой оплаты).

При проживании не более суток (24 часов) плата взимается за сутки независимо от расчетного часа.

Без дополнительной оплаты отель любой категории обязан предоставить клиенту следующие виды услуг: вызов скорой помощи;

пользование медицинской аптечкой;

доставка в номер корреспонденции по ее получении;

побудка к определенному времени;

предоставление кипятка, иголок, ниток, одного комплекта посуды и столовых приборов.

Отель отвечает как хранитель и без особого о том соглашения с постояльцем за утрату, недостачу или повреждение его вещей, внесенных в отель, за исключением денег, иных валютных ценностей, ценных бумаг и других драгоценных вещей.

Внесенной в отель считается вещь, вверенная работникам отеля, либо вещь, помещенная в гостиничном номере или ином предназначенном для этого месте.

За утрату денег, иных валютных ценностей, ценных бумаг и других драгоценных вещей постояльца отель отвечает при условии, если они были приняты им на хранение либо были помещены постояльцем в предоставленный ему отелем индивидуальный сейф независимо от того, находится этот сейф в его номере или в ином помещении отеля.

Отель освобождается от ответственности за несохранность содержимого такого сейфа, если докажет, что по условиям хранения доступ кого-либо к сейфу без ведома постояльца был невозможен либо стал возможным вследствие непреодолимой силы.

Постоялец, обнаруживший утрату, недостачу или повреждение своих вещей, обязан без промедления заявить об этом администрации отеля. В противном случае отель освобождается от ответственности за несохранность вещей.

В организациях общественного питания, связи и бытового обслуживания, размещенных в отеле, гости отеля обслуживаются вне очереди.

Порядок проживания в отеле устанавливается исполнителем. Потребитель обязан соблюдать установленный исполнителем порядок проживания и правила противопожарной безопасности.

Ответственность исполнителя и гостя:

Исполнитель несет ответственность за вред, причиненный жизни, здоровью или имуществу гостя вследствие недостатков при оказании услуг, а также компенсирует моральный вред, причиненный гостю нарушением прав потребителя.

Гость возмещает ущерб в случае утраты или повреждения имущества гостиницы, а также несет ответственность за иные нарушения.

Контроль за соблюдением Правил предоставления гостиничных услуг осуществляется федеральным антимонопольным органом (его территориальными органами), другими федеральными органами исполнительной власти (их территориальными органами) и органами санитарно-эпидемиологического надзора в пределах их компетенции.

### **Права потребителей**

Федеральный закон РФ "О защите прав потребителей" статьей 7 закрепляет право потребителей на безопасность товара (работы, услуги).

Пунктом 4 определяется, что "товар (работа, услуга), на который законами или стандартами установлены требования, обеспечивающие безопасность жизни, здоровья потребителей и охрану окружающей среды, предотвращение причинения вреда имуществу потребителя, а также средства, обеспечивающие безопасность жизни и здоровья потребителей, подлежат обязательной сертификации в установленном порядке".

Клиент отеля при обнаружении недостатков оказанной услуги вправе по своему выбору потребовать:

- безвозмездного устранения недостатков;
- соответствующего уменьшения цены за оказанную услугу;
- полного возмещения убытков, причиненных ему в связи с недостатком оказанной услуги.

Гость вправе расторгнуть договор на предоставление услуг и потребовать полного возмещения убытков в случаях:

1. если исполнитель в установленный срок не устранил обнаруженные недостатки;
2. если гость обнаружил существенные недостатки в оказанной услуге или иные существенные отступления от условий договора. Исполнитель должен устранить недостатки оказанной услуги в течение часа с момента предъявления потребителем соответствующего требования.

Требования потребителя об уменьшении цены оказанной услуги, а также о возмещении убытков, причиненных расторжением договора на предоставление услуг, подлежат удовлетворению в течение 10 дней со дня предъявления соответствующего требования.

Удовлетворение требований потребителя о безвозмездном устранении недостатков при оказании услуг не освобождает исполнителя от ответственности в форме неустойки за нарушение срока окончания оказания услуги.

Исполнитель может быть освобожден от ответственности за нарушение сроков выполнения работы (услуги), если докажет, что это произошло вследствие действия непреодолимой силы или по вине потребителя.

За нарушение сроков удовлетворения отдельных требований гостя исполнитель уплачивает ему за каждый час (день, если срок определен в днях) просрочки неустойку (пени) в размере 3 процентов суточной цены номера (места в номере) или цены отдельной услуги, если ее можно определить.

Если исполнитель нарушил сроки начала оказания услуг по договору на бронирование мест в гостинице, гость по своему выбору вправе:

- назначить исполнителю новый срок;
- потребовать уменьшения цены за оказанные услуги;
- расторгнуть договор об оказании услуги;
- потребовать также полного возмещения убытков, причиненных ему в связи с нарушением сроков оказания услуги.

За нарушение сроков начала оказания услуг по договору на бронирование мест в отеле исполнитель уплачивает гостю за каждый день просрочки неустойку (пени) в размере 3 процентов суточной цены забронированных мест.

Назначенные потребителем новые сроки оказания услуги указываются в договоре об оказании услуги.

При расторжении гостем договора об оказании услуги по договору на бронирование мест в отеле исполнитель не вправе требовать возмещения своих затрат, произведенных в процессе оказания услуги, а также платы за оказанную услугу, за исключением случая, если гость принял оказанную услугу.

Защита прав гостей отеля осуществляется в порядке, установленном Законом Российской Федерации "О защите прав потребителей".

#### **Работа с претензиями**

В случае поступления претензии от гостя необходимо зарегистрировать ее с указанием даты и времени поступления, фамилии и должности лица, ее принявшего. Если претензия по какой-либо причине не принята, потребитель может направить ее в адрес отеля заказным письмом с уведомлением о вручении.

Претензию следует рассмотреть и на нее ответить в течение 10 календарных дней.

При составлении ответа рекомендуется:

- подготовить письменные доказательства, подтверждающие позицию отеля, и восстановить хронологическую картину событий, послуживших предметом рекламации;
- ссылаться на те доказательства, которые впоследствии можно будет подтвердить в суде;
- не отступать от предмета претензии;
- аргументировать свою позицию, ссылаться на условия договора и положения закона.

Отвечая на претензию, следует помнить, что отзыв может быть использован в суде в качестве свидетельства позиции отеля. Если есть возможность достичь соглашения с гостем и / или выплатить ему хотя бы малую компенсацию, необходимо обязательно указать данное предложение в ответе на претензию, впоследствии это может положительно повлиять на решение суда.

В качестве доказательств со стороны отеля могут быть представлены:

- договоры;
- платежные документы;
- памятки и правила отеля (турфирмы, авиакомпании, страховщика и прочих лиц);
- каталоги;
- свидетельские показания;
- фото- и видеоматериалы. Доказательства, полученные на иностранном языке, должны быть переведены на русский.

К ответу на претензию следует прикладывать копии, оригиналы документов могут понадобиться в суде.

Ответ на претензию должен быть вручен потребителю под расписку. Если не удалось вручить ответ лично, его можно отправить заказным письмом в адрес потребителя с уведомлением о вручении. В случае, если заявителю предлагается какая-то компенсация, следует разъяснить порядок ее получения. Передача денег должна быть оформлена письменной распиской с указанием суммы, даты, имени и координат получившего. В расписке должно быть указано, за что потребитель получил компенсацию. В случае, если компенсация производится не в денежном выражении, а, например, в форме скидок, альтернативных или дополнительных услуг, необходимо получить письменное подтверждение согласия гостя на такую форму компенсации. При выплате возмещения следует учесть, что размер компенсации морального вреда определяется судом, и добровольная выплата отелем компенсации не лишает потребителя права на обращение в суд. В случае если гость не устраивает ответ на претензию или вариант решения проблемы, предложенный отелем, он вправе обратиться в суд. Пропуск срока для предъявления претензии также не лишает потребителя права обратиться в суд.

## Защита прав потребителей-туристов

С 1 января 2007 года государство отказалось от предварительного контроля за лицами, желающими быть допущенными к туроператорской и турагентской деятельности, прекратив лицензирования в этой сфере.

Однако с 1 июня 2007 года вступают в силу поправки, внесенные в федеральный закон "Об основах туристской деятельности в РФ", предусматривающие дополнительные обязанности туроператоров и турагентов по отношению к потребителям туристических услуг. По мнению инициаторов поправок, они помешают турфирмам "уходить от претензий клиентов".

### Пример

Компания "Гэллэп медиа" опубликовала рейтинг основных раздражающих факторов для современных путешественников. Правда, участие в опросе принимали только жители США.

Большинство опрошенных — 40% — заявили, что наиболее раздражающим для них фактором являются задержки авиарейсов, пишет АвиаПорт.Ru. Еще 21% респондентов раздражают усиленные в последние годы меры безопасности в аэропортах США и мира. На третьем месте по "степени раздражения" оказались оставляющие желать лучшего комфорт и чисто-та в отелях. О своих претензиях отельерам заявили 15% опрошенных (Источник: Turist.ru).

### Финансовое обеспечение

В целях возмещения возможного ущерба потребителю туроператоры, зарегистрированные на территории Российской Федерации, обязаны иметь финансовое обеспечение, выступающее в двух формах (п. 3 ст. 1 Закона):

в форме договора страхования гражданской ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств;

в форме банковской гарантии исполнения обязательств по договору.

Наличия финансового обеспечения не требуется (п. 3 ст. 1 Закона):

для организаций, осуществляющих экскурсионное обслуживание на территории России в течение не более 24 часов подряд;

для государственных и муниципальных унитарных предприятий и учреждений, осуществляющих деятельность по организации путешествий в пределах территории России по установленным государством ценам в целях решения социальных задач.

### Пример

По словам руководителя Правового управления Ростуризма Е. Писаревского, реализация санаторно-курортных путевок без перевозки (в том числе и в Крым) — это вообще не туристская деятельность, она не попадает под определение турпродукта и, соответственно, законом «Об основах туристской деятельности» не регулируется.

Г-н Писаревский пообещал, что вскоре по этому вопросу появится письменное разъяснение Ростуризма. С другой стороны, он заметил, что попытки турфирм умышленно делить турпакеты, чтобы продавать их как отдельные услуги, будут отслеживаться и пресекаться (Источник: Туринфо).

Только те фирмы, которые смогут подтвердить наличие фингарантий, будут внесены в Единый федеральный реестр, дающий право на туроператорскую деятельность (п. 3 ст. 1 Закона). Руководители Федерального агентства по туризму обещают выложить такой реестр на своем сайте — [www.russiatourism.ru](http://www.russiatourism.ru). Там же будет выложен список тех, кому отказано во внесении в Реестр.

### Сфера ответственности

Туроператор отвечает перед туристами или иными заказчиками:

за действия (бездействие) третьих лиц;

за действия (бездействие), совершенные от имени туроператора его турагентами в пределах своих обязанностей.

### Договор

Сведения о порядке и сроках предъявления туристом или иным заказчиком претензий к туроператору в случае нарушения туроператором условий договора должны устанавливаться непосредственно договором (п. 6 ст. 1 Закона).

В частности, Закон уточняет, что в договоре о реализации туристического продукта должна содержаться информация о потребительских свойствах туристского продукта:

программе пребывания;

маршруте;

условиях путешествия, включая информацию о:

средствах размещения;

условиях проживания (месте нахождения средства размещения, его категории) и питания;

услугах по перевозке туриста в стране (месте) временного пребывания;

наличии экскурсовода (гида), гида-переводчика, инструктора-проводника;

дополнительных услугах.

### Страхование профессиональной ответственности

По согласованным правилам, страховым случаем будет считаться факт установления обязанности турфирмы возместить туристу реальный ущерб, возникший в результате неисполнения или ненадлежащего исполнения обяза-

тельств по договору о реализации туристского продукта. При этом страховщику придется платить по обязательствам туроператора и в случае, если тот умышленно допустил нарушения.

Факт установления обязанности подтверждается:

вступившим в законную силу судебным актом;

добровольным решением турфирмы о возмещении ущерба, принятом по согласованию со страховщиком.

Возмещение морального вреда или упущенной выгоды к страховому случаю не относится, но его можно потребовать через суд даже после выплаты страхового возмещения по договору страхования.

У страховщика есть право оспаривать размер требований к туриста к турфирме по факту причиненного ущерба и право самостоятельно, в рамках имеющейся компетенции, выяснять причины и обстоятельства наступления страхового случая.

**Суброгация**

После осуществления страховщиком страховой выплаты к нему переходит, в пределах выплаченной суммы, право требования, которое страхователь (турфирма) имеет к лицу, ответственному за убытки, возмещенные в результате страхования.

Банковская гарантия обеспечения исполнения обязательств по договору о реализации туристского продукта

Основанием для уплаты денежной суммы по банковской гарантии также является факт установления обязанности турфирмы возместить туристу реальный ущерб, возникший в результате неисполнения или ненадлежащего исполнения турфирмой обязательств по договору о реализации турпродукта (если это является существенным нарушением условий такого договора).

Факт установления обязанности подтверждается:

вступившим в законную силу судебным решением;

документом, подтверждающим согласие турфирмы возместить ущерб.

**Туроператор и турагент**

В законе "Об основах туристской деятельности" впервые прописана разница между туроператорами и турагентами. Первые занимаются "формированием, продвижением и реализацией турпродукта", вторые — только продвижением и реализацией, становясь, тем самым, посредником между туроператором и клиентом.

С 1 июня 2007 года туроператорами могут быть только юридические лица, индивидуальные предприниматели этим видом деятельности заниматься не могут.

### **Правила эксплуатации отелей и их оборудования**

Нормативные документы, выполнение которых обязательно при оказании гостиничных услуг:

СанПиН 2.1.2.1002-00 "Санитарно-эпидемиологические требования к жилым зданиям и помещениям".

СанПиН 42-128-4690-88 "Санитарные правила содержания территорий населенных мест" (утверждены Минздравом СССР 5 августа 1988 г. № 4690-88).

СанПиН 4723-88 "Санитарные правила устройства и эксплуатации систем централизованного горячего водоснабжения" (утверждены Главным государственным санитарным врачом СССР 15 ноября 1988 г.).

СанПиН 3.5.2.1376-03 "Санитарно-эпидемиологические требования к организации и проведению дезинсекционных мероприятий против синантропных членистоногих".

СП 3.5.3.1129-02 "Санитарно-эпидемиологические требования к проведению дератизации".

СанПиН 2.2.1/2.1.1.1278-03 "Гигиенические требования к естественному, искусственному и совмещенному освещению жилых и общественных зданий".

СанПиН 2.1.4.1074-01 "Питьевая вода. Гигиенические требования к качеству воды централизованных систем питьевого водоснабжения. Контроль качества".

СанПиН 2.2.1/2.1.1.1200-03 "Санитарно-защитные зоны и санитарная классификация предприятий, сооружений и иных объектов".

СП 1.1.1058-01 "Организация и проведение производственного контроля за соблюдением санитарных правил и выполнением санитарнопротивоэпидемических (профилактических) мероприятий".

СанПиН 2.1.6.1032-01 "Гигиенические требования к обеспечению качества атмосферного воздуха населенных мест".

СанПиН 2.2.1/2.1.1.1076 "Гигиенические требования к инсоляции и солнцезащите помещений жилых и общественных зданий и территорий".

СанПиН 2.3.6.1079-01 "Санитарно-эпидемиологические требования к организациям общественного питания, изготовлению и оборотоспособности в них пищевых продуктов и продовольственного сырья".

СП 2.3.6.1254-03 "Санитарно-эпидемиологические требования к организациям общественного питания, изготовлению и оборотоспособности в них пищевых продуктов и продовольственного сырья", дополнение № 1 СП 2.3.6.1079-01.

СанПиН 2.1.2.1188-03 "Плавательные бассейны. Гигиенические требования к устройству, эксплуатации и качеству воды. Контроль качества".

СанПиН 2.1.2.1199-03 "Парикмахерские. Санитарно-эпидемиологические требования к устройству, оборудованию и содержанию".

СНиП 2.04.05-91 "Отопление, вентиляция, кондиционирование воздуха".

СНиП 2.08.02-89 "Общественные здания и сооружения".

СН 2.2.4/2.1.8.562-96 "Шум на рабочих местах, в помещениях жилых, общественных зданий и на территории жилой застройки".

СанПиН 4396-87 "Санитарные нормы допустимой громкости звучания звуковоспроизводящих и звукоусилительных устройств в закрытых помещениях и на открытых площадках".

СН 2.2.4/2.1.8.566-96 "Производственная вибрация, вибрация в помещениях жилых и общественных зданий".

СП 2.6.1.799-99 «Основные санитарные правила обеспечения радиационной безопасности (ОСПОРБ-99).

МУ № 2295-81 от 24.02.81, утвержденные МЗ СССР "Методические указания по осуществлению государственного санитарного надзора за устройством и содержанием жилых зданий".

"Инструкция по санитарному содержанию помещений гостиниц от 06.12.82.

Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования (ГОСТ Р 51185-98). Утвержден Постановлением Госстандарта России от 9 июля 1998 г. № 286. Дата введения 01.01.99.

Приказ Минздравмедпрома России от 14.03.96. № 90 "О порядке проведения предварительных и периодических медицинских осмотров работников и медицинских регламентах допуска к профессии" (с изменениями на 06.02.01.).

Приказ Минздрава РФ от 10 декабря 1996 г. № 405 "О проведении предварительных и периодических медицинских осмотров работников".

### Размещение отеля

Жилые этажи гостиниц высотой шесть и более этажей не должны быть связаны лестницами с подвальными и цокольными этажами. Выход на 1-й этаж может быть допущен только по отдельным лестницам, ведущим до первого этажа и расположенным на расстоянии не менее 5 м от входов на общие лестничные клетки. Под и над жилыми помещениями и помещениями культурно-массового назначения кладовые, камеры хранения и другие пожароопасные помещения располагать не допускается.

В подвальных этажах зданий могут размещаться помещения для обслуживающего персонала, пункты проката, камеры хранения, складские помещения, фотолaborатории, вентиляционные камеры и другие технические помещения. В цокольных этажах допускается размещать ремонтные мастерские. **ПОДВАЛЫ**

В общественных зданиях следует предусматривать:

- хозяйственно-питьевое, противопожарное и горячее водоснабжение, канализацию и водостоки;
- электрооборудование, электроосвещение;
- устройства городской телефонной связи, проводного вещания и телевидения;
- установки пожарной и охранной сигнализации, системы оповещения о пожаре, устройства сигнализации

загазованности, задымления и затопления;

- системы автоматизации и диспетчеризации инженерного оборудования зданий и другие виды устройств, а также комплексную электрослаботочную сеть;

- устройство мусоропроводов и лифтов.

Отели должны быть оборудованы водопроводом, канализацией, горячим водоснабжением, отоплением, вентиляцией, а в газифицированных районах — газоснабжением.

Отопление помещений должно обеспечивать благоприятные микроклиматические условия среды (оптимальные температуру, влажность, подвижность воздуха).

Системы отопления должны обеспечивать равномерный прогрев воздуха помещений в течение всего отопительного периода и быть удобными в эксплуатации и регулировании. Для отопления ванных и душевых должны быть предусмотрены самостоятельные системы круглогодичного действия с использованием в качестве нагревательных приборов полотенцесушителей, если в этих зданиях проектируются системы горячего водоснабжения.

Нагревательные приборы должны располагаться преимущественно под световыми проемами и обеспечивать оптимальный тепловой режим помещений (см. таблицу).

Показатели	Сезоны года	
	холодный	холодный
Температура воздуха (°C)	20–22	22–25
Подвижность воздуха (м/сек)	0,1–0,15	Не более 0,25
Относительная влажность (%)	30–45	30–60
Перепад между температурой воздуха помещения и стен (°C)	6	-
Перепад между температурой воздуха помещения и пола (°C)	2	-

Вентиляция помещений должна обеспечивать благоприятные микроклиматические условия среды (оптимальные температуру, влажность, подвижность воздуха, благоприятный радиационный режим) и очистку воздуха от хи-

мических загрязнений, возникающих в процессе эксплуатации зданий. Удаление воздуха из жилых комнат и номеров, имеющих санитарные узлы, следует предусматривать через санитарные узлы.

Вентиляция должна обеспечивать своевременное удаление избытка тепла, влаги и газообразных примесей, скапливающихся в воздухе помещений в результате жизнедеятельности человека и осуществления различных бытовых процессов, а также обеспечивать установленный санитарными нормами воздухообмен в помещениях.

Расчетные температуры и кратности воздухообмена в помещениях квартирных домов и гостиниц следует принимать согласно данным приведенной ниже таблицы.

Помещения	Расчетная температура воздуха (°C)	Кратность воздухообмена в 1 час или количество удаляемого воздуха из помещений	
		приток	вытяжка
Номер отеля	18	-	3 м3/час на 1 м2 площади комнаты
Ванная комната	25	-	25 м3/час
Уборная	16	-	25 м3/час
Совмещенный санитарный узел	25	-	50 м3/час
Умывальная индивидуальная	18	-	0,5 м3/час
Ванная или душевая общие	25	-	5 м3/час
Кабина личной гигиены женщины	23	-	2 м3/час
Уборная общая	16	-	50 м3/час на 1 унитаз и 25 м3/час на 1 писсуар
Гардеробная, комната для чистки и глажения одежды	18	-	1,5 м3/час
Помещения для культурно-массовых мероприятий	18	-	1 м3/час
Машинное помещение лифтов	5	-	1 м3/час
Электрощитовая	5	-	1 м3/час
Мусороприемная камера	5	-	1 м3/час

Примечания:

Количество удаляемого воздуха должно быть более приточного на 1/3.

В угловых помещениях расчетная температура воздуха должна быть на 20 выше указанной в таблице.

Из помещений кухонь, уборных, ванных (душевых) или совмещенных санитарных узлов должна быть предусмотрена вытяжная вентиляция через вентиляционные каналы с естественным побуждением.

В отелях высших ("А", "Б") разрядов, размещаемых в любом климатическом районе, должны быть предусмотрены кондиционирование воздуха в обеденных залах и в производственных помещениях предприятий общественного питания при значительных тепловыделениях, а также приточно-вытяжная вентиляция в остальных служебных помещениях. Теплоснабжение, отопление, вентиляция и кондиционирование воздуха в гостиницах, отелях и кемпингах должны отвечать требованиям приведенных выше таблиц, а также следующим правилам:

В летних зданиях кемпингов отопление не предусматривается. Для жилой части зданий гостиниц и moteлей должна быть предусмотрена отдельная система (ветвь) отопления. В вестибюлях гостиниц и moteлей, размещаемых в I и II климатических районах, часть нагревательных элементов должна быть расположена в полу.

В номерах должны быть оборудованы системы вентиляции или кондиционирования воздуха в зависимости от строительных разрядов (см. таблицу).

Климатические районы и под-районы	Разряды гостиниц			
	высший	I	II	III — IV
I А, I Б, I Г	ПВ	ПВ	ПВ	ПВ
I В, I Д, II А, II Б	ПВ	ПВ	ПВ; В; Е	Е
III А, III Б, III В	К	ПВ	ПВ; В; Е	Е
IV А, IV Б, IV В, IV Г	К	К	ПВ; В	В; Е

Условные обозначения:

К — кондиционирование воздуха;

ПВ — приточно-вытяжная вентиляция с механическим побуждением и подача приточного воздуха непосредственно в номер;



В — вытяжная вентиляция с механическим побуждением;

Е — вентиляция с естественным побуждением.

Для номеров на 3 и 4 места в гостиницах и мотелях должна предусматриваться приточно-вытяжная вентиляция с механическим побуждением.

Для номеров гостиниц высшего и I разрядов, размещаемых в крупнейших и крупных городах, допускается предусматривать кондиционирование воздуха.

#### Мусороудаление

В отелях следует предусматривать систему очистки от мусора и пылеуборку, временного (в пределах санитарных норм) хранения мусора и возможность его вывоза.

Мусоросборная камера должна располагаться в первом или цокольном этажах и иметь водопровод, канализацию и простейшие устройства по механизации мусороудаления, а также самостоятельный вытяжной канал, обеспечивающий вентиляцию камеры. Вход в мусоросборную камеру должен быть изолирован от входа в здание и в другие помещения. Входная дверь должна иметь уплотненный притвор. Располагать мусоропроводы в стенах, ограждающих жилые комнаты, не допускается.

Здания отелей должны быть оборудованы мусоропроводами, устроенными в соответствии с действующими строительными нормами и правилами (допускаются другие системы мусороудаления при условии согласования с органами и учреждениями государственной санитарно-эпидемиологической службы).

Крышки загрузочных клапанов мусоропроводов на лестничных клетках должны иметь плотный притвор, снабженный резиновыми прокладками. Мусоропровод должен быть оборудован устройствами, обеспечивающими возможность его очистки, дезинфекции и дезинсекции.

В зданиях отелей рекомендуется предусмотреть устройство бельепровода для грязного белья и системы централизованного пылеудаления или удаления пыли из фильтров пылесосов.

Производственные помещения предприятий общественного питания, кладовые овощей, помещения машинных отделений и насосных, ремонтные мастерские, шахты лифтов, стволы и камеры мусоропроводов и централизованного пылеудаления, зрительные, спортивные и обеденные залы, а также другие помещения, работа в которых может сопровождаться шумом и вибрацией, не должны размещаться непосредственно под жилыми помещениями, а также над ними и смежно с ними.

При размещении шахт лифтов, стволов и камер мусоропроводов и централизованного пылеудаления, моторов и насосов должны быть предусмотрены меры против передачи шума и вибрации в номера и обеденные залы.

Шахты лифтов не должны примыкать к стенам, ограждающим жилые комнаты.

В отелях пассажирские лифты устраиваются в зданиях высшего разряда высотой в два этажа и более, в зданиях гостиниц I разряда — в три этажа и более, в зданиях гостиниц II, III, IV разрядов — в четыре этажа и более.

В зданиях гостиниц высшего, I и II разрядов высотой 5 этажей и более следует предусматривать кроме пассажирских и грузопассажирских лифты.

Шахты пассажирских лифтов не должны сообщаться с подвальными и цокольными этажами. Допускается один лифт из группы лифтов наземных этажей предусматривать проходящим до цокольного или подвального этажа.

Правила устройства и безопасной эксплуатации лифтов регулируют следующие акты:

Временное положение о порядке и условиях проведения модернизации лифтов (РД 10-104-95)	Постановление Госгортехнадзора России от 29.11.95 № 59
Методические указания по проведению обследования технического состояния лифтов, отработавших нормативный срок службы (РД 10-72-94)	Госгортехнадзор России, 22.07.94
Методические указания по проведению технического освидетельствования пассажирских, больничных и грузовых лифтов (РД 10-98-95)	Постановление Госгортехнадзора России от 12.05.95 № 25
Положение о квалификационных характеристиках специалистов-экспертов инженерных центров по лифтам (РД 10-99-95)	Постановление Госгортехнадзора России от 12.05.95 № 26
Правила устройства и безопасной эксплуатации лифтов (ПБ 10-558-03)	Постановление Госгортехнадзора России от 16.05.2003 № 31 (зарегистрировано Минюстом России 27.05.2003, рег. № 4597)
Типовая инструкция лифтера по обслуживанию лифтов и оператора диспетчерского пункта (РД 10-360-00)	Постановление Госгортехнадзора России от 22.05.2000 № 26
Типовое положение о специалисте инженерного центра по проведению технических освидетельствований и контрольных осмотров лифтов (РД 10-06-92)	Госгортехнадзор России, 03.07.92

#### Освещение

В номерах, коридорах, служебных и санитарно-бытовых помещениях отелей должно быть обеспечено естественное освещение через боковые светопроемы. Размер светопроемов должен обеспечивать нормируемый коэффици-

ент естественной освещенности (КЕО), который характеризует отношение освещенности внутри помещения к одновременной наружной освещенности под открытым небом (без учета прямых солнечных лучей).

Все помещения отелей без исключения должны быть оборудованы установками искусственного освещения, обеспечивающими общее освещение помещения. В жилых комнатах номеров дополнительно к общему освещению должно устраиваться местное освещение отдельных функциональных зон. Для общего освещения помещения должны быть оборудованы потолочными подвесами с лампами накаливания или люминесцентными лампами.

Искусственным освещением должна быть обеспечена и территория, прилегающая к зданию отеля.

Территория должна быть благоустроена и озеленена. Дворовая территория отеля должна постоянно убираться. Для сбора бытовых отходов на дворовой территории устанавливаются мусоросборники в количестве, соответствующем мощности отеля.

#### Нормы расчета стоянок автомобилей

Рекреационные территории, объекты отдыха, здания и сооружения	Расчетная единица	Число машино-мест на расчетную единицу
<b>Рекреационные территории и объекты отдыха</b>		
Гостиницы (туристские и курортные)	100 отдыхающих и обслуживающего персонала	5–7
Мотели и кемпинги	100 отдыхающих	По расчетной вместимости
Предприятия общественного питания, торговли и коммунально-бытового обслуживания в зонах отдыха	100 мест в залах или одновременных посетителей и персонала	7–10
<b>Здания и сооружения</b>		
Гостиницы высшего разряда	100 мест	10–15
Прочие гостиницы	100 мест	6–8

#### Примечания:

Длина пешеходных подходов от стоянок для временного хранения легковых автомобилей до объектов в зонах массового отдыха не должна превышать 1000 м.

В столицах республик, городах-курортах и городах — центрах туризма следует предусматривать стоянки автобусов и легковых автомобилей, принадлежащих туристам, число которых определяется расчетом. Указанные стоянки должны быть размещены с учетом обеспечения удобных подходов к объектам туристского осмотра, но не далее 500 м от них, и не нарушать целостный характер исторической среды.

Число машино-мест следует принимать при уровнях автомобилизации, определенных на расчетный срок.

#### Жилая часть отеля

Жилая часть зданий гостиниц, moteлей, кемпингов должна быть функционально обособленной и соответствующей требованиям раздела "квартирные дома".

Спальные комнаты, предназначенные для отдыха семей с детьми, следует размещать в отдельных зданиях или отдельных частях зданий высотой не более шести этажей, имеющих отдельную лестничную клетку (вторая лестничная клетка — общая для корпусов). При этом спальные комнаты должны иметь лоджии и балконы. Площадь жилой комнаты (номера) должна быть не менее 9 кв. м, высота — не менее 3 м.

Количество, типы, жилая площадь и санитарно-техническое оборудование номеров зависит от строительного разряда зданий гостиниц, moteлей, кемпингов (см. Приложение 1).

Жилая площадь номеров в действующих отелях должна быть не менее:

- в одноместном номере — 6 кв. м;
- в двухместном номере — 10 кв. м;
- в трехместном номере — 14 кв. м;
- в четырехместном номере — 18 кв. м;
- в двухкомнатном двухместном номере — 22 кв. м;
- в трехкомнатном двухместном номере — 40 кв. м.

В случае устройства в номерах передних, балконов, лоджий и веранд их площадь в жилую площадь номера не включается. Ширина передней должна быть не менее 1,05 м.

Номера должны иметь встроенные шкафы для одежды и белья глубиной 0,6 и шириной не менее 0,5 м на одно место, а также вешалку для верхней одежды. В зданиях II–IV разрядов допускаются шкафы меньшей глубины с выдвижной штангой.

Каждое помещение отеля должно быть оборудовано твердым и мягким, а также малоценным инвентарем. Все помещения должны иметь термометры.

Во всех помещениях должны быть открывающиеся фрамуги или форточки, в помещениях с кондиционированием воздуха фрамуги и форточки должны иметь затворы со съёмными ключами.

Общие уборные, умывальные и душевые (раздельные для мужчин и женщин), кабины личной гигиены женщин должны быть на каждом этаже из расчета количества мест в номерах, не имеющих соответствующего санитарно-технического оборудования.

Расчетные нормы санитарных приборов приведены в Приложении 2.

Гостиницы высшего разряда должны иметь на жилых этажах или в вестибюле гостинные площадью из расчета 0,3 кв. м на одного проживающего. Вестибюльная группа должна иметь состав и площади помещений, приведенные в Приложении 3.

В вестибюле должны быть предусмотрены зоны приема, отдыха и ожидания, места для установки киосков по продаже газет, журналов, сувениров, парфюмерии и т. п., а также телефонов-автоматов.

В кемпингах должен быть теневой навес из расчета 0,6 кв. м на одно место.

Помещения для дежурного персонала, обслуживающего номера, предусматриваются из расчета:

до 100 мест в гостиницах III, IV разрядов и мотелях III разряда и в кемпингах;

до 80 мест — в гостиницах и мотелях II разряда;

до 60 мест — в гостиницах и мотелях I разряда и гостиницах высшего разряда.

Эти помещения должны размещаться на каждом этаже или через этаж. Состав и площади помещений для персонала, обслуживающего номера, приведены в Приложении 4.

Состав и площади служебных и бытовых помещений приведены в Приложении 5.

В группу служебно-бытовых помещений должен быть предусмотрен отдельный вход.

### **Содержание помещений**

Все помещения отеля должны тщательно убираться специальным штатом горничных и уборщиц. Для уборки помещений горничная должна надеть чистую и хорошо выглаженную форменную одежду или спецодежду. Уборка помещения должна производиться обязательно с применением дезинфицирующих средств.

Большое значение в соблюдении санитарно-противоэпидемического режима имеют организация транспортировки чистого и использованного белья, правильность экипировки тележки горничной, состояние и маркировка уборочного инвентаря, наличие и достаточность моющих и дезинфицирующих средств, а также наличие постоянного договора с дезстанцией на проведение профилактической обработки помещений во избежание появления в отеле насекомых и грызунов.

У горничной должно быть две тележки:

для транспортировки уборочных средств (чистящие, моющие, дезинфицирующие средства, ветошь, уборочный инвентарь, и др.);

для транспортировки белья (двухъярусная: наверх кладутся комплекты чистого белья, вниз — грязное в полиэтиленовых мешках).

Уборочный инвентарь должен быть промаркирован и храниться в специальном шкафу. Для уборки туалетов и санузлов следует иметь индивидуальный уборочный инвентарь.

В служебных помещениях, предназначенных для отдыха, приема пищи, смены одежды обслуживающим персоналом запрещается держать уборочный инвентарь, грязное белье. Комнаты должны быть оборудованы индивидуальными шкафчиками (на 2 отделения), обеденным столом, стульями и др.

Бельевое хозяйство отеля в основном сосредотачивается в центральной бельевой (кладовая чистого белья и кладовая грязного белья), поэтажных кладовых для грязного белья и в комнатах дежурного персонала со встроенными шкафами для чистого белья, а также в складах (новое белье).

Все помещения, где находится чистое или грязное белье, должны быть окрашены масляной краской (за два раза) или облицованы глазурованной плиткой.

В комнатах для хранения чистого белья должны быть установлены шкафы или стеллажи, полки которых покрываются клеенкой или пластиком, а в помещениях для хранения грязного белья — деревянные лари, окрашенные масляной краской светлых тонов, и раковины с подводкой холодной и горячей воды.

Полы в бельевой покрываются линолеумом, пластиком или метлахской плиткой.

Комплекты постельных принадлежностей хранятся в специальных шкафах дежурного персонала.

Центральная бельевая, кладовые помещения, где находится чистое белье, должны ежедневно убираться: протираются стеллажи (шкафы) или лари, столы для персонала, моются полы; еженедельно проводится генеральная уборка с мытьем стен, дверей и удалением пыли с потолков. В служебных помещениях не должны находиться посторонние вещи и предметы.

Смена постельного белья и полотенца производится по мере необходимости, но не реже чем через 6 дней — постельного белья и через 3 дня — полотенца.

При приеме грязного и выдаче чистого белья одним и тем же работником предусматривается наличие двух разных халатов для работы. После приема грязного белья работник должен вымыть руки и сменить халат.

Различают несколько взаимосвязанных между собой видов уборки жилых номеров:

текущая ежедневная;

после выезда проживающих;  
генеральная (не реже 1 раза в неделю в жилых помещениях и не реже 1 раза в месяц — в подсобных помещениях).

Ежедневная уборка жилых номеров должна производиться в следующей последовательности:

1. помещения должны проветриваться через форточки в зимнее время и через окна летом 20–30 мин. после ухода проживающего и во время уборки;
2. мытье посуды с последующим накрыванием чистым полотенцем до окончания уборки;
3. уборка постели с обязательным перевертыванием перинки, встряхиванием простыни и пододеяльника, взбиванием подушки (перинка и подушка должны быть в чехле, шерстяное одеяло в пододеяльнике), для дневного содержания постель накрывают покрывалом;
4. заправка постели происходит следующим образом: расстилается простыня так, чтобы один край ее (к внутренней стороне кровати) был подвернут под перинку, а другой, внешний, доходил до царги кровати; расправляются подушка и одеяло с пододеяльником "конвертом" (закрывая подушку), в итоге все накрывается покрывалом;
5. удаление пыли с мебели (протираание внутри шкафов, тумбочек, столов), телевизоров, радиоприемника, телефона;
6. удаление пыли пылесосом (влажным веником) с полов: паркетных (покрытых лаком или мастикой), дощатых, из синтетических ковров, влажное протираание полов из линолеумов, поливинилхлоридных плиток и релина.

В двухкомнатных номерах сначала делают уборку спальни, потом гостиной, прихожей, а затем санузла.

В трехкомнатном номере убираются, соответственно, спальни, гостиная, кабинет, прихожая и санузлы.

Ежедневная уборка санузлов в номерах производится в следующей последовательности:

1. протирается навесная полочка с зеркалом, полотенцесушитель;
2. протирается глазурованная керамическая плитка вокруг сантехприборов;
3. удаляется мусор из педального ведра, после чего оно моется;
4. моется резиновый коврик, и в заключение — пол.

В общих санузлах последовательность ежедневной уборки такая же, но мытье кафеля на стенах, перегородок, дверей производится не реже одного раза в неделю.

Вестибюли, холлы, гостиные, комнаты бытового самообслуживания, служебные комнаты, галереи, лестницы и т. д. ежедневно убираются в следующей последовательности:

1. проветривание помещений;
2. удаление пыли с мебели;
3. удаление пыли пылесосом из ковров и ковровой дорожки;
4. удаление пыли пылесосом (влажным веником) с паркетных полов в холлах и гостиных;
5. мытье всех остальных полов и в вестибюле по мере необходимости.

Систематически, по мере необходимости, но не реже одного раза в неделю, проводится генеральная уборка номеров, которая заключается в следующем:

протираются насухо отжатой тряпкой паркетные и дощатые полы;  
обрабатываются пылесосом перинки, подушки, шерстяные одеяла, мягкая часть мебели;  
протираются влажным способом оконные блоки с подоконниками.

Нормативные сроки уборки

Сроки уборки	Помещение и оборудование
После выезда гостей	Производится дополнительно замена постельного белья.
Через день	Протираются полностью (снаружи и внутри) влажным способом холодильник и электроаппаратура, предварительно выключенная из сети. Протирается электроаппаратура.
Не менее одного раза в неделю	В санузле полностью моются кафельные стены. Протираются насухо отжатой тряпкой паркетные полы. Обрабатывается пылесосом мягкая мебель. Протираются влажным способом оконные блоки с подоконниками.
Не реже одного раза в месяц	В санузле удаляется пыль со светильников. Натираются специальными мастиками полы из линолеума, ПВХ-плиток, релина и паркета, покрытого мастикой (паркетные полы натираются по мере необходимости). Моются с применением нашатырного спирта холодильник (снаружи и внутри), двери, батареи. Протираются эстампы, картины и другие настенные предметы, потолочные и настенные светильники.
Каждые два месяца	Необходимо: влажным способом протирать поверхности стен; обметать потолки; удалять пыль с помощью пылесосов с матрасов; менять шторы, покрывала; протирают карнизы.
Не менее двух раз в год	Моются окна (весной и осенью).

К умывальникам (мужским и женским) и кабинам личной гигиены женщин, душевым предъявляются аналогичные вышеуказанным требования и периодичность уборки.

На генеральную уборку опытная горничная в среднем тратит: на номер высокой категории — 4 часа, на однокомнатный номер — 2 часа 30 минут, на двухкомнатный номер — 3 часа.

Во время уборки категорически запрещается становиться на столы, диваны, кресла и прочую мебель.

Для уборки санузлов необходимо надеть на руки перчатки.

Из мусороприемных камер мусор вывозится ежедневно. Опорожненные баки должны механически очищаться и мыться. После вывоза мусора камеры очищаются, промываются из шланга.

### **Медицинские требования к персоналу**

Все работники отелей до поступления на работу подвергаются предварительному медицинскому обследованию и в дальнейшем — периодическому медицинскому обследованию:

Предварительно при поступлении на работу — осмотр терапевтом и дерматовенерологом, исследование крови на сифилис, бактериологическое исследование на гонорею и трихомониаз, флюорографическое обследование органов грудной клетки, вакцинация против дифтерии.

Периодически:

1 раз в год осмотр терапевтом;

1 раз в год флюорографическое обследование органов грудной клетки;

2 раза в год осмотр дерматовенерологом, исследование крови на сифилис, бактериологическое исследование на гонорею и трихомониаз;

вакцинация против дифтерии — по календарю прививок;

согласно приложению № 1 к приказу Минздравмедпрома России от 14.03.96. № 90 работникам, подвергающимся периодическим медицинским осмотрам, в обязательном порядке проводится исследование крови — НВ, лейкоциты, СОЭ;

женщины осматриваются акушером-гинекологом с проведением бактериологического и цитологического исследований (сроки двух последних осмотров совпадают со сроками периодических медицинских осмотров, но проводятся не реже 1 раза в год).

Все работники отеля, за исключением сотрудников бухгалтерии, отдела кадров, юридического и планово-экономического отделов, должны иметь личную медицинскую книжку.

Личные медицинские книжки приобретаются и оформляются только в Центрах госсанэпиднадзора.

Периодичность прохождения гигиенического обучения и аттестации для руководителя отеля и его заместителей — ежегодно, для остальных работников — один раз в два года.

В соответствии с требованиями Закона "О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения" от 30.03.99 № 52-ФЗ и СП 1.1.1058-01 "Организация и проведение производственного контроля за соблюдением санитарных правил и выполнением санитарно-противоэпидемических (профилактических) мероприятий" необходимо проведение системы производственного контроля. Это обязанность юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. Специалисты органов госсанэпиднадзора оказывают консультативную помощь при составлении планов производственного контроля, информируют о действующих санитарных правилах и гигиенических нормативах, методах и методиках контроля факторов среды обитания человека, проводят лабораторные исследования.

### **Охрана труда**

#### **Обязанности работодателя по охране труда**

Обязанности работодателя по обеспечению безопасных условий и охраны труда перечислены в статье 212 Трудового кодекса Российской Федерации (ТК РФ).

Работодатель, в частности, обязан обеспечить:

- безопасность работников при эксплуатации зданий, сооружений, оборудования, осуществлении технологических процессов, а также применяемых в производстве инструментов, сырья и материалов;

- применение сертифицированных средств индивидуальной и коллективной защиты работников;

- соответствующие требованиям охраны труда условия труда на каждом рабочем месте;

- режим труда и отдыха работников в соответствии с нормами;

- приобретение и выдачу за счет собственных средств сертифицированных средств индивидуальной защиты;

- обучение безопасным методам и приемам выполнения работ и оказанию первой помощи пострадавшим на производстве, проведение инструктажа по охране труда, стажировки на рабочем месте и проверки знания требований охраны труда;

- недопущение к работе лиц, не прошедших обучение и инструктаж по охране труда, стажировку и проверку знаний требований охраны труда;

- организацию контроля за состоянием условий труда на рабочих местах, а также за правильностью применения работниками средств индивидуальной и коллективной защиты;

- проведение аттестации рабочих мест по условиям труда с последующей сертификацией организации работ по охране труда;

- медицинские осмотры работников в случаях, предусмотренных законодательством;
- недопущение работников к исполнению ими трудовых обязанностей без прохождения обязательных медицинских осмотров, в случае медицинских противопоказаний;
- информирование работников об условиях и охране труда на рабочих местах, о риске повреждения здоровья и полагающихся им компенсациях и средствах индивидуальной защиты;
- принятие мер по предотвращению аварийных ситуаций, сохранению жизни и здоровья работников при возникновении таких ситуаций, в том числе по оказанию пострадавшим первой помощи;
- расследование и учет несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;
- санитарно-бытовое и лечебно-профилактическое обслуживание работников в соответствии с требованиями охраны труда, а также доставку работников, заболевших на рабочем месте, в медицинскую организацию в случае необходимости оказания им неотложной медицинской помощи;
- обязательное социальное страхование работников от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;
- ознакомление работников с требованиями охраны труда;
- разработку и утверждение правил и инструкций по охране труда для работников;
- наличие комплекта нормативных правовых актов, содержащих требования охраны труда в соответствии со спецификой своей деятельности.

Санитарно-бытовое и лечебно-профилактическое обслуживание работников

Обеспечение санитарно-бытового и лечебно-профилактического обслуживания работников в соответствии с требованиями охраны труда возлагается на работодателя.

В этих целях работодателем по установленным нормам:

оборудуются санитарно-бытовые помещения, помещения для приема пищи, помещения для оказания медицинской помощи, комнаты для отдыха в рабочее время и психологической разгрузки;

создаются санитарные посты с аптечками, укомплектованными набором лекарственных средств и препаратов для оказания первой медицинской помощи;

устанавливаются аппараты (устройства) для обеспечения работников горячих цехов и участков газированной соленой водой и другое (ст. 223 ТК РФ).

Требования охраны труда обязательны для исполнения юридическими и физическими лицами при осуществлении ими любых видов деятельности (ст. 211 ТК РФ).

### Документация по охране труда

Законодательные и подзаконные акты

Охране труда в Трудовом кодексе посвящен раздел X (гл. 33–36, ст. 209–231 ТК РФ).

На какие нормы ТК РФ следует обратить внимание:

обеспечение работников средствами индивидуальной и коллективной защиты, а также санитарно-бытовыми помещениями и устройствами, лечебно-профилактическими средствами осуществляется за счет средств работодателей (абз. 20 ч. 1 ст. 210 ТК РФ);

в случаях и порядке, предусмотренных ст. 213 ТК РФ, некоторые категории работников (например, работники организаций общественного питания) обязаны проходить медицинские осмотры, которые осуществляются за счет средств работодателя;

работник имеет право на профессиональную подготовку за счет средств работодателя в случае ликвидации рабочего места вследствие нарушений требований охраны труда (абз. 7 ч. 1 ст. 219 ТК РФ).

Следует обратить внимание на норму абз. 4 ч. 1 ст. 214 ТК РФ, согласно которой работник обязан немедленно извещать своего непосредственного или вышестоящего руководителя о любой ситуации, угрожающей жизни и здоровью людей, о каждом несчастном случае, произошедшем на производстве, или об ухудшении состояния своего здоровья, в том числе о проявлении признаков острого профессионального заболевания (отравления).

Источники правового регулирования государственных нормативных требований охраны труда:

федеральные законы и иные нормативные правовые акты РФ;

законы и иные нормативные правовые акты субъектов РФ.

До 6 октября 2006 года, помимо Трудового кодекса, нормы охраны труда содержал Федеральный закон от 17.07.1999 №181-ФЗ "Об основах охраны труда в Российской Федерации", но с введением новой редакции ТК РФ он утратил силу.

В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 23.05.2000 №399 государственные нормативные требования охраны труда содержатся в следующих актах:

Нормативный правовой акт	Федеральный орган исполнительной власти, утверждающий документ
Межотраслевые правила по охране труда (ПОТ Р М), межотраслевые типовые инструкции по охране труда (ТИ Р М)	Минтруд России
Отраслевые правила по охране труда (ПОТ Р О), типовые	Федеральные органы исполнительной власти

инструкции по охране труда (ТИ Р О)	
Правила безопасности (ПБ), правила устройства и безопасной эксплуатации (ПУБЭ), инструкции по безопасности (ИБ)	Госгортехнадзор России, Госатомнадзор России
Государственные стандарты системы стандартов безопасности труда (ГОСТ Р, ССБТ)	Госстандарт России, Госстрой России
Строительные нормы и правила (СНиП), своды правил по проектированию и строительству (СП)	Госстрой России
Государственные санитарно-гигиенические правила и нормативы (санитарные правила (СП), гигиенические нормативы (ГН), санитарные правила и нормы (СанПин), санитарные нормы (СН)	Минздрав России

Межотраслевые правила по охране труда распространяются на организации всех форм собственности и организационно-правовых форм.

Отраслевые правила по охране труда действуют только в пределах конкретной отрасли

Правила безопасности распространяются на работников всех организаций, занятых техническим обслуживанием оборудования, организующих и выполняющих монтажные, наладочные и ремонтные работы.

#### **Инструкции по охране труда**

Основным нормативным документом, устанавливающим требования безопасности при выполнении всех видов работ, является инструкция по охране труда для работников конкретной организации.

Инструкция по охране труда для работника разрабатывается на основе межотраслевой или отраслевой типовой инструкции по охране труда (либо межотраслевых или отраслевых правил по охране труда).

Методические рекомендации по разработке инструкций по охране труда утверждены Минтрудсоцразвитием РФ 13.05.2004.

Постановлением Минтрудсоцразвития РФ от 24.05.2002 №36 утверждены Межотраслевые типовые инструкции по охране труда для работников системы общественного питания.

Положение об охране труда

Положение об охране труда не является обязательным документом для организации. Но если такое Положение в организации принято, оно должно быть обязательным для выполнения всеми работниками.

Условия, содержащиеся в этом документе, не должны ухудшать положения работника по сравнению с условиями, установленными Трудовым кодексом, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами.

#### **Охрана труда в трудовом договоре**

Права работника на труд в условиях, отвечающих требованиям охраны труда, перечислены в ст. 219 ТК РФ.

Каждый работник имеет право на:

- рабочее место, соответствующее требованиям охраны труда;
- обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний в соответствии с федеральным законом; ° получение достоверной информации от работодателя об условиях и охране труда на рабочем месте;
- отказ от выполнения работ в случае возникновения опасности для его жизни и здоровья вследствие нарушения требований охраны труда;
- обеспечение средствами индивидуальной и коллективной защиты;
- обучение безопасным методам и приемам труда;
- профессиональную переподготовку в случае ликвидации рабочего места вследствие нарушения требований охраны труда;
- запрос о проведении проверки условий и охраны труда на его рабочем месте уполномоченными надзорными органами;
- личное участие или участие через своих представителей в рассмотрении вопросов, связанных с обеспечением безопасных условий труда на его рабочем месте, и в расследовании происшедшего с ним несчастного случая на производстве или профессионального заболевания;
- внеочередной медицинский осмотр (обследование) в соответствии с медицинскими рекомендациями с сохранением за ним места работы (должности) и среднего заработка во время прохождения указанного медицинского осмотра (обследования);
- компенсации, если он занят на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными условиями труда.

Эти условия не обязательно вносить в трудовой договор, так как работнику в любом случае не может быть отказано в реализации его права.

#### **Охрана труда в коллективном договоре**

У работодателя нет обязанности подписывать коллективный договор, одобренный собранием трудового коллектива. Поэтому если в ходе переговоров работодатель и работники не выработали приемлемый для обеих сторон вариант документа, коллективный договор может быть не подписан.

Административная ответственность, связанная с колдоговором, наступает в следующих случаях:

- уклонение от участия в переговорах, нарушение сроков его заключения;
- непредоставление информации для проведения коллективных переговоров;
- необоснованный отказ от заключения колдоговора; ° нарушение или невыполнение обязательств по коллективному договору или соглашению.

Последнее означает, что если коллективный договор в организации принят, то нарушать его условия работодателю нельзя.

Статья 41 Трудового кодекса рекомендует наряду с другими вопросами включать в коллективный договор положения об охране труда в следующей формулировке — "улучшение условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи" и "экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве".

В частности, коллективным договором могут быть установлены:

- повышенные или дополнительные компенсации за работу на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными условиями труда;
- более высокие нормы бесплатной выдачи работникам специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты по сравнению с типовыми нормами;
- увеличение финансирования мероприятий по улучшению условий и охраны труда работодателями (за исключением государственных унитарных предприятий и федеральных учреждений), которое по закону осуществляется в размере не менее 0,2 процента суммы затрат на производство продукции (работ, услуг).

Учетные документы организации по охране труда В любой организации должны быть:

- журналы учета и выдачи инструкций по охране труда;
- журнал регистрации вводного инструктажа;
- журнал регистрации инструктажа на рабочем месте;
- журнал регистрации несчастных случаев на производстве;
- график периодических медицинских освидетельствований;
- личная карточка учета сертифицированных средств индивидуальной защиты.

### **Организация охраны труда**

Обучение и проверка знаний

Все работники, в том числе руководитель организации, обязаны проходить обучение по охране труда и проверку знания требований охраны труда.

Проверка проводится по экзаменационным билетам или специальным вопросам. Работникам, успешно прошедшим проверку, выдается удостоверение о проверке знаний требований охраны труда.

Удостоверения должны получить все руководители отделов (служб), в т. ч. руководитель организации. Они проводят инструктаж на рабочем месте.

Обучение можно пройти в любом учебном центре, имеющем государственную лицензию.

Порядок обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда работников организаций утвержден Постановлением Минтруда и Минобразования от 13.01.2003 №1/29.

Инструктажи

В организации должны проводиться:

- вводный инструктаж по охране труда;
- первичный инструктаж на рабочем месте;
- повторный инструктаж;
- внеплановый инструктаж;
- целевой инструктаж.

Вводный инструктаж

Все принимаемые на работу лица, а также командированные в организацию работники и работники сторонних организаций, выполняющие работы на выделенном участке, учащиеся образовательных учреждений соответствующих уровней, проходящие в организации производственную практику, и другие лица, участвующие в производственной деятельности организации, проходят в установленном порядке вводный инструктаж.

Вводный инструктаж проводит специалист по охране труда или работник, на которого приказом руководителя возложена эта обязанность.

Вводный инструктаж по охране труда проводится по Программе, разработанной работником, ответственным за охрану труда и технику безопасности, на основании законодательных и иных нормативных правовых актов Российской Федерации с учетом специфики деятельности организации и утвержденной приказом руководителя.

Вводный инструктаж проводится по охране труда (а не по технике безопасности) с учетом специфики работы предприятия.

Журнал регистрации вводного инструктажа по охране труда оформляется в соответствии с ГОСТом (п.7.1.5 ГОСТ 12.0.004-90).



#### Пример

Из сообщения на кадровом форуме: "Если у вас нет такого журнала (вводного инструктажа. — Ред.), заводите срочно, и ВСЕ работники, которые работают сейчас, должны в нем расписаться. Не дай бог, будет несчастный случай или даже просто человек скончается на рабочем месте, этот журнал — первое, что у вас попросят".

Первичный инструктаж на рабочем месте, повторный, внеплановый и целевой инструктажи проводит работник, ответственный за охрану труда и технику безопасности, прошедший в установленном порядке обучение охране труда и проверку знаний требований охраны труда.

#### Первичный инструктаж на рабочем месте

Первичный инструктаж на рабочем месте проводится до начала самостоятельной работы с работниками, связанными с эксплуатацией, обслуживанием, испытанием, наладкой и ремонтом оборудования, использованием электрифицированного или иного инструмента, хранением и применением сырья и материалов.

Первичный инструктаж на рабочем месте проводится также с работниками, выполняющими работу в свободное от основной работы время (совместителями), а также на дому (надомниками) с использованием материалов, инструментов и механизмов, выделяемых администрацией или приобретаемых ими за свой счет, и с обучающимися образовательных учреждений, проходящими производственную практику (практические занятия) у работодателя.

Работники, не связанные с эксплуатацией, обслуживанием, испытанием, наладкой и ремонтом оборудования, использованием электрифицированного или иного инструмента, хранением и применением сырья и материалов, могут освободиться от прохождения первичного инструктажа на рабочем месте.

Перечень профессий и должностей работников, освобожденных от прохождения первичного инструктажа на рабочем месте, утверждается приказом руководителя.

Программы инструктажа на рабочем месте необходимо разработать по каждой профессии/должности, утвердить, желательно копии развесить на видных (работнику) местах.

#### Повторный инструктаж

Повторный инструктаж проходят все работники, с которыми проводился первичный инструктаж, не реже одного раза в шесть месяцев по программам, разработанным для проведения первичного инструктажа на рабочем месте.

#### Внеплановый инструктаж проводится:

- при введении в действие новых или изменении законодательных и иных нормативных правовых актов, содержащих требования охраны труда, а также инструкций по охране труда;

- при изменении технологических процессов, замене или модернизации оборудования, приспособлений, инструмента и других факторов, влияющих на безопасность труда;

- при нарушении работниками требований охраны труда, если эти нарушения создали реальную угрозу наступления тяжких последствий (несчастный случай на производстве, авария и т. п.);

- по требованию должностных лиц органов государственного надзора и контроля;

- при перерывах в работе более двух месяцев;

- по решению работодателя (или уполномоченного им лица).

#### Целевой инструктаж проводится:

- при выполнении разовых работ;

- при ликвидации последствий аварий, стихийных бедствий и работ, на которые оформляется наряд-допуск, разрешение или другие специальные документы;

- при проведении в организации массовых мероприятий.

#### Порядок работы с инструкциями по охране труда

Разрабатывается перечень инструкций по охране труда и утверждается приказом.

В соответствии с этим перечнем работник, ответственный за охрану труда и технику безопасности, разрабатывает инструкции (на основе разработанных выше программ) по каждой профессии/должности.

Инструкции по охране труда, как и другие виды инструкций, необходимые для эффективного выполнения требований по охране труда, утверждаются генеральным директором.

Инструкции по охране труда для работников могут быть выданы им на руки (под расписку в личной карточке инструктажа) для изучения при первичном инструктаже либо вывешены на рабочих местах или участках, либо должны храниться в ином месте, доступном для работников.

Учет выдачи инструкций фиксируется в специальном журнале.

Пересмотр инструкций должен производиться не реже одного раза в пять лет.

Инструкции по охране труда для работников досрочно пересматриваются:

- при пересмотре межотраслевых и отраслевых правил и типовых инструкций по охране труда;

- при изменении условий труда работников;

- при внедрении новой техники и технологии;

- по результатам анализа материалов расследования аварий, несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;

- по требованию представителей органов по труду субъектов Российской Федерации или органов Федеральной инспекции труда.

Если в течение срока действия инструкции по охране труда для работника условия его труда не изменились, то приказом руководителя ее действие продлевается на следующий срок.

На первой странице инструкции ставятся текущая дата, штамп "Пересмотрено" и подпись лица, ответственного за пересмотр инструкции, приводятся наименование его должности и расшифровка подписи, указывается срок продления инструкции.

#### Электрохозяйство

После прохождения соответствующего обучения приказом назначается ответственный за электрохозяйство и его заместитель (в соответствии с требованиями "Правил эксплуатации электроустановок потребителей" и "Межотраслевыми правилами по охране труда (правилами безопасности) при эксплуатации электроустановок").

Необходимо укомплектовать штат электромонтером и провести проверку устройств защитного заземления, измерение изоляции электросетей и электрооборудования (п.2.7.6–2.7.9 ПЭЭП).

В мероприятия по охране труда входит организация проведения медосмотров лиц, принимаемых на работу. Контингенты лиц, подлежащих предварительным и периодическим медосмотрам, утверждаются в территориальном органе санитарно-эпидемиологической службы РФ.

Необходимо также провести аттестацию рабочих мест. Аттестацию рабочих мест проводит территориальный орган санитарно-эпидемиологической службы.

В соответствии со ст. 217 ТК РФ у каждого работодателя, осуществляющего производственную деятельность, численность работников которого превышает 50 человек, создается служба охраны труда или вводится должность специалиста по охране труда.

Ответственный за охрану труда и технику безопасности назначается приказом руководителя организации.

#### Авторское право

##### Теле- и радиотрансляция

В последнее время очень активно обсуждается вопрос о том, следует ли платить авторское вознаграждение, если в номере гостиницы установлен телевизор или радиоприемник. Пока на этот вопрос нет однозначного ответа. Вовлеченные в конфликт стороны обмениваются толкованиями действующего законодательства, трактуя его каждый в свою пользу.

Мы публикуем эти толкования, надеясь, что с помощью этой информации отельеры смогут избежать излишних затрат

#### История вопроса

В 2008 г. газета «Деловой Петербург» сообщила, что отельеры Петербурга подверглись массовым проверкам со стороны ГУВД. Их обязывают платить за размещение ТВ и радио в номерах. По данным Российской гостиничной ассоциации, в июне-июле 2008 г. сотрудники управления милиции по борьбе с правонарушениями на потребительском рынке провели более 100 проверок в петербургских отелях. По информации одного из отельеров, проверкам подверглись как мини-отели, такие как «Акварели», «Анабель», «Блюз», так и крупные гостиничные комплексы, такие как «Азимут» (бывшая гостиница «Советская»).

По словам владельцев мини-отелей, милиционеры проверяют, есть ли в номерах и в фойе гостиниц телевизоры, радиоприемники и другие воспроизводящие устройства. А затем требуют предъявить договор с правообладателем произведений, которые посредством этих устройств «становятся доступными для слухового восприятия публикой».

Договоров ни у кого нет, поэтому под угрозой штрафа (от 50 до 800 тыс. рублей) их требуют заключить. Либо напрямую с авторами и исполнителями (что нереально), либо с двумя общественными организациями — Общероссийской общественной организацией «Российское авторское общество» (РАО) и НП «Российское общество по управлению правами исполнителей» (РОУПИ).

Дело в том, что после вступления в силу 1 января 2008 г. четвертой части Гражданского кодекса эти организации выставили требования к владельцам всех заведений, в которых воспроизводятся аудио- и видеопроизведения, заключить с ними договоры и платить вознаграждения.

От гостиниц требуют плату за пользование телевизорами и радиоприемниками в номерах и холлах по ставке 0,15% с валового дохода номерного фонда (плюс 2 рубля в месяц за 1 м<sup>2</sup> площади общественных помещений, где звучит фоновая музыка), а от круизных компаний — те же 0,15% со всего дохода за прослушивание пассажирами музыки на борту судов.

«Разумеется, они проверяют всё, — комментирует один из отельеров, — но только после того как мы вызываем сомнение в законности требований РАО и РОУПИ. И тогда остается лишь гадать, что они могут найти у тебя в номерах».

Большинство владельцев отелей подписали договоры, чтобы избежать проверок в горячий для отрасли летний период. Но, как сообщил директор филиала Российского гостиничной ассоциации по Санкт-Петербургу и Ленинградской области Алексей Мусакин, усомниться отельерам есть в чем.

«По закону деньги с нас собирать может лишь аккредитованная организация. Ни РАО, ни РОУПИ таковыми не являются, так как аккредитация начнется в сентябре». Также, по словам Мусакина, вызывает сомнения трактовка гостиничных номеров как публичного места. «Есть мнение, что номер — это временное жилище и относится не к публичной, а к частной жизни, — говорит он — Мы направили запрос в Россвязьохранкультуру и ждем разъяснений на этот счет».

Мусакин рассказал, что суммы штрафов доходили до 400 тыс. рублей. Ассоциация рекомендовала своим членам подавать протестные иски, но единственный случай, когда такой иск был выигран — дело гостиницы «Васильевский остров». Правда, и оно было прекращено не потому, что суд признал неправоту РАО, а по формальным признакам — из-за недостатка материалов.

По словам Мусакина, в договорах с РАО есть пункт о том, что общество имеет право затребовать у гостиниц налоговую отчетность, причем в объемах, превышающих даже требования налоговой инспекции. «Это абсурд, так как РАО — всего лишь некоммерческая организация. Мы признаем авторские права и готовы платить там, где дело идет об общественных помещениях — ресторанах, холлах, — утверждает он. — Плату за трансляцию теле- и радиопрограмм в номерах, как мы считаем, брать некорректно, поскольку гостиничный номер не является местом публичного исполнения. Кроме того, государство само обязало нас ставить телевизоры в номерах гостиниц уровня 3\* и выше. А теперь требует за это дополнительные деньги».

Кроме отелей в списке потенциальных клиентов РАО и РОУПИ значатся всевозможные предприятия общепита, торговли, транспорта и др. Платить «за музыку» должны не только рестораны, но даже бани и маршрутки, в которых установлены магнитолы.

Петербургские пассажирские перевозчики в ожидании милицевских проверок уже готовятся к решительным действиям. «Это извращение самого понятия авторских прав, — считает вице-президент Ассоциации независимых перевозчиков Петербурга Александр Масюк. — Мы будем судиться, а если это не поможет, то пассажиры просто будут ездить в тишине».

Рестораторы настроены более миролюбиво. «Вопрос о том, что платить надо, даже не обсуждается, — комментирует ситуацию вице-президент Федерации рестораторов и отельеров России Александр Иванов. — Мы ведем диалог о том, кому платить и сколько. Все это требует дополнительных решений от властей».

#### Позиция Росохранкультуры

Федеральная служба по надзору за соблюдением законодательства в области охраны культурного наследия (Росохранкультура) не настаивает на выплате авторского вознаграждения за трансляцию музыкальных произведений в гостиничном номере. Об этом служба сообщила в своем ответе на письмо президента Российского союза промышленников и предпринимателей Александра Шохина.

Вопрос выплаты авторских вознаграждений обсуждался на заседании комиссии РСПП по туризму, индустрии гостеприимства и отдыха, которую возглавляет член правления РСПП и президент Российского союза туриндустрии Сергей Шпилько. Он отметил, что ситуация с требованием выплаты становится все более проблемной. В некоторые гостиницы приходят представители сразу не-скольких организаций по защите авторских прав, к проверкам привлекаются сотрудники правоохранительных органов. Были попытки взимания аналогичных сборов с туристских автобусов.

По просьбе комиссии РСПП глава этой организации Александр Шохин направил запрос о правомочности подобных требований в Росохранкультуру.

В ответе, подписанном начальником Правового управления этого ведомства Владимиром Городничевым, говорится:

«Подпунктом 6 п. 1 ст. 1270 Гражданского кодекса Российской Федерации установлено, что публичным исполнением произведения является представление произведения в живом исполнении или с помощью технических средств (радио, телевидения и иных технических средств), а также показ аудиовизуального произведения (с сопровождением или без сопровождения звуком) в месте, открытом для свободного посещения, или в месте, где присутствует значительное число лиц, не принадлежащих к обычному кругу семьи, независимо от того, воспринимается произведение в месте его представления или показа либо в другом месте одновременно с представлением или показом произведения».

В соответствии с п. 9 постановления Пленума Верховного суда СССР от 5 сентября 1986 г. №11 «О судебной практике по делам о преступлениях против личной собственности» гостиничный номер наряду с дачей, садовым домиком и т. п. является жилищем, то есть местом, предназначенным для постоянного и временного проживания людей.

Данная позиция также находит отражение в более поздних нормативных актах Российской Федерации. Так, в ст. 346.27 Налогового кодекса Российской Федерации под гостиничным номером понимается помещение, используемое для временного размещения и проживания

физических лиц. Пунктом 2 Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, утвержденных постановлением Правительства Российской Федерации от 25 апреля 1997 г. №490, установлено, что потребителем гостиничных услуг является гражданин, имеющий намерение заказать либо заказывающий и использующий услуги исключительно для личных (бытовых) нужд. Кроме того, в соответствии с п. 3 Правил регистрации и снятия граждан Российской Федерации с регистрационного учета по месту пребывания и по месту жительства в пределах Российской Федерации, утвержденных постановлением Правительства Российской Федерации от 17 июля 1995 г. №713, гостиница является местом, где гражданин временно проживает.

Учитывая вышеизложенное, Правовое управление Росохранкультуры при проведении мероприятий по государственному контролю (надзору) в сфере авторского права и смежных прав не будет считать нарушением случаи, при которых вознаграждение за использование обнародованных музыкальных произведений с помощью технических средств, установленных в номере гостиницы (санатория, пансионата и т. п.), не выплачивается».

Г-н Городничев также сообщил, что Правовое управление Росохранкультуры запросило позицию на этот счет государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Российская Академия Правосудия». Письмом от 29 июня 2009 г. №2-11/697 Академия направила в Росохранкультуру заключение о правовом регулировании использования объектов авторского права при оказании гостиничных услуг. В нем также указано, что номера гостиниц относятся к жилищному фонду, так как предназначены для временного размещения и проживания физических лиц. Таким образом, использование теле- и радиоприемников в жилых помещениях физическими лицами допускается без согласия автора или иного правообладателя и без выплаты им вознаграждения, так как является воспроизведением исключительно в личных целях.

Статус разъяснений Росохранкультуры

27.05.2009 правовое управление Росохранкультуры разъяснило полномочия своего ведомства по толкованию и применению норм действующего законодательства в сфере авторского права и смежных прав. Правовое управление сообщило следующее:

«В соответствии с Положением о Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в области охраны культурного наследия, утвержденным постановлением Правительства Российской Федерации от 29 мая 2009 г. №407 (далее — Положение), Росохранкультура не уполномочена давать толкования действующего законодательства.

Правилами подготовки нормативных правовых актов федеральных органов государственной власти и их государственной регистрации, утвержденными постановлением Правительства Российской Федерации от 13 августа 1997 г. №1009, устанавливается, что издание нормативных правовых актов в виде писем и телеграмм не допускается.

Вместе с тем, Положением на Росохранкультуру возложены полномочия по охране авторского права и смежных прав, контролю и надзору в указанной сфере деятельности, нормативно-правовому регулированию осуществления контроля и надзора в сфере авторского права и смежных прав.

В соответствии с п. 5.20. Положения Росохранкультура осуществляет прием граждан, обеспечивает своевременное и полное рассмотрение устных и письменных обращений граждан, принятие по ним решений и направление заявителям ответов в установленный законодательством Российской Федерации срок.

Пунктом 5.26 Положения Росохранкультуре предоставлено право обобщать практику применения законодательства Российской Федерации в установленной сфере деятельности

Кроме того, п. 6.4 Положения Росохранкультуре предоставлено давать государственным органам, органам местного самоуправления, юридическим и физическим лицам разъяснения по вопросам, отнесенным к компетенции Службы.

Принимая во внимание данные обстоятельства, Правовое управление Росохранкультуры указывает, что подготавливаемые им письма по вопросам законодательства об авторском праве и смежных правах и другие аналогичные документы, являющиеся мнением уполномоченного контрольного органа по конкретным вопросам, послужившим основанием для подготовки такого письма, и носят информационно-разъяснительный характер».

Позиция организаций, осуществляющих охрану авторский прав

На сайте РАО помещена статья директора экспертно-аналитического департамента РАО А. Туркина «Публичное исполнение произведений в номерах гостиниц, осуществляемое с помощью технических средств» (опубликована в журнале «Интеллектуальная собственность», №11, 2009). В статье приводятся доводы, опровергающие правовые основания, лежащие в основе теории права «свободного» использования гостиницами авторских произведений.

«В соответствии со ст. 1270 Гражданского кодекса РФ (далее — ГК РФ) автору произведения в Российской Федерации, как и во всем мире, принадлежит исключительное право использовать произведение, — пишет Туркин, — Использованием произведения считается, в частности, «публичное исполнение произведения, то есть представление произведения в живом исполнении или с помощью технических средств (радио, телевидения и иных технических средств)... в месте, открытом для свободного посещения, или в месте, где присутствует значительное число лиц, не принадлежащих к обычному кругу семьи, независимо от того, воспринимается ли произведение в месте его представления или показа, либо в другом месте одновременно с представлением или показом произведения» (подп. 6 п. 2 ст. 1270 ГК РФ),

Первая часть нормы понятна и вопросов, как правило, не вызывает. Телевизор или радиоприемник, установленный в соответствующем публичном месте — это техническое средство, с помощью которого осуществляется публичное исполнение произведений, составляющих передаваемые в эфир и по кабелю теле- радиопрограммы.

Более сложна для понимания в данном случае вторая часть нормы.

ГК РФ не содержит определения «места, для открытого или свободного посещения». Российская судебная практика также пока не выработала критериев для его определения применительно к подп. 6 п. 2 ст. 1270 ГК РФ.

Тем не менее трудно себе представить ситуацию, когда номер, занятый клиентом гостиницы, может стать местом, открытым для свободного посещения.

В то же время нельзя отрицать и того, что не занятый клиентом гостиничный номер может являться местом, открытым для свободного посещения и нахождения в нем.

С одной стороны, большинство специалистов считают, что местом, открытым для свободного посещения (нахождения), является место, которое может посетить и находиться в нем любое лицо, независимо от необходимости за это платить.

Гостиничное обслуживание, согласно ст. 426 ГК РФ, осуществляется на основании публичного договора, а это значит, что гостиница по характеру своей деятельности обязана оказать услуги по проживанию в отношении любого обратившегося лица,

При этом коммерческая организация, предоставляющая гостиничные услуги, не вправе оказывать предпочтение одному лицу перед другим в отношении заключения договора, а цена услуг за некоторыми исключениями устанавливается одинаковой для всех потребителей — клиентов гостиницы. В этой связи можно предположить, что гостиничный номер является местом, открытым для свободного посещения (нахождения), в то время, пока он не занят. Только, например, за неделю в номере гостиницы с учетом его освобождения может несколько временных жильцов.

С другой стороны, специалисты также признают, что частное домовладение, частный земельный участок, здания и помещения, относящиеся к жилому фонду, в котором граждане проживают постоянно, не являются местами, открытыми для свободного посещения. Этим аргументируют свою позицию лица, отстаивающие право гостиниц не платить авторское вознаграждение. Они утверждают, что здания гостиниц и номера в них относятся к жилому фонду. Однако с этим трудно согласиться.

Правила предоставления гостиничных услуг в РФ (далее — Правила предоставления гостиничных услуг), утвержденные постановлением Правительства РФ от 25.04.1997 №480, с последующими изменениями, определяют гостиницу как имущественный комплекс (здание, часть здания, оборудование и иное имущество) предназначенный для предоставления услуг.

В соответствии же со ст. 288 ГК РФ жилые помещения должны быть предназначены не для указания услуг, а для проживания.

Согласно статье 671 ГК РФ жилое помещение должно предоставляться нанимателю за плату во временное владение и пользование для проживания в нем на основании договора найма.

В то же время в соответствии с п. 7 Правил предоставления гостиничных услуг исполнитель (организация либо индивидуальный предприниматель, оказывающий гостиничные услуги потребителям) обязан заключать не договоры найма жилого помещения, а договоры об оказании услуг. Помимо этого наниматель жилого помещения должен оплачивать коммунальные услуги. Оплата коммунальных услуг осуществляется гражданами, проживающими в жилых помещениях, относящихся к жилищному фонду независимо от формы собственности, по единым правилам, условиям и тарифам. Правила предоставления коммунальных услуг гражданам устанавливаются Правительством РФ.

Известно, что граждане, которым оказываются гостиничные услуги, коммунальные услуги не оплачивают.

Все это позволяет говорить о том, что здание гостиницы вряд ли может быть признано жилым домом.

Впрочем, учет жилищного фонда находится в компетенции органов государственной власти и управления. В соответствии с п. 3 ст. 15 Жилищного кодекса РФ «порядок признания жилым помещением и требования, которым должно отвечать жилое помещение, устанавливаются уполномоченным Правительством Российской Федерации федеральным органом исполнительной власти».

В соответствии с Положением о признании помещения жилым помещением, жилого помещения непригодным для проживания и многоквартирного дома аварийным и подлежащим сносу, утвержденного постановлением Правительства РФ от 28 января 2006 г. №47 (в редакции постановления Правительства РФ от 02.08.2007 №494), такие действия осуществляют специальные межведомственные комиссии.

Технический учет жилых помещений ведут Бюро технической инвентаризации (далее — БТИ), занося их в специальный реестр. Вся учетно-техническая, оценочная и правоустанавливающая документация жилищного фонда, включая технические паспорта, регистрационные книги, копии зарегистрированных документов и т. д. хранятся в архиве БТИ, а также в объединенном архиве Государственного комитета РФ по жилищной и строительной политике (п. 12 и п. 14 постановления Правительства РФ от 13.10.1997 №1301 в редакции постановления Правительства РФ от 30.04.2009 №388).

Поэтому в конкретном споре сведения БТИ о том, что здание гостиницы является жилым домом, могут иметь решающее значение.

Однако признание гостиницы жилым домом для коммерческой организации, оказывающей гостиничные услуги, влечет определенные правовые последствия, в частности, необходимость заключения договоров коммерческого найма жилого помещения, а не договоров о предоставлении услуг, утрату права предоставлять свои номера для размещения в них офисов организаций, к тому же начинает действовать норма ст. 680 ГК РФ о временных жильцах, в связи с чем наниматели вправе разрешать безвозмездное проживание в своем гостиничном номере временным жильцам. Могут возникнуть и другие, не менее неудобные для коммерческой организации, оказывающей гостиничные услуги, последствия.

Ссылки лиц, отказывающихся выплачивать вознаграждение за публичное исполнение произведений с помощью технических средств в гостиничных номерах, на Налоговый кодекс РФ (далее — НК РФ), в котором под гостиничным номером понимается помещение, используемое для временного размещения и проживания физических лиц, никак не свидетельствуют о том, что в гостинице не осуществляется публичное исполнение произведений с помощью технических средств.

Кроме того, определение, содержащееся в НК РФ, служит целям налогового законодательства, которое частью гражданского законодательства не является.

С таких же позиций следует рассматривать п. 3 Правил регистрации и снятия граждан РФ с регистрационного учета по месту пребывания и по месту жительства в пределах Российской Федерации, утвержденных постановлением Правительства РФ от 17.07.1995 №713, где также говорится о гостиничном номере как месте временного проживания гражданина.

Ссылки на пункт 2 Правил предоставления гостиничных услуг, которым установлено, что потребителем гостиничных услуг является «гражданин, имеющий намерение заказать либо заказывающий и использующий услуги исключительно для личных (бытовых) нужд», никак не могут служить подтверждением права использовать произведение способом публичного исполнения без согласия правообладателя и выплаты ему вознаграждения, поскольку ст. 1273 ГК РФ вообще не предусматривает случаев свободного публичного исполнения произведения в личных целях. Данная норма указывает только на случаи свободного воспроизведения произведений в личных целях. А это далеко не одно и то же. Свободное публичное исполнение, например, музыкального произведения допускается лишь «во время официальной или религиозной церемонии либо похорон в объеме, оправданном характером такой церемонии» (ст. 1277 ГК РФ).

Аргументация своей позиции материалами Пленума Верховного Суда СССР 1986 г. «О судебной практике по делам о преступлениях против личной собственности» теми, кто отстаивает право гостиниц не платить авторское вознаграждение, представляется также неубедительной. Толкование советского Уголовного кодекса (ныне не действующего) давалось, в свое время в целях правоприменительной практики уголовного преследования в СССР и к современному жилищному законодательству, к законодательству в области интеллектуальных прав не относится. На настоящий момент вопросы применения законодательства в области интеллектуальных прав затрагиваются в постановлениях пленумов Верховного Суда РФ, которые подобного толкования не содержат.

Таким образом, во всех вышеприведенных актах отмечается временный характер проживания гражданина в гостиничном номере, что в какой-то степени служит подтверждением «публичности» данного места.

В этой связи некоторое удивление вызывает заключение специалистов Российской академии правосудия от 29.06.2009 № 2-11/697, размещенное на сайте Росохранкультуры, где делается вывод о том, что «использование телевизионных и радиоприемников в жилых помещениях физическими лицами допускается без согласия автора или иного правообладателя и без выплаты им вознаграждения, так как является воспроизведением в личных целях».

Во-первых, хотелось бы отметить, что часть четвертая ГК РФ не регулирует порядок использования телевизоров и радиоприемников, которые объектами интеллектуальной собственности не являются.

Во-вторых, публичное исполнение произведений не является их воспроизведением. Это два совершенно разных вида использования произведений. Согласно подпункту 1 п. 2 ст. 1270 ГК РФ воспроизведение произведения — это изготовление одного и более его экземпляра.

При публичном исполнении произведений с помощью технических средств его воспроизведения не происходит. Свободного публичного исполнения в личных целях ГК РФ не предусматривает. Исполнение может быть публичным — и тогда оно требует разрешения правообладателя, либо непубличным — и тогда оно может осуществляться свободно. Это хорошо известно любому специалисту в области авторского права.

Как уже отмечалось, подп. 6 п. 2 ст. 1270 ГК РФ содержит также условие о том, что исполнение в месте, где присутствует значительное число лиц, не принадлежащих к обычному кругу семьи, также признается публичным исполнением. Временный характер проживания и постоянно меняющийся состав лиц, находящихся в номерах гостиницы, позволяет говорить о постоянном присутствии в ней значительного числа лиц, не принадлежащих к обычному кругу семьи. Кроме того, согласно Правилам предоставления гостиничных услуг, гостиница — это имущественный комплекс, в который входит не только здание, но и оборудование и иное имущество, в том числе телевизоры и радиоприемники, предназначенные для предоставления услуг.

Следовательно, гостиницей нужно считать здание в целом. Номер в гостинице самостоятельного юридического статуса не имеет, права на него не зарегистрированы. Таким образом, гостиница является зданием, где возможность просмотра (прослушивания) теле-, радиопрограмм предоставляется значительному числу присутствующих лиц, не принадлежащих к обычному кругу семьи. Более того, согласно ГК РФ, факт восприятия произведения данным кругом лиц не имеет значения, т. к. исполнение является публичным, независимо от его восприятия в любом месте, в том числе в месте представления и показа, в другом месте, где оно исполняется одновременно с представлением в первом месте.

Согласно пункту 32 совместного постановления Пленума Высшего Арбитражного Суда РФ и Верховного Суда РФ «О некоторых вопросах, возникающих в связи с введением в действие части четвертой ГК РФ» от 26 марта 2009 г. № 5/29, «лицом, осуществляющим публичное исполнение произведений (в том числе и при его представлении в живом исполнении), является юридическое или физическое лицо, организующее публичное исполнение в месте, открытом для свободного посещения, или в месте, где присутствует значительное число лиц, не принадлежащих к обычному кругу семьи, то есть лицо, которое берет на себя инициативу и ответственность за проведение соответствующего мероприятия. Именно это лицо должно заключить договор о предоставлении ему права на публичное исполнение произведения с правообладателем или с организацией по управлению правами на коллективной основе и выплачивать полагающееся вознаграждение».

Инициативу и ответственность за организацию публичного исполнения с помощью технических средств в здании гостиницы берет на себя коммерческая организация, оказывающая гостиничные услуги. С этой целью она размещает в гостинице (номерах, холлах и т. д.) телевизоры и радиоприемники, устанавливает антенны, прокладывает кабели, оказывая дополнительную услугу гражданам. За оказание такой услуги организация получает дополнительную плату.

В этой связи бремя заключения соответствующего лицензионного договора, разрешающего использование в гостинице произведений, правами на которые управляет организация по управлению правами на коллективной основе, должна нести организация, оказывающая гостиничные услуги».

#### Отели и РАО

По словам Туркина, всеми необходимыми полномочиями для заключения соответствующих договоров с организациями, оказывающими гостиничные услуги, обладает РАО — организация, которая осуществляет охрану прав авторов музыкальных произведений, в том числе и при их публичном исполнении с помощью технических средств. РАО имеет государственную аккредитацию на осуществление деятельности в сферах, предусмотренных подп. 1, 2 п. 1 ст. 1244 ГК РФ.

Аккредитацию РАО получило в августе прошлого года. По закону, общество, аккредитованное Росохранкультурой, может представлять интересы всех авторов, а не только тех, с которыми заключило прямой договор.

Размер платежей утверждается авторским советом РАО, высшим руководящим органом организации в период между конференциями.

В 2009 г. РАО предлагала заключение лицензионного договора исходя из ставки 0,1% от дохода, полученного от основной деятельности организации, оказывающей гостиничные услуги. При этом выплаты должны осуществляться ежемесячно. По договору организации, оказывающей гостиничные услуги, разрешалось публичное исполнение произведений с помощью технических средств в номерах отелей, в холлах и других местах гостиницы.

Туркин не исключает, что в 2010 г. принцип определения стоимости лицензионного договора, разрешающего публичное исполнение произведений с помощью технических средств в гостиницах, может измениться и будет больше соответствовать опыту зарубежных коллег, которые не всегда в отношении гостиниц следуют принципу взимания платежей в виде отчислений от дохода, а устанавливают согласованные с организациями, объединяющими отельеров, фиксированные ставки. **ОТЕЛИ И РАО**

#### Зарубежный опыт

Как пишет Туркин, в Европейском сообществе вопрос публичного исполнения произведений решен в пользу авторов. Так, Европейский Суд в своем решении от 07.12.2006 г. по делу, где ответчиком выступала сеть отелей «Рафаэль», а истцом — испанская авторско-правовая организация СГАЕ, постановил, что, несмотря на частный характер проживания в отеле, с помощью телевизоров, установленных в гостиничных номерах, осуществляется публичное исполнение произведений.

Ранее суд кассационной инстанции Франции по другому делу постановил, что «совокупность клиентов отеля, несмотря на то что каждый из них проживает в отдельном номере, является публикой, которой отель, преследуя коммерческие цели, предоставляет возможность просмотра телевизионных программ», определив тем самым характер исполнения произведений с помощью технических средств в номерах отеля как публичный.

Суд кассационной инстанции отменил решение Парижского суда, в котором, среди прочего, утверждалось, что «номер в отеле является исключительно частным местом и не может считаться местом, доступным публике». При этом суд решил также, что истцу не следует доказывать тот факт, что исполняемые в номере с помощью телевизора произведения в действительности воспринимались постояльцами отеля, поскольку уже сам факт предоставления отелем возможности просматривать телевизионные программы в своих номерах является свидетельством их публичного исполнения с помощью технических средств, что служит основанием для сбора авторского вознаграждения. Выдержки из решения суда содержатся в Кодексе интеллектуальной собственности Франции.

#### Позиция института интеллектуальной собственности

В ответ на запрос генерального директора — председателя совета директоров Общероссийской общественной организации «Российское авторское общество» С.С. Федотова (от 27.05.2009 г.) ректор института интеллектуальной собственности (структура Роспатента) И.А. Близнец сообщил следующее:

«...по мнению специалистов Российского государственного института интеллектуальной собственности публичное исполнение произведений в гостиницах имеет место как в тех случаях, когда оно осуществляется с использованием телевизоров и иных технических средств в холлах гостиниц и иных имеющихся в них местах общего доступа, так и при его осуществлении в номерах гостиниц.

Согласно пункту 1 статьи 1270 Гражданского кодекса Российской Федерации автору произведения или иному правообладателю принадлежит исключительное право использовать произведение в любой форме и любым не противоречащим законом способом, в том числе любым из способов, указанных в пункте 2 той же статьи.

В соответствии с подпунктом 6 пункта 2 статьи 1270 Гражданского кодекса Российской Федерации под публичным исполнением произведения понимается «представление произведения в живом исполнении или с помощью технических средств (радио, телевидения и иных технических средств), а также показ аудиовизуального произведения (с сопровождением или без сопровождения звуком) в месте, открытом для свободного посещения, или в месте, где присутствует значительное число лиц, не принадлежащих к обычному кругу семьи, независимо от того, воспринима-

ется ли произведение в месте его представления или показа либо в другом месте одновременно с представлением или показом произведения».

Пунктом 32 Постановления Пленума Верховного Суда Российской Федерации №5 и Пленума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации №29 от 26 марта 2009 года «О некоторых вопросах, возникших в связи с введением в действие части четвертой Гражданского кодекса Российской Федерации» разъясняется, что «лицом, осуществляющим публичное исполнение произведения (в том числе при его представлении в живом исполнении), является юридическое или физическое лицо, организующее публичное исполнение в месте, открытом для свободного посещения, или в месте, где присутствует значительное число лиц, не принадлежащих к обычному кругу семьи, то есть лицо, которое берет на себя инициативу и ответственность за проведение соответствующего мероприятия», а также специально отмечается, что «именно это лицо должно заключить договор о предоставлении ему права на публичное исполнение произведения с правообладателем или организацией по управлению правами на коллективной основе и выплачивать полагающееся вознаграждение».

Инициативу и ответственность за публичное исполнение произведений с помощью технических средств в здании гостиницы берет на себя гостиница, так как именно она организует и осуществляет публичное исполнение произведений, размещая с этой целью в здании телевизионные и радиоприемные устройства, с помощью которых осуществляется публичное исполнение, оказывает гражданам -посетителям гостиницы дополнительную услугу, предоставляя им возможность просмотра телевизионных программ и прослушивания радиопрограмм.

Использование произведений посредством радио- и телевизионных устройств, установленных как в холлах, так и в номерах гостиниц, представляет собой повторное использование передач (вещания) телевизионных и радиовещательных организаций и подпадает под действие Бернской конвенции об охране литературных и художественных произведений, к которой Российская Федерация присоединилась в 1995 году. В соответствии со статьей 11 Бернской конвенции авторы драматических, музыкально-драматических и музыкальных произведений пользуются исключительным правом разрешать «публичное представление и исполнение своих произведений, включая публичное представление и исполнение, осуществляемые любыми средствами или способами», а также «сообщение для всеобщего сведения любыми средствами представления и исполнения своих произведений». Согласно подпункту (iii) пункта 1 статьи 11bis Бернской конвенции авторы произведений пользуются исключительным правом разрешать «сообщение для всеобщего сведения переданного в эфир произведения с помощью громкоговорителя или любого другого аналогичного устройства, передающего знаки, звуки или изображения».

Аналогичные положения предусматривает статья 8 Договора Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС) об авторском праве, участницей которого Российская Федерация стала в 2009 году.

Анализ зарубежного, в частности, европейского опыта осуществления сборов авторского вознаграждения и имеющейся судебной практики показывает, что гостиницы должны выплачивать вознаграждение за с публичное исполнение произведений, осуществляемое с помощью технических средств в любых доступных для посетителей гостиницы помещениях, в том числе в гостиничных номерах. Зарубежными организациями по коллективному управлению правами разработаны и применяются специальные тарифы для осуществления соответствующих сборов.

Основным признаком публичного исполнения является его осуществление «в месте, открытом для свободного посещения, или в месте, где присутствует значительное число лиц, не принадлежащих к обычному кругу семьи», при этом законодательство специально оговаривает, что факт публичного исполнения произведений признается «независимо от того, воспринимается ли произведение в месте его представления или показа либо в другом месте одновременно с представлением или показом произведения» (подпункт 6 пункта 2 статьи 1270 Гражданского кодекса Российской Федерации), то есть определяющим является сам факт предоставления возможности просмотра или прослушивания произведений гостиницей.

Публичный характер действий по исполнению произведений с помощью технических средств, расположенных в номерах гостиниц, вытекает из принципа работы гостиницы, которая традиционно определяется как помещение для временного проживания граждан: «здание, предназначенное для временного проживания граждан, приехавших в данный населенный пункт» (Большая советская энциклопедия), «дом с меблированными комнатами для приезжающих» (Толковый словарь русского языка Ушакова), «дом для временного проживания приезжающих с односторонними или неодносторонними номерами, с обслуживанием» (Словарь Ожегова) и т. д.

Временный характер проживания свидетельствует о том, что номера гостиницы, также как и иные ее помещения, за исключением закрытых служебных помещений, являются открытыми для свободного доступа представителей публики, которые при соблюдении определенных условий (оплаты проживания) могут посещать их и, таким образом, получать возможность прослушивания радиопрограмм и просмотра телевизионных передач с использованием предоставляемых гостиницей и размещаемых в ее номерах технических средств. Как видно из приведенной выше законодательной формулировки, для признания факта публичного исполнения достаточным является наличие возможности свободного посещения помещений гостиницы представителями публики.

Кроме того, очевидно, что доступ в помещения гостиницы может получать последовательно фактически неопределенное число лиц, не принадлежащих к «обычному кругу семьи», то есть значительное число представителей публики.

Взимаемая гостиницами плата за временное проживание в помещениях гостиницы не может служить основанием для отказа от соблюдения прав авторов, так как действующее законодательство не ставит решение вопроса об



использовании произведения путем публичного исполнения в зависимости от того, взимается ли плата за доступ в соответствующие помещения или нет. Наоборот, размер такой оплаты часто зависит от объема предоставляемых гостиницей дополнительных услуг, в том числе от предоставляемого телевизионного оборудования, числа доступных каналов и т. д.

В соответствии с действующим законодательством заключение с гостиницами лицензионных договоров в интересах всех правообладателей может осуществляться организацией по управлению правами на коллективной основе, получившей государственную аккредитацию на осуществление деятельности в соответствующих сферах управления исключительными правами (подпункты 1 и 2 пункта 1 статьи 1244 Гражданского кодекса Российской Федерации).

Что делать?

На заседании комиссии по туризму, индустрии гостеприимства и развлечений РСПП начальник отдела охраны авторского права и смежных прав Росохранкультуры Георгий Сытенко заявил, что его ведомство готово поддерживать сторону гостиниц в судебных исках против авторских обществ, если речь идет о взимании денег за трансляцию теле- и радиопередач в номерах гостиниц. Г-н Сытенко подчеркнул, что организации по защите коллективных прав — это не государственные организации, а лишь их представители. Их позиция — не единственно верная, с ней можно спорить и вырабатывать взаимоприемлемые решения.

Юрист Федерации рестораторов и отельеров Мария Орлова советует при возникновении этой проблемы обязательно нанимать для экспертизы договоров специалиста по авторскому праву. Нужно внимательно читать предлагаемые договоры, искать более дешевые альтернативные варианты выплаты вознаграждений обладателям авторских прав.

Пример

Как рассказала г-жа Орлова, несколько ресторанов в Петербурге напрямую заключили контракты с композиторами, создавшими для них музыкальные произведения. Это оказалось на порядок дешевле того, что требовало РАО. Также поступил столичный развлекательный комплекс «Снежком», где РАО потребовало платить за музыкальное сопровождение пропорционально площади горнолыжного спуска. Комплекс заключил договор с молодыми композиторами, отказавшимися от вознаграждения за исполнение их музыки.

Можно подписать соглашения с небольшими звукозаписывающими компаниями — те сделают для ресторана или круизного теплохода подборку произведений, на которые имеют права. Существует также специальное программное обеспечение, которое подключается к трансляционным сетям и интернету. Программа передает отчеты о трансляциях на специальный сайт, где у пользователя есть личный кабинет. Это оборудование позволяет платить только за фактическое использование тех или иных произведений и также может серьезно сэкономить средства.

В договоре необходимо оговаривать сезонность — иначе, поскольку договоры об отчислении авторского вознаграждения заключаются на год, возникнет необходимость платежей в течение всего года. Кроме того, можно юридически разделить места общего пользования и предприятия питания и платить за них по ставкам, не привязанным к обороту. Все это важно, в первую очередь, для круизных компаний и теплоходов.

По словам генерального директора круизной компании «Инфофлот». Александра Сахарова, его компания, возможно, вообще откажется от современной музыки и будет проигрывать классику: ведь в путевке нигде не указано, какое музыкальное сопровождение компания обязуется обеспечивать пассажирам. Сейчас мы используем много музыки в различных помещениях теплоходов, но в основном это радио.

Филиал Российского гостиничной ассоциации по Санкт-Петербургу и Ленинградской области ведет переговоры с правительством города и администрацией Центрального района Петербурга, где расположено больше всего малых отелей, чтобы запрос в Росохранкультуру был сделан от имени правительства Санкт-Петербурга. Если на это письмо не будет ответа, отельеры обещают подать коллективный судебный запрос к РАО, поскольку каждому отдельному отелю слишком дорого судиться с этой организацией.

Пунктом 2 статьи 1326 Гражданского кодекса Российской Федерации установлено, что сбор с пользователей вознаграждения и его распределение осуществляются организациями по коллективному управлению, имеющими государственную аккредитацию, получаемую в Росохранкультуре. Таким образом, организации по коллективному управлению правами, не получившие государственную аккредитацию, не могут осуществлять деятельность по сбору и распределению вознаграждения.

В соответствии с пунктом 20 Положения о государственной аккредитации организаций, осуществляющих коллективное управление авторскими и смежными правами, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2007 г. №992, для организаций, аккредитуемых впервые, государственная аккредитация предоставляется на 5 лет.

Судебный прецедент

Как сообщает пресс-служба Российского союза туриндустрии (РСТ), фирма «Апарт Системс» выиграла суд по авторским и смежным правам, за нарушения которых были наложены штрафы за административное нарушение. Постановление мирового судьи гласит:

«13 марта 2009 года, рассмотрев материалы об административном правонарушении, предусмотренном частью 1 статьи 7.12 Кодекса РФ об административных правонарушениях в отношении ООО «Гостиница "Васильевский

остров», ..., мировой судья судебного участка 11 Василеостровского района Санкт-Петербурга. Хабарова С.Н установил:

Постановлением мирового судьи судебного участка 11 Санкт-Петербурга от 13.11.2008 года ООО «Гостиница «Васильевский остров» признано виновным в совершении правонарушения, предусмотренного частью 1 статьи 7.12 КоАП РФ и подвергнуто административному наказанию в виде административного штрафа в размере 40 000 рублей.

Решением судьи Василеостровского районного суда Санкт-Петербурга от 27.01.2009 года 12-416/08 указанное постановление мирового судьи судебного участка 11 Санкт-Петербурга от 13.11.2008 года отменено, дело возвращено на новое рассмотрение.

Согласно статье 26.2 КоАП РФ такие обстоятельства устанавливаются протоколом об административном правонарушении, иными протоколами, предусмотренными настоящим кодексом, объяснениями лица, в отношении которого ведется производство по делу об административном правонарушении, показаниями потерпевшего, свидетелей, заключениями эксперта, иными документами, а также показаниями специальных технических средств, вещественными доказательствами.

Как следует из материалов дела, ООО «Гостиница «Васильевский остров», инкриминируется совершение правонарушения, предусмотренного ст. 7.12 ч. 1 КоАП РФ, а именно: согласно протоколу об административном правонарушении от 18.09.2008 года АП-Юр 678 ООО «Гостиница «Васильевский остров» в ходе осуществления своей деятельности 18.09.2008 года допустило использование программного обеспечения WINDOWS, на которое не предъявлено лицензионное соглашение с правообладателями, публичное исполнение без заключения договоров с представителем правообладателя аудиовизуальных музыкальных произведений (с помощью телевизора и иных технических средств), что входит в обязательный перечень обязательных услуг, оказываемых как в отелях, так и в меблированных комнатах в целях создания комфортной обстановки для посетителей гостиницы, то есть для увеличения оборота предприятия и получение дополнительной прибыли, без выплат вознаграждения обладателям авторских и смежных прав, то есть осуществило ввоз, продажу, сдачу в прокат или иное незаконное использование экземпляров произведений или фонограмм являются контрафактными в соответствии с законодательством Российской Федерации об авторском праве и смежных правах либо на экземплярах произведений или фонограмм указана ложная информация об их изготовителях, о местах их производства, а также об обладателях авторских и смежных прав, а равно иное нарушение авторских и смежных прав в целях извлечения дохода, за исключением случаев, предусмотренных частью 2 статьи 14.33 КоАП РФ. Вместе с тем из представленных суду доказательств, имеющихся в материалах дела, сделать вывод о виновности лица, в отношении которого ведется дело об административном правонарушении, в инкриминируемом деянии, суду не предоставляется возможным.

Согласно статье 1.5 КоАП РФ, неустранимые сомнения виновности лица, привлекаемого к административной ответственности, толкуются в пользу этого лица. В соответствии с пунктом 2 статьи 24.5 КоАП РФ, производство по делу подлежит прекращению в связи с отсутствием состава административного правонарушения. В соответствии с пунктом 1 статьи 29.9 КоАП РФ, постановление о прекращении дела выносится в случае наличия хотя бы одного из обстоятельств, исключающих производство по делу, предусмотренных статьей 24.5 КоАП РФ.

Учитывая изложенное и руководствуясь статьями 1.5, частью 1 статьи 7.12, статей 23.1, статей 24.5, статей 26.2, статей 26.11, пунктом 1 статьи 29.9, статьей 29.10, статьей 30.3 КоАП РФ, суд постановил: Производство по делу 5-161/09-11 в отношении ООО «Гостиница «Васильевский остров», ... — прекратить в связи с отсутствием состава административного правонарушения.

Постановление может быть обжаловано через мирового судью, вынесшего постановление, в Василеостровский районный суд Санкт-Петербурга в течение десяти суток со дня вручения или получения копии постановления».

## Практическое занятие 5. Основные функции и службы отеля

### Основные функции и службы отеля

Гостиничный бизнес — совершенно особый вид бизнеса. Вы встретите не много людей, которые изучили его не на пустом месте. Чтобы оставить у гостя приятное воспоминание от пребывания в отеле, все службы отеля должны слаженно работать вместе.

Достигнуть этого гораздо сложнее в так называемой сети отелей. Это отели, работающие под одним флагом (например, Sheraton, Kempinski), они придерживаются одинакового стандарта обслуживания независимо от того, в какой стране они находятся и в каких обстоятельствах вынужден работать отель. В автономных гостиницах такие стандарты тоже существуют, но могут быть легче адаптированы к потребностям региона.

#### Услуги отеля

Услуги отеля делятся на обязательные (включенные в стоимость номера и предоставляемые за дополнительную плату) и дополнительные (бесплатные и предоставляемые за отдельную плату). Набор услуг зависит от класса отеля.

Услуги, включаемые в стоимость номера:

- бронирование (через Интернет, GDS, по телефону); различные способы оплаты (наличные, кредитные карты, счета);
- правильное выставление счета;
- безопасность;
- туалетные принадлежности (полотенца, шампунь, мыло, туалетная бумага);
- уборка номера;
- международное телевидение;
- правильная информация в службе портье;
- услуги носильщика;
- ограниченное F&B (завтрак, бар);
- сейф (обычно в 5-звездных отелях);
- хранение багажа.

Дополнительно могут предоставляться бесплатные услуги:

- консьерж;
- обмен валюты;
- оборудование для инвалидов;
- транспортные услуги;
- фен;
- чистка обуви;
- быстрое оформление при заезде и выезде;
- этаж люкс для корпоративных клиентов.

Обязательные услуги за отдельную плату:

- прачечная;
- телефон;
- доступ в Интернет;
- медицинская помощь.

В одно-двухзвездных отелях этих услуг может не быть.

Дополнительные услуги за отдельную плату:

- ресторан a la carte;
- магазины (газеты, сувениры);
- гараж;
- фитнес-клуб;
- банкетные и конференц-залы;
- салон красоты;
- мини-бар и обслуживание в номере;
- услуги такси (трансфер из аэропорта);
- няня;
- платное телевидение;
- чай или кофеварка;
- сейф в номере.

Обычно службы отеля делятся на два отделения

#### СЛУЖБЫ ПЕРВОГО ПЛАНА

- Отделение обслуживания (front of house)

- служба размещения;
- обслуживающий персонал в униформе;
- административно-хозяйственная служба;
- ресторанная служба.

Для безупречной работы вышеперечисленных служб необходима слаженная работа других служб: инженерной, бухгалтерии, материально-технического снабжения, коммерческой, кадровой, административной.

Если инженерная служба вовремя не устранит неполадки, если бухгалтерия неправильно выставит счет, если материально-техническая служба вовремя не закупит и не поставит товар нужного количества и качества, гость может пострадать.

#### **СЛУЖБЫ ВТОРОГО ПЛАНА**

- Отделение, поддерживающее работу отдела обслуживания (back of house departments)
- отдел бронирования;
- медицинская служба;
- инженерная служба;
- коммерческий отдел;
- отдел банкетных продаж;
- бухгалтерия;
- служба материально-технического снабжения;
- администрация;
- отдел кадров;
- юридический отдел;
- служба безопасности.

Таким образом, все службы отеля должны работать вместе, чтобы сделать пребывание гостя в отеле комфортным.

#### **Отделение обслуживания**

##### **Служба приема и размещения (front office)**

Персонал этой службы осуществляет основное взаимодействие с клиентами и имеет самый длительный контакт с ними. По принятой в индустрии гостеприимства оценке качества обслуживания и системы его поддержания, служба приема и размещения является четвертой «точкой соприкосновения», по которой оценивается отель в целом.

Негативные впечатления клиента от этой службы могут перерасти в отрицание отеля в дальнейшем. Нетактичный вопрос, «неправильная» с точки зрения клиента интонация могут вызвать его негативную реакцию гораздо большей силы, чем удовлетворение от того, что его просто хорошо обслужили.

Важно, чтобы вся информация о резервировании номера находилась на стойке портье (стоимость и тип номера, способ оплаты, возможности номера).

##### **ФУНКЦИИ СЛУЖБЫ ПРИЕМА**

В функции службы приема и размещения входит:

- продажа номерного фонда, регистрация гостей и распределение гостевых номеров;
- обработка заказов на бронирование, когда в гостинице нет специального подразделения или когда оно закрыто;
- координация всех видов обслуживания клиентов;
- обеспечение гостей информацией о гостинице, местных достопримечательностях и любой другой интересующей гостя информацией;
- обеспечение руководства гостиницы точными данными об использовании номерного фонда (отчет о статусе номеров);
- подготовка и выдача платежных документов (счетов) за предоставленные услуги и осуществление окончательных расчетов с клиентами.

##### **РЕГИСТРАЦИОННАЯ СТОЙКА (reception)**

Это центр функционирования не только службы приема и размещения, но и всего отеля, потому что именно здесь гость регистрируется после прибытия, получает ключи от номера и расплачивается при выезде.

Стойка администратора или портье (front desk) располагается в холле отеля. Это место является, по существу, центром контроля за предоставляемыми услугами и разрешением технических и организационных проблем.

Внешний вид и размеры стойки службы приема и размещения в гостиницах различаются. В гостиничной практике сложилось, что размеры стойки составляют в высоту 1,1 м и в ширину придерживаются размеров 0,76 м. Длина стойки зависит от количества номеров в гостинице, выполняемых операций за стойкой и общего дизайнерского решения холла.

Общим является условное разделение стойки на 3 секции:

- секция регистрации;
- секция кассовых операций;
- секция информации и почты.

Вывески с информацией о выполняемых операциях за стойкой размещаются в различных гостиницах по-разному — либо подвешиваются над стойкой, либо прикрепляются на панели сзади, либо выставляются таблички на поверхность стойки. Конфигурация стойки скрывает от стоящего рядом с ней клиента находящееся там оборудование.

В больших гостиницах функции регистрации, кассовых операций, информации и почты выполняются специально закрепленными сотрудниками. В маленьких гостиницах один, два или три сотрудника выполняют весь цикл обслуживания клиентов.

#### **СЕКЦИЯ КАССОВЫХ ОПЕРАЦИЙ**

В крупных гостиницах эта секция обслуживается специальными сотрудниками, в небольших — работниками службы приема и размещения.

Кассир получает платежи и проводит начисления на счета гостей, обновляя информацию о расходах клиента. Наиболее интенсивный период работы кассира — в час выезда гостей.

В секции кассовых операций обновляются счета гостей, обналичиваются чеки (если предоставляется такая услуга), выверяются задолженности, подготавливаются ежедневные отчеты и принимаются платежи от клиентов.

Персонал секции кассовых операций работает с файлами гостя — документами, где фиксируются все начисления на счет клиента за текущий визит. Как правило, начислений накапливается очень много. Для их обработки используются специальные программы. Кассовые аппараты соединены с центральной компьютерной системой, и начисления за приобретенные услуги автоматически отражаются на счете клиента в компьютере службы приема и размещения. Это помогает избежать бумажной работы и обеспечивает точность ведения счетов.

##### **Пример**

Во время пребывания в отеле гость пользуется различными представленными в нем услугами (ресторан, сауна, клуб здоровья, магазины, мини-бар). Через программу POS оплата этих услуг идет на счет номера.

#### **ИНТЕРНЕТ-КОНТРОЛЬ СЧЕТОВ**

В настоящее время для контроля счетов используются возможности Интернета. Электронные возможности сети при помощи установленного в номере специального устройства, способного считывать информацию с кредитной карты клиента и осуществлять электронные платежи, сохраняя конфиденциальность информации и защищая ее в Интернете, позволяют осуществлять автоматический расчет клиента с гостиницей при помощи перевода гостиничного счета о расходах гостя на его корпоративный счет. Гостям также предоставляется возможность проверять свои счета в режиме реального времени на дисплеях компьютеров в своих номерах.

#### **СИСТЕМА КРЕДИТА**

Гостиницы, которые предоставляют гостям кредит, должны располагать специальной системой идентификации, определения лимитов кредитования, процедур на случай превышения лимита и другими необходимыми средствами. Этими вопросами занимается менеджер по кредитам. Небольшие гостиницы, как правило, требуют предварительную или полную оплату проживания, поэтому такие операции со счетами гостей им не требуются.

При смене кассиров составляется отчет наличности. Разница между полученными и выплаченными суммами означает общий баланс смены. Обычно кассир вместе с начальником смены помещает деньги в сейф, пока их не доставят в банк. Когда балансовая сумма изымается из кассового аппарата, в нем остается изначальная сумма, которая находилась там в начале смены.

При отъезде гость получает все отдельно подписанные чеки и отдельный счет с полной суммой. Счет может быть оплачен наличными, кредитной картой или по счету-фактуре. Последнее возможно только при наличии контракта. В этом случае кассир закрывает счет, и бухгалтерия высылает счет фирме.

#### **КАССОВЫЙ АППАРАТ**

Кассовый аппарат используется для регистрации операций с наличностью и подведения баланса наличности. На современном рынке преобладают компьютерные кассовые аппараты. В них предусмотрено множество функций, облегчающих контроль за начислениями и ведением гостевых файлов. Чаще всего они являются частью общей компьютерной системы службы приема и размещения. Большинство аппаратов снабжено устройством для распечатывания списка операций, чеков, ваучеров, отчетов ревизий и тарифов.

С помощью клавиш заносится следующая информация:

- сумма операции;
- персональные данные кассира;
- цель операции;
- объем покупки;
- отдел (служба);
- тип операции;
- способ оплаты.

Специальный сканер считывает информацию с кредитной карты владельца, авторизирует ее путем передачи данных в пункт авторизации кредитных карт и распечатывает на ваучере номер кредитной карты, дату и имя владельца. Современные технологии позволяют соединить считывающие устройства с компьютерной системой службы приема и размещения, что дает возможность передавать более полную информацию на пункт авторизации и хранить больше данных в файле клиента.

#### **НОЧНОЙ АУДИТ**

Баланс счетов подводится каждый вечер. Этот процесс очень важен и проводится в то время, когда все прочие службы уже не работают (чтобы все начисления были включены), а именно: во время 3-й смены — ранним утром. В крупных отелях работают несколько ночных аудиторов, в маленьких отелях такая должность может быть даже не предусмотрена.

Первым шагом в этом процессе является начисление на счета тех платежей, которые не были в них внесены ранее. Потом итоговые цифры на счетах в компьютере сверяются с отчетами других отделов для проверки правильности начислений. Затем проводятся начисления за аренду номеров и итоговые цифры заносятся в гостевой файл. Таким образом формируется окончательный отчет обо всех суммах задолженности гостинице.

Бухгалтерские электронные системы позволяют повысить эффективность проведения операций по счетам и оперативно управлять счетами гостей. Ежедневная расшифровка дебиторских счетов, проводимая ночным аудитором, одновременно является и проверкой операций отделов, и полной распечаткой счетов гостей. Дежурный аудитор собирает счета в специальную папку гостя, так называемый portfolio. Дежурный аудитор также ответственен за проверку тарифов (стоимость номера в документе, подтверждающем бронирование, и фактическая стоимость должны быть правильными).

#### **СЕКЦИЯ ПОЧТЫ И ИНФОРМАЦИИ**

В настоящее время функции предоставления информации клиентам и доставки сообщений гостям разделены между сотрудниками службы приема и размещения, телефонными операторами и кассирами.

Здесь выдают ключи и хранят их, принимают сообщения и почту для гостей, отвечают на вопросы относительно местных достопримечательностей, работы банков, маршрутов городского транспорта и т. п., сотрудники этой секции должны быть в курсе нюансов работы всех служб гостиницы. Эти служащие обычно владеют несколькими иностранными языками.

В этой секции располагается специальная стойка с ячейками для каждой комнаты, где хранятся ключи, почта и сообщения для гостей. Обычно оборудуются информационные картотеки в алфавитном порядке, где отмечаются данные гостя и номер его комнаты. Это помогает сотруднику секции передавать и принимать сообщения и телефонные звонки.

#### **ТЕЛЕФОННАЯ СЛУЖБА**

Это подразделение имеет важное значение для отеля, оно поддерживает сложную систему внешних и внутренних коммуникаций. Голос оператора и его манера говорить влияет на представление клиентов о гостинице. По сути, это первая «точка соприкосновения» с потенциальным клиентом, по которой происходят заочное знакомство с гостиницей и ее предварительная оценка.

Отдел отвечает за обслуживание всех внутренних, местных, междугородных и международных телефонных звонков. В последнее время получили распространение услуги сотовой и спутниковой связи.

Новое электронное оборудование позволяет гостям звонить из номера напрямую, без посредничества оператора. Компьютерные системы автоматически направляют сообщения о расходах абонента на компьютер дежурного администратора, где они включаются в счет.

#### **УСЛУГИ БУДИЛЬНИКА**

Таким же образом предоставляется услуга будильника. Служащий стойки, получая заказ, отправляет эту информацию оператору телефонной связи, а тот вводит ее в компьютер, который запускает сообщение в необходимое время.

Многие телефонные системы гостиниц имеют голосовую почту, что освобождает оператора от необходимости доставки сообщений, а клиенту дает возможность получить более персонализированную услугу. При отсутствии такой системы все сообщения для гостя должны быть доставлены ему в номер в течение 20 минут. Если нет возможности найти гостя, необходимо предложить оставить устное сообщение или соединить с автоответчиком.

Телефонная служба крайне важна для работы службы безопасности гостиницы. Оператор служит центром коммуникации при возникновении несчастных случаев и других непредвиденных обстоятельствах.

Для выработки единой формы ответов на предприятии должны быть введены корпоративные стандарты обслуживания.

### **Обслуживающий персонал в униформе**

#### **УСЛУГИ НОСИЛЬЩИКОВ**

Носильщики багажа

Носильщики багажа — служащие, обеспечивающие доставку багажа гостей из лобби (холла, вестибюля) отеля до гостиничного номера (третья «точка соприкосновения»).

В зависимости от размера и классности гостиницы носильщики могут предоставлять гостям следующие услуги:

- доставка багажа к месту проживания гостей;
- предоставление наиболее интересной информации о гостинице, ее безопасности и т. п.;
- обеспечение доступности багажного отделения отеля для временного хранения вещей клиентов;
- доставка писем, посылок, сообщений и дополнительных предметов быта в гостевой номер (в некоторых отелях эту функцию выполняют коридорные, пажи, посыльные);

- доставка вещей постояльцев в химчистку или прачечную (в некоторых отелях эту функцию выполняют коридорные, пажи, посыльные, валет-сервис или камердинерская служба);
- выполнение несложных дополнительных услуг в холле отеля и других общественных местах;
- разгрузка и погрузка багажа в случае отсутствия дежурного у двери.

На первый взгляд эти функции кажутся простыми. Однако чтобы помочь гостю перенести его вещи, носильщик должен знать, как правильно загрузить тележку: более хрупкие вещи не должны размещаться на тележке под более тяжелыми. Сама тележка должна быть правильно сбалансирована для легкой управляемости.

Напрямую контактируя с клиентом, носильщик багажа имеет возможность сообщить ему интересную информацию об отеле, окружающих достопримечательностях и других общественных местах, ресторанах, интересных событиях, спортивных мероприятиях, о мерах безопасности.

#### УСЛУГИ ШВЕЙЦАРОВ

##### Служба швейцаров

Швейцары — служащие, несущие дежурство у входных дверей отеля, наблюдающие за входом и выходом посетителей и проживающих в гостинице клиентов, а также информирующие посетителей о наличии свободных мест. В отелях высокой категории швейцары обеспечивают сохранность багажа гостей при входе в отель и управляют его доставкой до стойки приема и размещения.

Швейцары оказывают персонифицированные услуги прибывающим гостям. Обычно это:

- открытие дверей гостиницы и помощь прибывающим гостям;
- помощь гостям в погрузке багажа в транспортные средства и разгрузке из них;
- сопровождение гостей до стойки регистрации;
- управление движением транспортных средств у входа в гостиницу для обеспечения безопасности гостей и посетителей отеля;
- вызов такси по запросу;
- помощь служащим парковки автомобилей;
- выполнение несложных дополнительных услуг в вестибюле гостиницы.

Они, так же как и носильщики, должны быть хорошо информированы о возможностях гостиницы и о местных достопримечательностях, так как гости часто обращаются с подобными вопросами к швейцару.

Одной из наиболее сложных обязанностей швейцаров является управление движением транспортных средств у входа в гостиницу, особенно в периоды ее высокой загрузки. Опытные сотрудники выполняют это умело и с достоинством.

Квалифицированный и опытный швейцар знает имена постоянных клиентов и, провожая их до стойки, представляет персоналу службы приема и размещения. Такое персонифицированное обслуживание повышает репутацию отеля и укрепляет приверженность клиентов.

В обязанности швейцаров может также входить информирование посетителей о наличии свободных мест в гостинице, вызов такси по просьбе гостя, приведение в порядок вестибюля, протирка стекол и стен в тамбуре и подъезде отеля. В их обязанности также входит чистка металлических предметов на входных дверях гостиницы и территории возле них. В вечернее время швейцар обязан включать и выключать световую рекламу и проверять системы сигнализации.

##### Пример

Численность швейцаров рассчитывается исходя из норматива 1 человек на 1 пост в смену. Для улучшения обслуживания рекомендуется ввести должность сменного швейцара.

#### ФУНКЦИИ СЛУЖБЫ ПАРКОВКИ

##### Работники службы парковки автомобилей

Работники службы парковки обеспечивают сопровождение автомобилей гостей от входа в гостиницу до места стоянки и их парковку.

Служба существует в отелях мирового класса. Трудно ожидать, что известные люди, прибывшие в гостиницу, будут парковать свой транспорт, искать удобное место для стоянки автомобиля самостоятельно. Наличие услуги парковки позволяет избежать суеты и потери времени, обеспечить сохранность автомобиля.

Для исключения недоразумений служащий парковки при принятии на себя ответственности за автомобиль клиента должен выдать соответствующую квитанцию с отметками о повреждении транспортного средства и количестве бензина в нем. Получение гостем автомобиля обратно осуществляется при предъявлении квитанции.

Ключи от машины должны храниться в безопасном месте и выдаваться персоналом, ответственным за их хранение. В случае потери ключей или передачи их не тому лицу отель несет материальную ответственность. Также обстоит дело и с транспортом, взятым на хранение в гостинице. Персонал отвечает за него.

Расчеты за предоставленные услуги осуществляются посредством передачи соответствующей информации на стойку администратора для включения в счета пользователей этих услуг.

Опытные служащие службы парковки автомобилей всегда держат запасные места около входа в гостиницу, чтобы свести к минимуму задержку клиентов при подъезде к гостинице, для этого они контролируют движение других автомобилей.

#### ТРАНСПОРТНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ГОСТЕЙ

Служащие транспортного подразделения обеспечивают обслуживание гостей автотранспортом отеля (вторая «точка соприкосновения» с клиентом).

Это подразделение осуществляет перевозку гостей от аэропортов, железнодорожных вокзалов в отель. Некоторые отели вводят прямые бесплатные телефонные линии (номера) для заказа транспорта и доставки гостя в отель из места прибытия.

Общепринято, что водитель автобуса (автомобиля) или сопровождающий гостей по ходу поездки до места на-значения дает некоторую информацию о местности и об отеле.

В его обязанности также входит оказание помощи пассажирам при входе и выходе из транспортного средства. Он должен уметь правильно и осторожно погрузить громоздкие вещи гостей в багажное отделение автобуса (автомобиля)

Кроме своей основной функции — вождения, водитель должен обладать соответствующими навыками, позволяющими определить техническое состояние транспортного средства.

Для удобства и быстроты установления контакта с водителем транспортные средства снабжены радиосвязью. Это также обеспечивает безопасность, позволяет оперативно решать разного рода проблемы, сокращает время регистрации, позволяет вносить различного рода уточнения перед прибытием гостей в отель.

В некоторых отелях транспортные услуги предоставляются для поездок клиентов по делам, посещения магазинов, развлекательных мероприятий, спортивных и культурных объектов или ресторанов.

В отелях высокой категории предоставляются автомобили представительского класса для обслуживания VIP-клиентов. Их водители также классифицируются как получающие чаевые.

#### **УСЛУГИ КОНСЬЕРЖЕЙ**

##### **Консьержи**

Консьержи — служащие отелей высокой категории. Они оказывают множество услуг: резервирование столика в ресторане, заказ такси, приобретение билетов в театр на популярные спектакли, на спортивные мероприятия или престижные состязания, бронирование мест на самолет, информирования о местных достопримечательностях, выполняют другие поручения, в том числе и частного характера.

Как правило, заказы осуществляются в последний момент, когда сложно что-либо сделать. Поэтому опытные консьержи имеют обширную сеть контактов, способствующих наиболее полному удовлетворению нужд гостей. Для расширения контактов своих консьержей руководство гостиницы всячески поощряет посещение ими различного рода организаций и мероприятий, способствующих установлению контактов.

#### **Служба хозяйственного обеспечения и обслуживания отеля**

Основная задача службы состоит в поддержании в должном порядке и чистоте всех жилых и нежилых помещений гостиницы, в контроле за состоянием прилегающих к гостинице территорий, а также в предоставлении гостям дополнительных услуг, соответствующих категории отеля.

Зачастую именно сотрудники подразделения службы хозяйственного обеспечения и обслуживания становятся первыми помощниками гостям, когда у них возникают проблемы во время пребывания в гостинице. Персонал сразу же предпринимает все необходимые и возможные действия для скорейшего устранения этих проблем. Служба всегда работает в тесном контакте со службой приема и размещения, инженерно-технической службой, подразделением питания и напитков и службой безопасности.

##### **ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ СЛУЖБЫ ХОЗЯЙСТВЕННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ**

Как правило, служба хозяйственного обеспечения и обслуживания отеля включает в себя четыре подразделения:

- службу обслуживания номеров;
- службу уборки служебных помещений и прилегающих территорий;
- службу прачечной-химчистки;
- службу оздоровительного центра.

##### **ОБСЛУЖИВАНИЯ НОМЕРОВ**

В задачи службы обслуживания номеров входит:

- подготовка номеров к размещению гостя по стандарту, соответствующему категории отеля;
- уборка номеров, коридоров, холлов, подсобных помещений номерного фонда;
- контроль за наличием в каждом номере необходимых аксессуаров согласно стандарту;
- подготовка занятых номеров к ночному отдыху гостей (для отелей высокой категории);
- контроль за наполнением мини-баров в номерах; обеспечение гостиницы цветами и цветочными композициями (для отелей высокой категории).

Работа службы обслуживания номеров тесно связана с работой службы приема и размещения отеля. Получив из компьютера информацию о состоянии номеров, сотрудники службы распределяют работу между горничными и уборщиками помещений. По окончании уборки номера инспектор (старшая горничная, дежурный по этажу) проверяет качество уборки номера и заносит данные о его состоянии в компьютер. Связь осуществляется по телефону либо по двухканальному беспроводному радиоустройству, чтобы иметь возможность в любую минуту найти необходимого сотрудника и не занимать телефонные линии гостиницы.



#### Пример

Административно-хозяйственная служба контролирует состояние номеров на этажах (чистый, грязный) и информирует по телефону сотрудников стойки портье. Если эта схема не работает, гостя могут поселить в грязный, а порой и в непригодный для проживания номер.

#### СЛУЖБЫ ВИДЫ УБОРОК

Выделяются следующие виды уборок:

Текущая уборка. Осуществляется ежедневно, пока гость занимает данный номер. Номер убирается, меняется постельное белье (по установленному графику в соответствии с категорией гостиницы), дополняется мылом и другими средствами личной гигиены согласно установленным нормам.

Уборка номеров после выезда гостей. Номер приводится в порядок перед размещением нового гостя. Проверяется состояние номера и соответствие его инвентаризационной описи, фиксируются факты воровства, если они имели место, осуществляется уборка номера, смена белья, полная замена всех средств личной гигиены, обновляется набор информационных материалов. Проверяется также, не забыты ли вещи. Если они обнаруживаются, то передаются координатору гостиницы (либо оповещается служба безопасности при их подозрительном внешнем виде).

Генеральная уборка. Уборка номера перед запуском в эксплуатацию.

Вечерняя подготовка. Как правило, предоставляется в отелях высокого уровня (4 и 5 звезд) и в номерах высокой категории в 3-звездных гостиницах. В номере расстилается кровать (отгибается угол покрывала и одеяла, поправляется подушка), включается вечернее освещение, закрываются портьеры, на тумбочку рядом с кроватью кладется шоколадка или фрукт. Благодаря этому в номере создается атмосфера, располагающая ко сну и отдыху. В случае пользования полотенцами их заменяют во время вечерней подготовки, выбрасывают мусор, проверяют, все ли в порядке в номере, и т. д.

#### СЛУЖБА УБОРКИ ПОМЕЩЕНИЙ

Основными функциями службы уборки помещений и прилегающих территорий являются:

уборка и поддержание чистоты и порядка во всех нежилых помещениях гостиницы;

поддержание чистоты и порядка на всей прилегающей к гостинице территории.

Малым отелям рекомендуется не включать эту службу в свой штат, а приглашать сторонних специалистов.

#### СЛУЖБА ПРАЧЕЧНОЙ И ХИМЧИСТКИ

В задачи службы прачечной и химчистки входит:

предоставление услуг прачечной и химчистки;

глажение белья гостей; выполнение заказов гостей в необходимые сроки;

обеспечение номеров гостиницы, ресторанов и баров чистым бельем;

химчистка аксессуаров из номеров (гардинно-тюлевое полотно, шторы, покрывала); обеспечение сотрудников чистой форменной одеждой.

Интенсивность работы прачечной и химчистки зависит от загрузки отеля, количества заказов гостей и мероприятий, проводимых в ресторанах. Сотрудники прачечной (валет-сервис либо камердинер) ежедневно доставляют за-грязненные вещи гостей из номеров в прачечную химчистку и по мере выполнения заказа возвращают чистые изделия гостям в номер.

Сотрудники номерного фонда и сотрудники ресторанов доставляют в прачечную постельное белье из номеров, скатерти и салфетки из баров и ресторанов отеля.

#### ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫЙ ЦЕНТР

В функции оздоровительного центра входит предоставление качественных услуг и консультирование клиентов центра по работе оборудования тренажерного зала, сауны, бассейна, джакузи, солярия.

Работа каждого сотрудника осуществляется в соответствии с утвержденными технологиями и стандартами, принятыми в гостинице и соответствующими ее категории.

#### РУКОВОДИТЕЛИ СЛУЖБЫ ХОЗЯЙСТВЕННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Персонал службы хозяйственного обеспечения

Руководитель службы контролирует работу хозяйственной службы, службы обслуживания номеров, прачечной, химчистки, ремонтной мастерской и т. д. Он отвечает за эффективную работу своего подразделения, следит за соблюдением корпоративной политики предприятия, выработанных стандартов и должностных инструкций. Руководитель несет ответственность за чистоту в номерах и общественных местах, которые входят в зону обслуживания его подразделения.

В разных гостиницах руководители службы хозяйственного обеспечения и обслуживания занимают различное место в служебной иерархии. В некоторых управленческих структурах они подчиняются напрямую генеральному директору гостиницы. В других — могут занимать промежуточные позиции. В третьих — подчиняются главному инженеру. Независимо от подчинения, руководитель службы является менеджером среднего звена, таким же главой подразделения, как и менеджер службы приема и размещения.

Заместитель руководителя службы хозяйственного обеспечения и обслуживания является его первым помощником и обычно отвечает за состояние номеров гостиницы. Он готовит отчет о статусе номеров (занят, готовый к сдаче, неподготовленный), непосредственно руководит персоналом по уборке, составляет график его работы.

#### РУКОВОДИТЕЛИ ПРАЧЕЧНОЙ-ХИМЧИСТКИ

Директор прачечной-химчистки отвечает за работу прачечной-химчистки внутри гостиницы и является вторым заместителем руководителя службы хозяйственного обеспечения и обслуживания. Он несет ответственность за обеспечение гостиницы чистым бельем для нормальной работы номерного фонда и ресторана, а также за выполнение заказов гостей по чистке и утюжке одежды.

Заместитель директора прачечной наблюдает за работой сотрудников прачечной, ее оборудования и за использованием моющих и химических средств.

#### **СТАРШАЯ ГОРНИЧНАЯ**

Старшая горничная является младшим руководителем в службе хозяйственного обеспечения и обслуживания. Она несет ответственность за чистоту в холлах, основных коридорах, комнатах отдыха, номерах, офисах и других помещениях, находящихся в ее зоне. В ее обязанности также входит обучение персонала, правильное распределение загрузки сотрудников во время генеральной уборки — мытья ковров, окон и других работ. Старшая горничная контролирует хранение и использование моющих средств и других материалов.

Дежурный по этажу (старшая горничная, инспектор) возглавляет группу, состоящую из горничных и служащих по уборке. Он отвечает за состояние закрепленной за ним части номерного фонда, за качество уборки, проверяет убранные номера, составляет отчеты о неисправностях и состоянии номеров, полностью несет ответственность за работу своих подчиненных.

#### **УБОРЩИК**

Служащий по уборке помещений (уборщик) работает в номерном фонде и ежедневно занимается уборкой коридоров, кабин лифтов и лестничных зон, служебных, торговых и складских помещений, а также других специализированных или общественных зон, расположенных возле гостевых номеров, при необходимости помогает горничным во время генеральной уборки. Забирает грязное белье из тележек горничных и пополняет запасы моющих средств со склада. Часто их включают в группу горничных. Подчиняются дежурному по этажу или старшей горничной.

#### **ГОРНИЧНЫЕ**

Горничные обязаны убирать номер, следить за состоянием всего оснащения номера, в случае неполадок сообщать в соответствующие службы. Горничные являются проводниками между клиентом номера и административно-техническими службами отеля. В обязанности горничной также входит сбор из номера вещей, которые клиент хочет постирать или почистить, и передача их в соответствующие службы.

Горничная должна убирать 10–13 номеров в день в гостиницах высокой категории и 18–20 номеров в день в гостиницах экономического класса. На уборку стандартных номеров в среднем тратится 30 минут. На уборку люксов и апартаментов времени уходит больше. Примерные затраты времени на уборку одного номера люкс приравниваются ко времени уборки двух стандартных номеров.

Обычно нормы для горничных рассчитываются хронометрированием разного вида уборок. Высчитывается среднее время текущей уборки, уборки выездного номера и генеральной уборки, после чего составляются графики работ горничных.

#### **УТРЕННЯЯ СМЕНА ГОРНИЧНЫХ**

Утренняя смена горничных осуществляет основную долю уборки номерного фонда гостиницы. Обычно они меняют белье, выбрасывают мусор, убирают ванные комнаты, пылесосят и моют пол. В отелях высокой категории в обязанности горничных входит расчесывание кисточек на коврах.

#### **ВЕЧЕРНЯЯ СМЕНА ГОРНИЧНЫХ**

Вечерняя смена убирает номера позднего выезда, производит вечернюю подготовку номера. Вечерняя и ночная смены горничных необходимы для экстренных уборок.

Как правило, в периоды меньшей загрузки гостиницы горничные осуществляют генеральные уборки: тщательно чистятся ковры, мебель, полируется паркет, проводится полная дезинфекция ванных комнат и сантехники.

#### **НОЧНОЙ ДЕЖУРНЫЙ**

Ночной дежурный отвечает за подразделение после окончания дневных работ. Он занимается подведением баланса операций отдела за прошедший день, проверяет, убраны ли все незанятые номера, все ли оборудование в них функционирует, присутствует ли необходимое белье. В его подчинении находятся 1–2 горничных, ночная смена уборщиков и несколько сотрудников персонала холлов и других общественных помещений.

#### **ДЕЖУРНЫЙ ПО СКЛАДУ БЕЛЬЯ**

Дежурный по складу белья несет ответственность за цикл использования белья в номерах, следит за его наличием, меняет при необходимости и принимает заявки гостей по замене или выдаче дополнительного белья. Он является связующим звеном между стойкой службы приема и размещения, техническим отделом и гостями в случае возникновения надобности в любых хозяйственных нуждах. Обычно он также является оператором статуса номеров, под его руководством находятся сотрудники, которые занимаются выдачей и заменой покрывал, одеял, подушек и штор. В третью смену все эти функции выполняет ночной дежурный.

### **Прачечная в гостинице**

Чтобы обеспечить чистоту постельного, столового белья, полотенец и оказывать услуги по стирке, чистке одежды гостей, гостиница должна соблюдать определенные законом требования.

Приказ №86 от 21.07.2005 Федерального агентства по туризму и приложения к нему описывают требования к номерам и обслуживанию в гостиницах и прочих средствах размещения. В том числе в этих документах указаны периодичность смены постельного белья и полотенец в номере, комплектность белья и требования к его качеству.

Количество комплектов постельного белья и полотенец должно обеспечивать необходимую периодичность смены белья: ежедневного для гостиниц высоких категорий, раз в 3 дня для трехзвездных отелей, раз в 5–7 дней для гостиниц и других средств размещения низких категорий и без категорий. Независимо от категорийности отеля и номера смена полотенец предусмотрена ежедневно.

В номерах первой и высшей категории («сюит», «апартамент», «люкс» и «студия») предусмотрено постельное белье из натуральных тканей — лен, хлопок, шелк.

В гостиницах, начиная с трех звезд, кроме мелкого ремонта одежды постояльцев, предусмотрены услуги по стирке и химической чистке одежды клиентов. Для трехзвездных отелей срок исполнения — сутки. В гостиницах высших категорий эти услуги выполняются в режиме экспресс-обслуживания. Требования законодательства ставят перед руководством гостиниц задачи, которые выполнять можно несколькими способами.

#### Пример

Оборот постельного белья в малой гостинице на 15 номеров при отсутствии собственной прачечной

Бельевое хозяйство отеля сосредоточено в бельевых кладовках, «чистой» (помещение 1) и «грязной» (помещение 2). Общая площадь бельевых помещений в отеле соответствует нормам и составляет не менее 6 кв. м. на 15 мест. По правилам покраски, покрытий, оснащенности и освещенности бельевая также имеет требуемые условия.

Для постельного белья и полотенец использованы натуральные высококачественные ткани: хлопчатобумажные и махровые.

Постельное белье соответствует установленным нормам ГОСТа и категории номера.

Размеры белья:

пододеяльник 220х150см;

простыня 220х150см;

наволочка 70х70см;

полотенце банное 100х150см;

полотенце для лица 50х100 см;

коврик для ванной 50х70 см.

Белья с дефектами, не допустимыми к использованию, не имеется.

Замена постельного белья осуществляется 1 раз в 3 суток или чаще, при выезде гостей или сильном загрязнении; замена полотенец — каждый раз во время текущей уборки. Грязное белье отправляется в прачечную-химчистку, с которой заключен договор на обслуживание.

Доставка чистого и вывоз грязного белья осуществляются по мере накопления, но не реже одного раза в три дня, персоналом и с использованием автотранспорта прачечного предприятия.

Количество постельного белья в обороте рассчитано для условий максимальной загрузки гостиницы, т. е. 26 человек (11 двухместных и 4 одноместных номера) в сутки. Имеются:

наволочки 105 шт. (4 шт/чел);

пододеяльники 105 шт. (4 шт/чел);

простыни 105 шт. (4 шт/чел);

полотенца банные 105 шт. (4 шт/чел);

полотенца для лица 105 шт. (4 шт/чел);

коврики для ванной 105 шт. (4 шт/чел).

Развозка чистого и уборка грязного белья осуществляются персоналом на специально предназначенных для этого тележках фирмы Vol (на горизонтальных полках располагается чистое белье, в навесных нейлоновых мешках в передней и задней части тележки — бытовой мусор и грязное белье соответственно), которые хранятся в служебном помещении 3.

Санитарно-гигиенические принадлежности соответствуют регламентируемому требованию ГОСТ Р 50645-94. В номерах, санузлах индивидуального пользования смена санитарно-гигиенических принадлежностей производится по мере расходования либо после каждого выезда гостя.

Хранение санитарно-гигиенических принадлежностей осуществляется в специальном отделении санитарного узла для персонала.

ProHotel

#### СОБСТВЕННАЯ ПРАЧЕЧНАЯ И ХИМЧИСТКА

Это самый сложный, но и имеющий определенные преимущества путь.

К сложностям можно отнести следующие аспекты.

Главное — это необходимость вложения значительных средств на этапе проектирования, строительства и оборудования прачечной. Если же предусмотрена химическая чистка, то стоимость значительно возрастает.

Химчистка неизбежно дает выброс в атмосферу некоторых вредных веществ, запахов и, в добавление к этому, создает проблему утилизации и вывоза отходов. При химчистке важно не нарушать экологические нормы, да и

вопрос с хранением перхлорэтилена (эффективное средство при сухой химической чистке) в химчистке при отеле решить невозможно.

Работа с перхлорэтиленом просто очень вредна. Раньше в химчистках стояли машины, где шлам сбрасывался в специальные барабаны, которые потом вручную чистили работники. В новых машинах шлам попадает в герметически закрытую бочку, ее меняют и сдают в утиль. Это удобнее и безопаснее как для сотрудников, так и для гостиницы. При использовании новой технологии вещи не сохраняют в себе запахов химикатов. Итак, требования к химчистке:

- помещение соответствующего размера;
- оборудование;
- хорошая вентиляция;
- вытяжка;
- водопровод;
- подводка коммуникаций;
- электроэнергия должна быть рассчитана на большое потребление.

Оборудование должно устанавливаться с учетом размеров помещения. В этом случае очень неудобны отели, расположенные в зданиях—памятниках архитектуры. Планировка в них связана с определенными трудностями, многие стены — несущие, их нельзя разрушать. В случае если помещение очень маленькое, а увеличить его площадь невозможно, то и невозможно разместить необходимое оборудование.

Затраты на устройство в гостинице химчистки довольно велики. Любая прачечная, любая химчистка занимают помещение, которое владелец отеля предпочел бы использовать под номерной фонд. Для небольших гостиниц содержать свою химчистку, впрочем, как и собственную прачечную, нерентабельно. Гостиницам в 5 звезд собственные прачечная и химчистка абсолютно необходимы.

Современные профессиональные стиральные машины могут предложить деликатную или мокрую чистку, называемую аквачистка — Aqua Clean. Она применяется для тех материалов, которые нельзя стирать: шелка, прорезиненных тканей, пуховиков. Оборудование современной прачечной достаточно дорого и требует определенных условий:

- наличие специальных помещений как для прачечной, так и для складирования белья;
- соблюдение требований по охране окружающей среды — к территории, техническому состоянию и содержанию помещений, вентиляции, водоснабжению, канализации и др.;
- электроснабжение, газоснабжение (бесперебойность и достаточная мощность);
- проблема водоснабжения (качество воды) — оборудование системой водоподготовки;
- канализация — качество коммуникаций и соблюдение требований по сточным водам;
- вентиляция;
- отопление;
- оборудование (дорогостоящий комплект стиральных, сушильных и гладильных агрегатов);
- лицензирование;
- персонал (необходимо найти квалифицированный персонал, обучить собственный, предусмотреть затраты на заработную плату и обучение);
- транспорт.

#### Пример

Стоимость только оборудования для прачечной зависит от комплекта. Его, в свою очередь, выбирают с учетом объема белья, которое нужно стирать ежедневно. К примеру, мини-прачечная, где в сутки обрабатывается 50–70 кг белья, обойдется отелю в 6–8 тыс. евро и окупится за полтора-два года. При этом следует иметь в виду, что это только стоимость оборудования. Если комплект постельного белья в номере на двоих весит около 4 кг, то такая прачечная может обеспечить около 17 номеров повышенной комфортности.

Кроме всего прочего, требуется получить положительное заключение от органов госсанэпиднадзора и государственной противопожарной службы.

Чтобы прачечная работала эффективно, необходимо, помимо оснащения ее высокотехнологичным оборудованием, продумать в будущем возможность повторного использования воды — до 3–4 раз. Правда, для России это пока дело будущего, но с учетом роста цен на чистую водопроводную воду об обороте воды следует задуматься уже сейчас. Следует также вводить в эксплуатацию профессиональное белье (гостиничное, спецодежду). Следующей задачей, наряду с обучением работников и освоением специальных процессов обработки белья (дезинфекции, стерилизации), ставится задача повышения производительности труда (кг/человек/час).

Дорогое оборудование крупной прачечной может окупиться достаточно быстро, но только в том случае, если отель, кроме стирки и химической чистки собственного белья и одежды гостей, будет брать заказы со стороны.

#### ПЛЮСЫ СОБСТВЕННОЙ ПРАЧЕЧНОЙ

- контроль качества стирки и химчистки;
- строгое исполнение сроков;
- возможность контролировать использование только качественных средств для стирки и химической чистки;

возможность маневрирования в вопросах использования оборудования: в низкий сезон есть возможность брать в стирку белье со стороны и несколько увеличить поступление денежных средств, а в высокий — ввести в прачечной третью смену;

уменьшение затрат на транспортные расходы;

увеличение сроков использования белья, особенно дорогостоящего.

#### ДОГОВОР НА СТИРКУ

Самый простой путь — заключить договор со сторонней прачечной или химчисткой. Однако количество крупных (промышленного масштаба) прачечных постепенно уменьшается.

Например, в Москве из-за постоянного роста стоимости воды и электроэнергии, неудобства столичной законодательной базы и согласно городской программе по выводу предприятий за черту города, крупные индустриальные прачечные будут строиться в Подмоскowie. Многие московские промышленные прачечные предприятия уже столкнулись с тем, что совокупная стоимость основных активов и прибыль, получаемая от производства, в несколько раз ниже, чем стоимость здания и земли, которыми владеет предприятие. Им просто невыгодно вести свой бизнес в Москве.

Если при этом столичные прачечные более-менее оснащены современным оборудованием, то большинство российских прачечных в регионах нуждаются в его обновлении.

В связи с вышесказанным простота этого решения — стирать на стороне — сопряжена с существенными минусами:

- стоимость оказываемых прачечной услуг по обработке белья гостиницам и ее клиентам часто просто не соответствует качеству услуг;
- значительны транспортные расходы;
- нет возможности контролировать качество;
- возможны потери и брак при обработке белья;
- нет возможности контролировать срок исполнения заказов клиентов при том, что ответственность за него несет гостиница;
- не во всех городах существуют прачечные, оказывающие необходимые услуги;
- существует временной разрыв между потребностью в услуге и возможностью получения этой услуги.

#### БЕЛЬЕ В АРЕНДУ

Такая услуга уже знакома в России — по некоторым оценкам, до 70% спецодежды в Москве и Санкт-Петербурге предоставляется компаниям в аренду, и одной из первых на этом рынке стала компания Lindstrom. Она предлагает своим клиентам сервис по аренде рабочей одежды и вестибюльных ковров в Санкт-Петербурге, Ленинградской области, Москве и Московской области, Нижнем Новгороде и Калининграде. Однако для гостинично-ресторанного сектора эта услуга остается практически неизвестной — в Москве до недавнего времени ее предоставляла только одна прачечная.

Сегодня таких компаний пока мало, но рынок уже формируется и услуги предлагаются, например, в таком ассортименте:

- сдача в аренду белья по принципу индивидуального пользования;
- возможность нанесения логотипа;
- возможность нанесения радио-метки, исключающей возможность хищений;
- стирка, глажка, упаковка на оборудовании Nuova Martini, с использованием высокоэффективных моющих средств компании Procter&Gambel Professional;
- доставка белья клиенту в удобное для него время;
- возможность выкупа белья клиента при переходе на аренду белья.

Компания принимает на себя: пошив, хранение, нанесение радиометок, сортировку, диагностику, стирку, глажку, упаковку, своевременную доставку, замену в результате износа белья.

Разумеется, эта услуга не может быть дешевой, но она сразу избавляет отельеров от множества проблем.

#### ПОМЕЩЕНИЯ ПРАЧЕЧНОЙ

Особенности требований к помещению, в котором будет располагаться прачечный комплекс, предусматривают принятие решения о наличии собственной прачечной еще на стадии проектирования новой гостиницы. Это не всегда возможно, если отель будет размещаться в перестраиваемом помещении в центре города. Ведь для прачечной необходимо предусмотреть непересекающиеся пути для чистого и грязного белья, удобные и незаметные подъездные пути, прочный фундамент и идеально ровное покрытие пола со сливными трапами, отличную вентиляцию, влагозащитные и шумопоглощающие покрытия стен, потолка и т. д. Размещение производственных цехов прачечной должно обеспечивать технологическую поточность обработки белья. Запрещается пересечение потоков чистого и грязного белья.

При проектировании и обустройстве прачечной важно предусмотреть монтажный проем, который позволял бы выносить оборудование при модернизации прачечной. Обязательное требование: помещение должно быть расположено подальше от гостевых зон или хорошо звукоизолироваться. Необходимо учитывать требования по вентиляции и стоку, подводу воды и электричества. Лучше всего при проектировании прачечной привлекать специалистов в этой

области, которые помогут привести проект в соответствие с требованиями санитарных и иных норм, грамотно поставят технологию.

Производительность технологического оборудования должна соответствовать вместимости гостиницы. Размещение технологического оборудования должно обеспечивать к нему свободный доступ.

Гостиничная прачечная должна иметь следующий минимальный набор основных помещений:

- комната для сортировки и временного хранения грязного белья;
- стиральный цех;
- гладильный цех;
- цех временного хранения чистого белья (центральная бельевая);
- отделение бытового обслуживания гостей.

Бельевое хозяйство большой гостиницы включает в себя центральную бельевую чистого белья, центральную бельевую для грязного белья (отсутствует при наличии в гостинице прачечной); поэтажные кладовые для грязного белья и суточного запаса чистого белья, склады для нового белья. Площадь центральной бельевой должна быть не менее 6 кв.м для гостиниц вместимостью 15–20 мест; 16 кв.м для гостиниц вместимостью 50–100 мест; 30 кв.м для гостиниц вместимостью 200–500 мест; 45 кв.м для гостиниц вместимостью 800–1000 мест.

Помещения, где находится чистое или грязное белье, должны быть окрашены масляной краской (за два раза) или облицованы глазурованной плиткой.

В комнатах для хранения чистого белья должны быть установлены шкафы или стеллажи, полки которых покрываются клеенкой или пластиком, а в помещениях для хранения грязного белья — напольные стеллажи высотой 30 см или деревянные лари, окрашенные масляной краской светлых тонов, раковины с подводкой холодной и горячей воды.

Полы в бельевых покрываются линолеумом, пластиком или метлахской плиткой.

Комплекты дополнительных постельных принадлежностей (на матрацников, подушек, шерстяных одеял и т. д.) хранятся в специальных шкафах дежурного персонала.

При приеме и выдаче чистого и грязного белья одним и тем же работником предусматривается наличие двух разных халатов для работы (при приеме и сортировке грязного белья должны использоваться индивидуальные средства защиты: косынка, халат, резиновые перчатки). После приема грязного белья работник должен вымыть руки и сменить халат.

Центральная бельевая, кладовые помещения, где находится чистое и грязное белье, должны ежедневно убираться: протираются стеллажи (шкафы) или лари, столы для персонала, моются полы; еженедельно проводится генеральная уборка с мытьем стен, дверей и удалением пыли с потолка.

В служебных помещениях не должны находиться посторонние предметы и личные вещи.

Ручная стирка белья проживающих при отсутствии прачечной может производиться горничными или специально выделенным работником только в специально оборудованном помещении. Категорически запрещается стирка белья в номерах и служебных помещениях.

#### НОРМЫ РАСХОДА ВОДЫ В ПРАЧЕЧНОЙ

Нижеприведенные нормы расхода воды установлены для основных потребителей и включают все дополнительные расходы (обслуживающим персоналом, душевыми для обслуживающего персонала, на уборку помещений и т. п.).

Нормы расхода воды в средние сутки приведены для выполнения технико-экономических сравнений вариантов.

Расход воды на производственные нужды, не указанный в настоящей таблице, следует принимать в соответствии с технологическими заданиями и указаниями по строительному проектированию предприятий отдельных отраслей промышленности.

Водопотребители	Измеритель	Норма расхода воды, л						Расход воды прибором, л/с (л/ч)	
		в средние сутки		в сутки наибольшего водопотребления		в час наибольшего водопотребления			
		общая (в том числе горячей)	горячей	общая (в том числе горячей)	горячей	общая (в том числе горячей)	горячей	общий (холодной и горячей)	горячей
Прачечные:									
механизированные	1 кг сухого белья	75	25	75	25	75	25	По технологическим данным	
немеханизированные	то же	40	15	40	15	40	15	0,3 (300)	0,2 (200)

При неавтоматизированных стиральных машинах в прачечных и при стирке белья со специфическими загрязнениями норму расхода горячей воды на стирку 1 кг сухого белья допускается увеличивать до 30%.

#### **СДАЧА В ПРАЧЕЧНУЮ БЕЛЬЯ ГОСТЯ**

В каждом номере в папку с различными памятками и рекламой вкладываются бланки заказов на стирку и чистку одежды. В ванной комнате или в платяном шкафу горничная при подготовке номера помещает специальный пакет для грязного белья. В номере обязательно есть памятка о том, как сдать одежду в стирку: если гость хочет сдать одежду в стирку или чистку, он должен положить ее в пакет и вывесить специальную табличку на ручку двери номера, или сказать об этом дежурной по этажу, или позвонить по телефону, или передать вызов через интерактивный канал гостиничного телевидения, используя функцию «Вызов — Забрать вещи в химчистку».

#### **СБОР И СДАЧА ПОСТЕЛЬНОГО БЕЛЬЯ В ПРАЧЕЧНУЮ**

Сбор постельного белья в стирку производит горничная во время уборки номера в соответствии с установленными в гостинице, в зависимости от категории, сроками.

В гостиницах, где установлены нормативы уборки, обычно порядок смены белья соблюдается в следующей последовательности: производится уборка постели с обязательным переворачиванием перинки, встряхиванием простыни и пододеяльника, взбиванием подушки (перинка или на матрацник и подушка должны быть в чехле, шерстяное одеяло в пододеяльнике). Для дневного содержания постель накрывают покрывалом. Заправка постели производится следующим образом: простыня расстилается таким образом, чтобы один край ее (к внутренней стороне кровати) был подвернут под перинку (наматрацник), с другой, внешний, доходил до царги кровати; расправляются подушка и одеяло с пододеяльником (закрывая подушку); в заключение все накрывается покрывалом. После того как убраны туалет и ванная, производится смена полотенец. Вывешиваются на полотенцедержатель полотенца (на каждого гостя):

не менее двух в 1–2-звездочных;

не менее трех в 3-звездочной;

не менее пяти в 4–5-звездочных;

выкладываются полиэтиленовые пакеты для белья, вещей, сдаваемых в стирку и химчистку; туалетная бумага (с резервным рулоном).

#### **ТЕХНОЛОГИЯ ОБРАБОТКИ БЕЛЬЯ В ПРАЧЕЧНОЙ**

Технологически процесс стирки делится на пять этапов:

1. Подготовка белья к стирке:

а) перетряхивание и разборка по цвету и типу материала;

б) взвешивание в зависимости от загрузочных характеристик стиральных машин.

2. Стирка белья по выбранной программе.

3. Сушка.

4. Глажение:

а) глажение фасонных изделий;

б) глажение прямого белья.

5. Складирование чистого белья.

Собранное в специальные мешки использованное постельное и столовое белье поступает в накопитель для грязного белья. Операторы стиральных машин отвозят накопившееся белье в специальных тележках в прачечную на участок грязного белья.

В прачечной грязное белье сортируют и раскладывают по разным тележкам. Каждая тележка взвешивается и отвозится на участок стирки.

Когда набирается необходимое количество белья, оператор загружает его в стиральную машину, где оно стирается по определенной программе в зависимости от типа, цвета и материала. Затем белье отжимается, выгружается из стиральной машины и перекладывается в сушильную машину. Постельное и столовое белье вынимается из сушильной машины чуть влажным, чтобы его легче было гладить. Полотенца вынимаются из машины совершенно сухими, т. к. их не гладят.

Высушенные полотенца сортируют по видам (для рук, ног, лица, банное) и складывают вручную.

Вынутое из сушильной машины постельное и столовое белье встряхивают, подготавливая его для глажения. Пододеяльники, скатерти и простыни складывают пополам и пропускают через гладильную и складывающие машины. Эти операции выполняют в гладильном отделении операторы гладильных машин.

Сложенные комплекты постельного белья развозчик белья укладывает в тележки вместе с полотенцами и развозит по бельевым, расположенным на этажах. Столовое белье отвозят в бельевую ресторана.

Подготовка грязного белья и складирование чистого выполняются вручную. Стирка, сушка и глажение белья выполняются с использованием сложного технологического оборудования. Правильный подбор этого оборудования крайне важен для нормального функционирования прачечной.

#### **ОБОРУДОВАНИЕ В ПРАЧЕЧНЫХ**

Минимальный список оборудования прачечной или постирочной (т. е. мини-прачечной):

стиральная машина;

сушильная машина;

гладильный каток или профессиональная гладильная доска с утюгом.

К этому набору могут быть добавлены рубашечный пресс или паровоздушный манекен — в случае, когда необходимо обрабатывать большое количество фасонного белья — рубашек, униформы. Кроме того, необходимы емкости для переноса грязного и чистого белья, стеллажи в бельевых, тележки и т. д.

Параметры этого оборудования будут зависеть, естественно, от количества и качества белья.

Пример

Нормой для отеля категории 4\* считается 4 кг белья в день с номера — не считая белья из ресторана и других подразделений. Сейчас много различных стирально-отжимных машин — от 5 до 240 кг разовой загрузки. Какой вариант необходим в каждом конкретном случае, можно определить, исходя из планируемой суточной нормы обработки белья.

Тележки или контейнеры для перевозки чистого и грязного белья должны быть изготовлены из материала, легко поддающегося обработке с применением дезинфицирующих средств, а также иметь маркировку или отличаться друг от друга по форме и цвету. Транспортировка чистого белья в открытом виде запрещается.

Персонал прачечной должен иметь отдельные раздевальные и душевые, устроенные по типу «Санпропускника».

Используемые в прачечной моющие средства должны иметь гигиенические сертификаты.

#### СТИРАЛЬНЫЕ МАШИНЫ

Стиральные машины делятся на подпрессоренные и неподпрессоренные — т. е. отличаются наличием или отсутствием пружин, гасящих колебания барабана и, как следствие, динамическую нагрузку на пол помещения. Неподпрессоренные машины имеют меньшую скорость вращения барабана при сушке, поэтому белье на выходе имеет большую остаточную влажность (60–65%) и требует более длительной сушки. Такие машины должны устанавливаться на анкерное крепление и требуют специальной подготовки фундамента. Подпрессоренные машины позволяют достичь 50–55% остаточной влажности, они могут устанавливаться на любом бетонном перекрытии без подготовки фундамента. Разница в стоимости между этими типами составит от 15% (для небольших прачечных) до 40% (в случае с объемами стирки порядка 500 кг белья в смену).

Пример

Стиральные машины компании Alliance Laundry Systems

Разделяют четыре типа стиральных машин, которые включают в себя машины разных загрузочных характеристик:

серия UC включает в себя машины с загрузкой от 8 до 58 кг. Это неподпрессоренные машины с небольшим G-фактором и отжимом 380–525 оборотов в минуту, требующие подготовки фундамента и анкерного крепления;

серия UW включает в себя машины с загрузкой от 16 до 57 кг. Неподпрессоренные машины с высоким G-фактором и отжимом 580–898 оборотов в минуту требуют подготовки фундамента и анкерного крепления;

серия UX включает в себя машины с загрузкой от 8 до 75 кг. Это подпрессоренные машины с высоким G-фактором и отжимом 750–1000 оборотов в минуту не требуют подготовки фундамента и требуют закрепления;

тоннельные стиральные машины рассчитаны на большой объем белья, весьма специфической конструкции. Часто включают в себя оборудование и для стирки, и для сушки белья.

При подборе стиральных машин необходимо учитывать множество факторов, включающих тип белья, его количество, сменность работы прачечной, тип нагрева машин, расположение прачечной в здании и т. д.

В прачечных сейчас используются гигиенические стиральные машины барьерного типа. Их особенность заключается в том, что грязное белье загружается с одной стороны машины (спереди), а чистое белье извлекается с противоположной стороны (сзади). Вместимость таких стиральных машин составляет от 16 до 240 килограммов. Они не требуют фундамента. Скорость отжима составляет 625–960 оборотов в минуту, остаточная влажность 50–55%, что исключает из технологической цепи центрифуги. Варианты нагрева — электрический и/или паровой. Применение гигиенических стиральных машин позволяет разделить помещение прачечной на 2 зоны: грязную и чистую и обеспечить самый высокий уровень гигиены. Все элементы контроля и управления, а также все подключения находятся на грязной стороне машины. Дверки загрузки и дверки для извлечения чистого белья нельзя открывать одновременно. Этим предотвращается любая возможность контакта чистой и грязной сторон.

В лучших профессиональных стиральных машинах используется высококачественная нержавеющая сталь AISI 304. Это увеличивает срок их эксплуатации до 15–17 лет. Заводской ресурс бытовых стиральных машин — 1500–2000 циклов, профессиональных же — 30–40 тысяч полных циклов. Поэтому если в мини-отеле оборудуется прачечная, нельзя ни в коем случае приобретать бытовое оборудование — только профессиональное.

Все машины оснащены устройством разбалансировки. Если во время отжима машина разбалансируется, т. е. выйдет из равновесия, то отжим моментально приостановится и масса белья перераспределится внутри барабана, после чего процесс отжима возобновится.

Пример

Крупнейшими производителями оборудования для прачечных в мире являются «Uni Mac» (США), Electrolux Laundry Systems «BMM Weston Ltd», «HJ Weir Engineering Co Ltd» (Великобритания), «Primus» (Бельгия) «Miele», «Lavamac» и др.

Постоянными покупателями оборудования этих фирм являются самые престижные гостиницы Санкт-Петербурга: «Гранд отель Европа», «Невский палас отель», «Астория», «Пулковская», «Прибалтийская» и др.



Промышленные стиральные машины просты в обслуживании и надежны в эксплуатации. Все детали машины легко заменяемы благодаря тому, что боковые, передняя и задняя панели съемные.

#### МАШИНА МОКРОЙ ЧИСТКИ (AQUA CLEAN)

Значительное расширение возможностей чистки материалов — мокрая чистка. Это специальный способ стирки с применением реагентов на основе жидкого мыла, заменяющий химическую чистку. Процесс обработки белья осуществляется дистиллированной пузырьковой водой, а потом изделия из деликатных материалов просушивают в сушильной машине с реверсом. Реверс позволяет предохранять белье от механического повреждения, исключить скручивание и уменьшить цикл сушки.

Данным способом чистки можно заменить от 40–50% применяемой сегодня химической чистки текстильных материалов и изделий из кожи. Понижаются затраты на чистку: цена машин мокрой чистки почти на 50% ниже, чем цена машин химчистки аналогичной загрузки. Расходы электрической энергии ниже, чем у машин химчистки — система работает при максимальной температуре 30–40 °С. Поскольку мокрая чистка экологически чистая система, то там, где по требованиям СЭС организовать химчистку невозможно, метод мокрой чистки является единственным возможным способом обработки изделий. Слив воды в канализацию разрешается без дополнительной очистки.

#### СУШИЛЬНЫЕ МАШИНЫ

В прачечных для сушки белья используют барабанные сушилки.

Влажное белье закладывается через загрузочный люк в перфорированный барабан сушилки, изготовленный из нержавеющей стали. Внутри барабана имеются ребра жесткости, благодаря которым во время вращения барабана белье встряхивается, перераспределяется и процесс сушки проходит более эффективно. Через вращающийся перфорированный барабан пропускается поток воздуха, нагретого до определенной температуры электронагревательными элементами или паронагревателем.

Машина имеет двухмоторный привод, позволяющий устанавливать различные режимы сушки.

Режимы сушки задаются устройством программирования.

Пример

Барабанные сушилки. Серия UU.

Разделяются по загрузочным характеристикам. Компания UniMac выпускает сушики загрузкой от 8 до 71 кг. Начиная с машин загрузкой 22 кг, возможна установка опции реверса барабана. У машин UU 120 и UU170 реверс входит в стандартную комплектацию. Все машины серии UU оборудованы барабаном из нержавеющей стали. Варианты нагрева: электричество, пар. Машины свободностоящие, то есть не требуют закрепления к основанию.

Нужно обратить особое внимание на объем воздуха, выделяемый сушилкой, и особенно на систему вытяжной вентиляции, которая обеспечивает отвод этого воздуха от машины. Например, объем воздуха, выделяемый сушилкой с загрузкой 22 кг, — 1275 м<sup>3</sup>/час.

При подборе сушильных машин необходимо согласование их загрузочных характеристик со стиральными машинами.

#### ГЛАЖЕНИЕ И ГЛАДИЛЬНЫЕ МАШИНЫ

После стирки и сушки прямое белье попадает в зону глажения. Глажение подразделяется на глажение фасонного и прямого белья.

Фасонное белье гладится на гладильных досках, пароманекенах, гладильных прессах. Необходимость обрабатывать различные виды фасонного белья: рубашки, халаты, пиджаки и брюки, комбинезоны и т. д., и диктует выбор того или иного вида оборудования. Очень часто глажение фасонных изделий требует использования двух или нескольких видов оборудования. Производительность данного вида оборудования очень сильно зависит от квалификации персонала.

Глажение прямого белья осуществляется на гладильных катках, которые подразделяются на катки желобкового типа и катки типа «каландр». Они отличаются конструктивно и способом прохождения белья при глажении.

Гладильные катки желобкового типа

Профессиональные гладильные катки желобкового типа, диаметр вала от 250 до 300 мм, ширина гладящей поверхности от 1000 до 2000 мм, вариант нагрева электрический, производительность от 15 до 35 кг/час.

Гладильные катки с подсушиванием типа «каландр»

Профессиональные гладильные катки с подсушиванием типа «каландр», диаметр вала от 350 до 500 мм, ширина гладящей поверхности от 1400 до 3200 мм, требуют подключения к вентиляции, варианты нагрева — электрический или паровой, производительность от 27 до 100 кг/час.

Обслуживаются гладильные катки одним оператором.

Более простыми считаются катки желобкового типа, однако они имеют меньшую производительность. Обычно оба типа катков подразделяются в зависимости от диаметра вала и ширины гладящей поверхности.

Пример

Компания Alliance Laundry Systems поставляет желобковые катки с шириной глажения от 1000 мм до 2000 мм, диаметром вала 250 мм и 300 мм и производительностью от 15 до 35 кг/час. Катки типа «каландр» представлены машинами с шириной глажения от 1400 мм до 3200 мм и диаметром вала от 200 мм до 500 мм. Производительность от 14 до 120 кг белья в час. Желобковые катки выпускаются в варианте электронагрева. Каландры — электро- и парона-

грев. Желобковые катки с шириной глажения 1600 мм и более и все катки «каландр» требуют подсоединения к системе вытяжной вентиляции.

В данном случае, в отличие от барабанных сушилок, где удаляется горячий, насыщенный влагой воздух, воздушный поток служит и для охлаждения гладящей зоны. Очень важна вентиляция для нормальной работы гладильных катков и, особенно, барабанных сушилок.

Гладильные катки обычно оснащены нержавеющей хромированным валом диаметром 350, 500 мм с высоким уровнем чистоты поверхности. Тем самым предотвращается возможное возникновения пятен ржавчины на белье. Вал обладает высокой теплопроводностью. Разогрев вала до определенной температуры осуществляется электрическим, газовым или паровым нагревателем.

Вал приводится во вращение от механизма привода. В некоторых моделях гладильных катков используется электродвигатель с частотным управлением, благодаря чему скорость глажения катка можно изменять от 0,8 до 8,0 м/мин.

На 300 градусов по длине окружности вала его окружают гладильные ремни, которые приводятся в движение специальными цилиндрами. Благодаря ремням белье плотно прижимается к поверхности вала.

Гладильные катки имеют встроенное вкладывающее устройство, облегчающее заправку белья в машину, и устройство для продольного складывания выглаженных изделий.

Белье подается на питающий столик вкладывающего устройства с прижимным валиком. Прижимной валик равномерно по всей длине захватывает изделие и подводит его к цилиндру с гладильными ремнями. Затем белье зажимается между гладильными ремнями и разогретой поверхностью гладильного вала, подсушивается, разглаживается и поступает в устройство для продольного складывания.

Гладильные катки имеют устройство программного управления, предлагающее 20 постоянных программ работы.

В качестве добавочных модулей к гладильно-сушильным каткам могут быть установлены:

устройство для поперечного складывания изделий;

штабелирующее устройство.

Монтаж, ремонт и техническое обслуживание оборудования прачечных осуществляет фирма-производитель или ее специальный представитель. Во время работы на таком оборудовании необходимо придерживаться общепринятых правил охраны труда и инструкций по эксплуатации каждого конкретного вида оборудования.

### **Отделение, поддерживающее работу отдела обслуживания**

#### **Подразделение бронирования номеров**

Более половины всех клиентов гостиницы бронируют номера предварительно. Бронирование может быть осуществлено по телефону, по факсу, через глобальные системы бронирования (Amadeus, Worldspan, Galileo, Appolo, Sabre), e-mail, Интернет.

Первое впечатление гостя — это отдел бронирования отеля. Крайне важно, чтобы в отделе была установлена хорошая программа по бронированию.

В настоящее время стремительно растет количество бронирования через Интернет. Поддерживается ли сайт в Интернете, обновляются ли новости, загружены ли правильные цены, сотрудничает ли отель с GDS (глобальная дистрибуционная система). Заявки на бронирование должны быть обработаны быстро и правильно. Сотрудник отдела бронирования должен быть осведомлен о ценах, возможностях и оборудовании отеля.

#### **Пример**

Сейчас через систему Интернета возможно осуществлять бронирование в режиме реального времени, с просмотром свободных типов номеров и поэтажным распределением.

Резервируя номер, персонал службы бронирования должен подтвердить его стоимость, номер заявки, передать клиенту характеристики номера, рассказать о преимуществах пребывания в данном отеле.

Клиент, в свою очередь, должен прибыть в гостиницу до 18 часов, если специально не оговорено более позднее прибытие. В случае внесения депозита, номер держится вне зависимости от прибытия.

Существенным моментом для персонала службы бронирования является совместная работа с подразделением маркетинга и продаж, когда имеется большой объем группового бронирования. Персонал службы бронирования ежедневно должен информировать подразделение маркетинга и продаж о заказанных и доступных номерах, чтобы исключить двойное бронирование, поскольку это напрямую влияет на успешное ведение бизнеса.

### **ВИДЫ БРОНИРОВАНИЯ**

#### **Виды бронирования:**

Предварительная оплата услуг. Гарантированное бронирование с предварительной оплатой предполагает расчет клиента с отелем в полной форме до времени его прибытия (наиболее удобная форма).

Оплата услуг кредитной картой. В настоящее время широко распространена. Позволяет отелю страховать свой производственный бизнес от не приехавших и неснявших бронь клиентов посредством блокирования на банковском счету гостя определенного депозита.

Авансовый депозит. Предполагает внесение клиентом определенного размера денежных средств перед своим прибытием. Обычно сумма аванса составляет стоимость 1 суток проживания плюс налоги.

Гарантия туристских агентств. Гарантированное бронирование с использованием поручительства туристских агентств.

Туристский ваучер. Документ свидетельствует о предварительной оплате клиентом услуг размещения тур-агентству. Туристский ваучер, в свою очередь, является гарантией турагентства перед отелем за оплату пре-доставленных отелем услуг.

Особенности бронирования заключаются в том, что всегда должны оставаться свободные номера на случай, если кто-то из клиентов пожелает остаться на больший срок. Не должно быть двойного бронирования.

Пример

2% гостей, забронировавших номера, не появляются (no show);

10% — отказываются от брони; 5% продлевают пребывание в отеле. Следовательно, при полной загрузке отеля заявки на бронирование можно принимать больше реального количества номеров по расчету:  $2 + 10 - 5 = 7\%$ .

#### **Медицинская служба**

Во время путешествий люди более восприимчивы к факторам, причиняющим ущерб их здоровью. Это может быть вызвано непривычной водой и пищей, аллергическими реакциями, инфекциями, стрессовыми ситуациями и повышенными нагрузками, обостряющими хронические болезни. Возникают также несчастные случаи на транспорте или во время проведения досуга.

Проблемы чисто медицинского характера появляются и у руководства и персонала отеля, так как клиенты могут являться носителями инфекции.

Именно поэтому возникает необходимость создания в гостинице службы, специально занимающейся вопросами контроля и профилактики здоровья персонала гостиницы, а также обеспечения неотложной и эффективной медицинской помощи ее клиентам.

#### **ЦЕЛИ МЕДИЦИНСКОЙ СЛУЖБЫ**

Медицинская служба отеля преследует следующие цели:

исключить возможности заболевания клиентов и персонала гостиницы по причинам, возникновение которых связано с пребыванием в гостинице;

создать условия для оказания экстренной медицинской помощи нуждающимся в ней;

обеспечить комфортное пребывание клиентов в помещениях гостиницы с точки зрения санитарно-гигиенических норм.

#### **ЗАДАЧИ МЕДИЦИНСКОЙ СЛУЖБЫ**

Задачи медицинской службы вытекают из ее целей и включают:

осуществление комплекса профилактических мероприятий, сдерживающих распространение простудных и других контактных заболеваний, распространяющихся в больших коллективах;

осуществление контроля за состоянием здоровья персонала с целью предотвращения вспышек заболеваний среди гостей и других работников;

осуществление мероприятий по обеспечению неотложной и эффективной медицинской помощи в случае возникшей необходимости;

контроль за соблюдением санитарных и гигиенических норм;

проведение обучения и тренингов по вопросам оказания первой медицинской помощи и обновлению знаний персонала в вопросах соблюдения гигиены.

#### **ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ МЕДИЦИНСКОЙ СЛУЖБЫ**

Стратегическое планирование работы медицинской службы составляется после тщательного анализа причин заболеваемости гостей и персонала, согласно предписаниям и рекомендациям органов Государственного санитарного надзора, с учетом эпидемиологической ситуации в отеле и в стране в целом.

Оперативные (тактические) планы составляются на основе стратегических планов с более подробным описанием проведения предполагаемых мероприятий.

Содержание перечня мероприятий зависит от множества факторов. Прежде всего он определяется характером наиболее часто возникающих у клиентов проблем со здоровьем.

Пример

Согласно исследованиям немецких ученых, чаще всего возникают:

- отравления и гастрокишечные заболевания — 44%;
- аллергии — 31%;
- инфекции — 12%;
- последствия смены часовых поясов — 5%;
- несчастные случаи и укусы насекомых — 4%;
- сердечно-сосудистые проблемы — 4%;
- общее плохое состояние — 3%;
- другие заболевания — 7%.

Медицинская служба гостиницы оказывает в основном только экстренную помощь, а услуги расширенного спектра оказываются специализированными медицинскими учреждениями на основе действующего полиса медицин-

ского страхования. Это связано прежде всего с особенностями медицинской системы страхования в странах постоянного проживания гостей и с различными условиями страховых полисов.

#### РУКОВОДИТЕЛЬ МЕДИЦИНСКОЙ СЛУЖБЫ

Участие руководителя медицинской службы в оперативном совещании руководства обеспечивает доведение требований до непосредственных исполнителей, от которых зависит благополучие гостиницы с медицинской точки зрения.

Выполнение большого объема работ, возложенного на медицинскую службу, возможно при условии делегирования ряда полномочий персоналу других подразделений гостиницы по многоступенчатой структуре.

Возросшие потоки миграции и скорости перемещений создают реальную угрозу распространения и осложнения эпидемиологической ситуации. Такое положение дел возлагает на медицинскую службу достаточно большой объем работ по профилактике, а в случае необходимости — и по проведению мероприятий по ликвидации последствий вспышек инфекционных заболеваний. В этом случае многое зависит от профессионализма и уровня подготовки кадров гостиницы.

#### МОНИТОРИНГ СОСТОЯНИЯ ЗДОРОВЬЯ

В гостинице рекомендуется регулярно проводить мониторинги состояния здоровья персонала: начиная с этапа отбора кандидата на работу и в течение всего периода его трудовой деятельности. Такой контроль позволяет в любое время получить необходимую информацию о состоянии здоровья сотрудников, повлиять на их лечение и в случае необходимости своевременно провести необходимые противоэпидемиологические мероприятия.

Для лучшего контроля за здоровьем персонала необходимо заключать договор на обслуживание с базовой поликлиникой, где сотрудники отеля должны лечить как острые, так и хронические заболевания. Поликлиника также заинтересована в долгосрочном сотрудничестве и будет стремиться не «пропустить» больного, что будет положительно влиять на здоровье коллектива в целом.

Для оперативного управления работой медицинской службы отеля рекомендуется обеспечивать ее средствами мобильной связи.

#### ЕЖЕДНЕВНЫЙ КОНТРОЛЬ

Медицинской службе рекомендуется проводить ежедневный контроль состояния кожных покровов и носоглотки у сотрудников, отнесенных к группе повышенного риска с точки зрения возможного влияния на эпидемиологическую ситуацию в гостинице. В эту группу обычно включаются сотрудники, взаимодействующие с клиентами, сотрудники кондитерского цеха, повара, работающие со скоропортящимися продуктами. За ситуацией также следят руководители соответствующих структурных подразделений. В случае обнаружения односторонней патологии руководство гостиницы должно пригласить на предприятие врачей соответствующей специальности, чтобы не нарушить графика работы персонала.

### Инженерно-техническая служба

Типовая структура инженерно-технической службы



## ГЛАВНЫЙ ИНЖЕНЕР

Любая гостиница выделяет в своей структуре главного инженера, который занимается решением всех технических вопросов. Главный инженер, как правило, является заместителем генерального директора гостиницы или иным образом входит в управленческий аппарат. Он возглавляет работу инженерно-технического подразделения, осуществляя руководство коллективом технических работников, уровень квалификации которых зависит от требуемого выполнения объемов операций и сложности эксплуатируемого оборудования.

В функции службы главного инженера также входит осуществление контроля за расходом воды, электроэнергии и газа. Не менее важной задачей инженерно-технического подразделения является обеспечение пожарной безопасности.

Инженерное подразделение напрямую влияет на восприятие гостиницы клиентами, формируя положительный образ при условии бесперебойного и слаженного функционирования систем обеспечения здания и нормального состояния самого здания.

Большие отели обязательно включают в свой штат таких специалистов, как электрики, столяры, сантехники, плотники, инженеры-энергетики, электронщики-системщики, специалисты по холодильным установкам, и другие. В гостиницах поменьше обходятся специалистами общего профиля и услугами сторонних организаций. Даже крупные гостиницы пользуются услугами специалистов по ремонту и наладке сложного оборудования из специализированных организаций.

## ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ

Управление системами технического обслуживания и оборудования в гостиничном хозяйстве можно рассмотреть в нескольких аспектах:

- проектирование,
- монтаж,
- эксплуатация,
- ремонт,
- профилактические работы,
- демонтаж.

Специфика управления инженерно-техническими службами заключается в стремлении к созданию идеальной атмосферы пребывания или работы клиентов.

Еще один аспект заключается в достижении определенных финансовых результатов за счет рационального подхода к расходованию материалов и энергоресурсов.

В основном работа персонала инженерно-технических служб связана с оборудованием. Чтобы оно работало нормально, требуется управлять эксплуатационным процессом. Для этого необходимо осуществлять ремонтные и профилактические работы, выполнять своевременную замену оборудования и проводить его усовершенствование. Если требуется проведение кардинальных изменений, то персонал инженерно-технических служб должен быть способен участвовать в работах по реконструкции.

## ПРОФИЛАКТИЧЕСКИЕ РАБОТЫ

Профилактические работы связаны с обслуживанием устройств или технических установок и наблюдением за их работой, обеспечивающим их дальнейшее бесперебойное и эффективное функционирование, предотвращение возможных сбоев. График проведения профилактики по каждому устройству в отдельности устанавливается в соответствии с рекомендациями производителя и описанием действий, которые необходимо произвести.

Контроль профилактических работ осуществляется специально назначенным ответственным лицом. Для учета проведенных профилактических работ составляется картотека с информацией по каждому элементу оборудования. Сведения о проведенных проверках, работах по обслуживанию, ремонтных работах заносятся в специальные карточки, которые заполняются исполнителем ремонтных и профилактических работ.

Чтобы сократить штат технических работников, осуществляющих осмотр оборудования, персоналу рекомендуется самостоятельно систематически осматривать оборудование, на котором они работают, и сообщать о проблемах специалистам инженерно-технической службы.

## ТЕКУЩИЙ РЕМОНТ

Кроме того, специалисты инженерно-технической службы занимаются небольшими текущими работами, связанными с поддержанием в нормальном состоянии оборудования номеров, мебели, окон и дверей. Они могут осуществлять мелкие сварочные работы, плотницкие и столярные работы, ремонтировать сантехнику, устранять повреждения в проводке.

## РЕМОНТНЫЕ РАБОТЫ

Ремонтные работы являются продолжением профилактических работ. Для осуществления ремонтных мероприятий составляется график, в котором определяются очередность и сроки выполнения, в зависимости от срочности. Установленные графиком сроки должны строго выдерживаться. Исключение составляют лишь ситуации, когда в ходе ремонта выявляются скрытые дефекты, требующие более длительного ремонта, однако даже в этом случае намеченные работы должны быть доведены до 90% степени готовности. Срочный ремонт осуществляется в случае возникновения такой необходимости и, конечно же, вне обычного графика работ.

## ЗАМЕНА ОБОРУДОВАНИЯ

Замена оборудования производится после достижения предела срока его эксплуатации в целом или отдельных его частей, в случае морального или физического устаревания, когда дальнейшее его использование становится неэффективным или невозможным и расходы на ремонт не окупаются.

#### УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

Усовершенствование предполагает повышение эффективности работы оборудования и снижение издержек. Эта работа может включать установку энергосберегающих и повышающих производительность работы систем или замену существующего оборудования на аналогичное, но более надежное. Работы осуществляются согласно обоснованию, предполагаемому капиталовложению и утвержденному плану изменений.

#### РЕКОНСТРУКЦИЯ

Реконструкция вносит изменения в инженерно-технические системы отеля, поднимающие их на новый уровень функционирования. Реконструкция — это более широкое по охвату мероприятие, формирующееся за рамками инженерно-технической службы, в то время как усовершенствование — это плод работы технической службы.

#### Принципы работы инженерной службы

Инженерно-техническая служба отвечает за функционирование многих объектов и систем: электрооборудование, водопровод, канализация, сантехнические установки, отопление, вентиляция, кондиционирование, холодильные установки, лифтовое хозяйство. Собственный технический персонал гостиницы отвечает в основном за обслуживание этих систем, более серьезные проблемы могут потребовать привлечения специалистов из сторонних организаций.

#### ЭЛЕКТРОСНАБЖЕНИЕ

Обеспечение электроснабжения и работы электрооборудования гостиницы заставляет сотрудников инженерно-технической службы заглядывать в каждый уголок здания. Замысловатые электрические сети, от которых требуется бесперебойная работа во всей гостинице, в том числе оборудование бизнес-центров, конгресс-залов, световых табло, освещение входа в гостиницу и парковки, должны содержаться в соответствии с действующими правилами эксплуатации и ГОСТами.

#### ВОДОСНАБЖЕНИЕ И КАНАЛИЗАЦИЯ

Система водоснабжения и канализации отеля может сравниться по сложности с системой небольшого поселка. Энергозатраты на ее обслуживание составляют 5–15% всех энергозатрат отеля.

Ванная и туалет в номере, водоснабжение ресторанных помещений и кухни, системы подготовки воды для бассейнов, прачечных, химчисток, системы очистки сточных вод должны функционировать бесперебойно, и клиенты не должны даже вникать в проблемы водоснабжения.

Если по какой-то причине в номере отсутствует водоснабжение, то инженерно-технические службы должны немедленно исправить ситуацию.

#### ГОРЯЧЕЕ ВОДОСНАБЖЕНИЕ

В случае подключения отеля к центральной системе горячего водоснабжения он должен иметь собственную бойлерную, способную обеспечить его горячей водой в полном объеме в период профилактических отключений центрального водоснабжения. В некоторых случаях отели решают проблему планового отключения горячей воды путем двойного подключения к различным системам водоснабжения и теплоснабжения.

#### ХОЛОДНОЕ ВОДОСНАБЖЕНИЕ

Помимо снабжения гостиницы горячей водой, существует проблема обеспечения чистой холодной водой. Даже в случае, когда гостиница подключена к центральному водоснабжению, руководство должно следить за соблюдением стандартов качества воды, так как может понадобиться дополнительная ее очистка. Поскольку клиенты по чистоте воды и ее составу определяют качество обслуживания в гостинице, то поддержание соответствия воды необходимым стандартам становится важной составной частью работы инженерно-технических служб.

#### ДАВЛЕНИЕ ВОДЫ

Давление воды должно регулироваться гостиницей. Давление, используемое в центральной системе водоснабжения, обычно обеспечивает подачу воды до 4–6-го этажа. В более высоких гостиницах необходимо устанавливать дополнительный насос для обеспечения водой всех номеров и служб.

#### САНТЕХНИЧЕСКОЕ ОБОРУДОВАНИЕ

Сантехническое оборудование нуждается в постоянной заботе, так как водостоки засоряются как по вине гостей, так и из-за плохого состояния городской канализационной системы, краны изнашиваются и требуют замены, требуется устранение засоров туалетов, иногда с демонтажом унитаза для выяснения причин аварии. Протечки из-за несвоевременного ремонта или устранения возникших проблем приносят отелю значительный ущерб.

Кроме того, многие городские канализационные системы, к которым подключаются гостиницы, не были первоначально рассчитаны на работу в подобных объемах. Их модернизация не зависит от гостиницы. Многие работы по ликвидации засоров в канализационной системе приходится выполнять вручную.

#### ОТОПЛЕНИЕ

Системы отопления во многом зависят от работы коммунальных служб. В этом случае приходится приспосабливаться к графику включения и отключения отопления, который, как правило, не совпадает с потребностями средств размещения.

Чтобы не быть зависимыми от работы городских коммунальных служб, необходимо устанавливать свои котельные. Они могут быть различными: угольными, мазутными, газовыми. Мазутные оставляют копоть, оседающую в котлах, поэтому требуют дополнительного ухода. Газовые котлы требуют специально обученного обслуживающего персонала.

Для кухни и прачечной необходим пар под высоким давлением, поэтому для их нужд устанавливается специальное оборудование.

Все оборудование, включая термостаты, радиаторы, вентили, должно содержаться в порядке, вовремя ремонтироваться и чиститься. В последнее время стали использоваться новые типы автоматизированного и компьютерного контроля систем отопления.

#### ВЕНТИЛЯЦИЯ

Для обеспечения комфортного климатического режима (вентиляции, кондиционирования) используется специальное оборудование: система холодоснабжения, шумопоглощения, фильтрации, увлажнения. Общая система кондиционирования имеет центральный пункт управления. Кондиционеры или фанкойлы (доводчики температуры при центральном кондиционировании), установленные в каждом номере, управляются гостями, что создает дополнительные проблемы, связанные с ремонтом и наладкой этого оборудования.

В целях экономии энергии следует устанавливать современное оборудование, позволяющее корректировать температуру в номере во время отсутствия клиента. Согласно статистическим данным, гостиничный номер пустует 60% времени, поэтому отапливать или кондиционировать его нецелесообразно так же, как и незанятый номер. Такие установки окупаются, как правило, в течение 2–3 лет.

#### ХОЛОДИЛЬНЫЕ УСТАНОВКИ

Холодильные установки используются в каждой точке питания гостиницы. Большие холодильные камеры, шкафы, рефрижераторы должны работать круглые сутки. Если поломка одного шкафа может пройти незаметно, то выход из строя большой камеры может повлечь за собой порчу значительного количества продуктов и принести ущерб отелю. Холодильные установки требуют постоянного контроля и систематических профилактических осмотров.

### Служба маркетинга и продаж

В небольших отелях службы маркетинга и продаж может не быть. Ее функции, как правило, совмещаются некоторыми работниками службы приема и размещения и руководством отеля. Для больших независимых отелей и предприятий, работающих по франчайзинговому договору, такие структуры целесообразны с точки зрения ведения бизнеса.

Структура службы зависит от потребностей и размера гостиничного предприятия. Как правило, возглавляет службу маркетинга и продаж директор, который напрямую подчиняется генеральному директору гостиницы.

Типовая структура службы маркетинга и продаж



Директор службы маркетинга и продаж руководит работой трех отделов, входящих в состав этого подразделения.

#### ОТДЕЛ ПРОДАЖ

Отдел продаж занимается организацией корпоративных продаж, предлагая проведение в гостинице симпозиумов, конференций, совещаний, а также взаимодействует с туристскими агентствами. Отдел продаж только оформляет заказы, а организацией мероприятий занимается отдел обслуживания конференций, который и взаимодействует с

заказчиком. Большую часть своего времени сотрудники отдела продаж проводят за пределами гостиницы в поисках «оптовых» покупателей гостиничных услуг.

#### ОТДЕЛ РЕКЛАМЫ И СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Отдел рекламы и связей с общественностью разрабатывает бюджет рекламной кампании, определяет рекламные средства, составляет рекламные послания и взаимодействует с уполномоченным рекламным агентством гостиницы (если такое существует). Отдел составляет краткосрочные и долгосрочные планы мероприятий, способствующих формированию привлекательного имиджа отеля. Сотрудники отдела часто контактируют с профильными агентствами.

#### ОТДЕЛ ОБСЛУЖИВАНИЯ БАНКЕТОВ И КОНФЕРЕНЦИЙ

Отдел обслуживания банкетов и конференций координирует распределение номеров для собраний и конференций, заказы на которые оформляет отдел продаж. Чаще всего сотрудники этого отдела полностью контактируют с клиентом по всем вопросам организации. Они также управляют процессом подготовки предполагаемого мероприятия, взаимодействуя со всеми необходимыми для этого службами гостиницы.

#### ЗАДАЧИ МАРКЕТИНГОВОЙ СЛУЖБЫ

В задачи маркетинговой службы входит также определение основных сегментов рынка, с которыми отель будет успешно работать, составление профиля клиента и определение основных методов и инструментов привлечения клиентов.

В функции этой службы входит разработка клиентских программ, программ поощрения приверженных клиентов, систем корпоративных тарифов совместно с другими ответственными за это службами гостиницы.

#### АНАЛИЗ РАБОТЫ МАРКЕТИНГОВОЙ СЛУЖБЫ

Каждый год работы отдела анализируется. Сотрудники отдела отслеживают, сколько клиентов поставили «оптовики», с которыми сотрудничает отель, и вносят соответствующие изменения в следующий договор с ними.

Совместно с отделом персонала отдел маркетинга проводит обучение всех сотрудников отеля, которые имеют контакты с клиентами. Цель этого обучения — доведение до сознания всего персонала гостиницы, что каждый сотрудник является продавцом услуг своего предприятия. Иными словами, если клиент обращается с любым вопросом к сотруднику отеля, тот должен постараться продать какую-либо из услуг.

В отдел маркетинга должна поступать вся статистическая и бухгалтерская информация от всех служб гостиницы. Целью ее концентрирования в отделе маркетинга является анализ состояния гостиницы, выявление неиспользованных возможностей для дальнейшего повышения загрузки и увеличения доходов от всех источников.

Следует понимать, что работа отдела является в большей своей части засекреченной, так как почти вся информация, которой располагает отдел, конфиденциальна

#### Служба бухгалтерского учета или финансовая служба

Эта служба относится к подразделениям «заднего плана», так как напрямую не контактирует с клиентами. Однако в структуре отеля она занимает ведущую позицию. В ее функции входит формирование достоверной бухгалтерской отчетности, дающей полное представление об имущественном и финансовом положении отеля, о результатах хозяйственной деятельности и изменениях в его финансовом положении.

Типовая структура финансовой службы отеля





## **ФУНКЦИИ ФИНАНСОВОЙ СЛУЖБЫ**

Персонал службы бухгалтерского учета:

осуществляет контроль и учет всех производимых в отеле финансовых операций, включая получение и выдачу денежных средств, начисление и выплату заработной платы персоналу;

осуществляет операционное обслуживание гостиничной деятельности, расчеты внутри отеля, с поставщиками и с кредиторами;

осуществляет планирование финансово-экономической деятельности, направленной на развитие отеля.

В обязанности этого подразделения входит регулярная подготовка отчетных форм для контролирующих государственных органов и владельцев или акционеров предприятия. В этом подразделении также аккумулируется и обрабатывается вся финансовая информация.

В силу требований, предъявляемых к подразделению бухгалтерского учета, и его функций главный бухгалтер гостиницы напрямую подчиняется генеральному директору, а служба работает в тесном контакте со всеми структурными подразделениями отеля. Особенное внимание бухгалтерской службы фокусируется на подразделениях, приносящих предприятию основные объемы прибыли.

Исходя из этого, работа службы бухгалтерского учета делится на два глобальных участка: учет гостиничных операций и учет операций общественного питания. В крупных отелях выделяются сектора расчетной группы по заработной плате персонала, центральной кассы и отдела закупок.

### **УЧЕТ ГОСТИНИЧНЫХ ОПЕРАЦИЙ**

Кассиры службы приема и размещения в конце каждой смены сдают полученную от реализации услуг отеля выручку в бухгалтерию или в центральную кассу. В их обязанности также входит проверка чековых книжек, авторизация кредитных карт, проверка изменений и внесение поправок в счета гостей.

Иногда служба ночного аудита и кассиры службы приема и размещения относятся к отделу ценового контроля, включенного в структуру службы бухгалтерского учета.

### **УЧЕТ ОПЕРАЦИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

Учетом поступлений через предоставление услуг ресторанами, буфетами, барами и другими пунктами питания клиентов занимается, как правило, специальная служба бухгалтерского подразделения. Если пункты питания обслуживаются не предприятиями-арендаторами, то сведения об их работе поступают в общую бухгалтерию для включения в общую отчетность. Кассиры, осуществляющие операции по предоставлению услуг питания и напитков, отслеживают баланс доходов и расходов ресторанных служб. Они отчитываются перед бухгалтером-контролером, ответственным за этот участок. Бухгалтер-контролер подотчетен по всей поступающей к нему информации главному бухгалтеру.

Деятельность бухгалтерии или финансовой службы связана со сбором и обработкой большого объема информации. Выводы, полученные после обработки имеющихся данных, становятся основой формирования бюджетной политики отеля и дальнейших его стратегических решений.

В некоторых отелях, особенно в крупных, финансовые и бухгалтерские службы разделены и имеют иные функции и управление.

В отелях, включенных в гостиничные цепи, финансовые службы непосредственно подчинены головной организации.

## **Особенности управления отелями разных типов**

### **Определение организационной структуры**

Для определения и оптимизации организационной структуры отеля необходимо:

определить тип средства размещения, к которому относится данный отель;

учитывая выбранный тип отеля, определить основные задачи (зоны ответственности), которые должны решаться в рамках деятельности этой гостиницы;

определить возможный максимальный суммарный фонд оплаты труда, который вы можете выделить на персонал;

определить необходимый режим работы для решения каждой задачи.

### **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ**

Тип отеля

Определяя тип, к которому относится конкретное средство размещения (городской отель, санаторий, центр отдыха, турбаза, мотель, SPA-отель и т. п.), мы не только сможем определить, какие услуги должны предоставляться, но и в каком режиме должно работать данное средство размещения.

Пример 1

Центры отдыха в Карелии в основном не принимают гостей круглогодично, так как в октябре — начале ноября и в марте-апреле гостям невозможно предложить необходимый комфорт и услуги: ни зимние, ни летние виды отдыха в этот период не востребованы, дороги развезло, погода плохая. Похожая ситуация и с отелями в Сочи.

Пример 2

Если ваш отель — городской, то среди ваших услуг вряд ли будут услуги по прокату спортивного инвентаря, если у вас мотель, то скорее всего вы не будете создавать при нем SPA-центра.

Все это влияет на организационную структуру и количество персонала.

Зоны ответственности

Следующий шаг — определение областей ответственности или бизнес-процессов, которые должны быть в вашем отеле.

Большинство этих областей ответственности будут схожи в разных средствах размещения, но будут и существенно отличающиеся.

Пример

В качестве примера рассмотрим области ответственности в малом петербургском отеле бизнес-класса Shelfort, номерной фонд которого — всего 15 номеров.

Области ответственности в отеле Shelfort:

Привлечение гостей

Анализ рынка

Имиджевое обеспечение

Реклама

Обеспечение конкурентоспособности

Ценовая политика

Инвестиции и развитие

Реконструкция отеля и капитальный ремонт

Поиск объектов под строительство второго отеля

Бронирование

Прием заявок

Бронирование (от заявки до подтверждения)

Визовая поддержка

Ведение учета брони и заезда

Текущее обслуживание гостей

Обеспечение питанием клиентов обеспечение клиентов дополнительным сервисом (транспорт, билеты, глажка и пр.)

Регистрация

Получение оплаты проживания и дополнительных услуг

Финансы

Финансовое управление

Бухгалтерский учет

Работа с банками

Управление денежными потоками

Правовое и нормативное обеспечение

Обеспечение соответствия деятельности отеля законодательству

Разработка внутренних стандартов, положений и инструкций

Взаимодействие с контролирующими органами

Экономическая безопасность

Взаимоотношения с властью, партнерами и потребителями

Физическая безопасность

Охрана

Средства сигнализации

Текущее обслуживание отеля

Ежедневная уборка

Контроль за работоспособностью оборудования отеля

Обеспечение необходимых условий проживания

Хозяйственное обеспечение

Обеспечение продуктами питания

Оснащение хозтоварами

Оплата коммунальных услуг

Учет движения продуктов

Техническое обеспечение

Водоснабжение

Канализация

Электроснабжение

Текущий ремонт

Оснащение необходимым оборудованием

ТИП ОТЕЛЯ

Фонд оплаты труда

Рассмотрев необходимые области ответственности, переходите к определению максимально возможного для вас фонда оплаты труда.

Его размер можно определить только при проведении бизнеспланирования и бюджетирования, что позволит рассчитать планируемую доходность отеля и, следовательно, долю, которую вы можете потратить на персонал.

В процентном отношении доля фонда оплаты труда в каждом отеле определяется индивидуально.

Так, например, в Германии фонд оплаты труда составляет более 60% от оборота отеля.

В России оценить реальную долю достаточно трудно, но обычно отельеры называют цифры от 25 до 40% от оборота.

Зная общий прогнозируемый фонд оплаты труда, необходимо иметь информацию о рыночной стоимости каждого сотрудника отеля. Иначе говоря, вы должны иметь информацию о средних зарплатах на каждой вакансии в вашем регионе. **ФОНД ОПЛАТЫ ТРУДА**

#### РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЗОН ОТВЕТСТВЕННОСТИ

После этого переходите к распределению зон ответственности между условными сотрудниками.

Для начала берите максимум должностей и смотрите, сколько руководителей и сотрудников должно быть ЕЖЕДНЕВНО (одновременно) на территории отеля, чтобы закрыть все необходимые зоны ответственности.

Потом посчитайте предполагаемый фонд оплаты труда. Сначала вы ужаснетесь, потому что он будет выше всех ваших прогнозов. Начинайте распределение областей ответственности сначала.

Решите, сколько и какие области может закрыть один сотрудник, и так до тех пор, пока вы не попадете в нужные вам финансовые рамки и пока нагрузка на одного сотрудника не будет чрезмерной.

Пример

Распределение зон ответственности между сотрудниками отеля Shelfort.

Зона ответственности	Сотрудник						
	Генеральный директор	Заместитель директора	Главный бухгалтер	Старший менеджер по общим вопросам	Администратор	Горничная	Охранник
Привлечение гостей	+						
Инвестиции и развитие	+						
Бронирование		+					
Текущее обслуживание гостей					+		
Финансы			+				
Правовое и нормативное обеспечение	+						
Экономическая безопасность	+						
Физическая безопасность							+
Текущее обслуживание отеля						+	
Хозяйственное обеспечение				+			
Техническое обеспечение				+			

#### РЕЖИМ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ

После составления таблицы ответственности, вам необходимо определить режимы работы каждого сотрудника.

Это нужно, чтобы убедиться, что все необходимые услуги могут быть предоставлены в режиме, соответствующем типу вашего средства размещения. Чаще всего это круглосуточный режим, иногда двенадцатичасовой или какой-либо другой. Причем для каждого вида услуг может быть свой график их предоставления.

Режим работы позволит понять, сколько сотрудников на одной должности необходимо в вашем отеле, учитывая как режим работы, так и объем работы (например, в течение дня в отеле может понадобиться два или более портье).

#### ГРАФИК РАБОТЫ

Для того чтобы упростить задачу определения количества сотрудников, можно порекомендовать составить таблицу, в которой в левом столбце будут приведены должности, в следующем столбце — режим работы (который

будет определен в дальнейшем), а верхняя строка делится по дням и ночам недели (понедельник день, понедельник ночь и т. д.).

#### ПОДЧИНЕННОСТЬ

Теперь можно переходить собственно к организационной структуре, то есть к документу, определяющему подчиненность сотрудников друг другу.

Ниже приведен пример оргструктуры отеля на 10 номеров.



#### АУТСОРСИНГ

Часть функций иногда бывает выгодно отдать сторонней организации. На приведенном выше рисунке сторонним организациям отданы функции бухгалтерии и охраны.

Иметь собственных охранников, может быть, и более выгодно с точки зрения стоимости сотрудников, но поскольку охрана — это процесс, который должен осуществляться непрерывно, лучше это поручить партнерам, так как вас не будут заботить болезни сотрудников, опоздания, да и в случае экстремальных ситуаций неизвестно, как поведут себя непрофессионалы.

Что касается бухгалтерии, то все чаще эти функции отдают профильной компании, что снижает стоимость этой области ответственности. Конечно, при этом надо понимать, что вы отдаете на сторону всю свою коммерческую информацию.

После того как составлены график и оргструктура отеля, переходят к составлению штатного расписания, в котором определяются основные задачи каждого сотрудника, с учетом графика работ определяется количество сотрудников на каждой вакансии и определяется оклад.

#### Пример 1

№ п/п	Должность	Количество	Функции	Оклад	Премия
1	Управляющий	1	Управление отелем Обеспечение плановых финансовых показателей Разработка и проведение рекламной кампании Организация взаимодействия с поставщиками и подрядчиками		
3	Администратор	8	Прием заявок клиентов Бронирование Заселение клиентов Прием оплаты услуг Обеспечение предоставления доп. услуг Подготовка/сервировка завтрака Обеспечение выезда клиентов		

#### Пример 2

Часть графика работы персонала отеля

№	Должность	Режим работы	пн	пн	вт	вт	ср	ср	чт	чт	пт	пт	сб	сб	вс	вс
1	Старший администратор	09.30 — 18.30	8 час.		8 час.		8 час.		8 час.		8 час.					
2	Гл. бухгалтер	09.30 — 18.30	8 час.		8 час.		8 час.		8 час.		8 час.					
3	Администратор 1	10.00 — 10.00	24 час.								24 час.					
4	Администратор 2	10.00 — 10.00			24 час.								24 час.			
5	Администратор 3	10.00 — 10.00					24 час.								24 час.	
6	Администратор 4	10.00 — 10.00							24 час.							
7	Горничная 1	09.00 — 21.00	12 час.		12 час.						12 час.		12 час.			
8	Горничная 2	12.00 — 24.00	12 час.		12 час.						12 час.		12 час.			
9	Горничная 3	09.00 — 21.00					12 час.		12 час.						12 час.	
10	Горничная 4	12.00 — 24.00					12 час.		12 час.						12 час.	
11	Завхоз	09.00 — 18.00	8 час.		8 час.		8 час.		8 час.		8 час.					

### Технология работы в пансионатах и санаториях

Традиционно, еще с советских времен, пансионаты и санатории работали по одной схеме — потенциальные гости заранее приобретали путевки на 12 и 24 дня с заранее оговоренным набором сервисных услуг.

Под сервисными услугами будем в дальнейшем понимать услуги, связанные с проживанием, — питание (завтрак, обед, ужин), лечение (различные медицинские процедуры), страховка и др., в отличие от дополнительных услуг — вызова такси, ужина в номер, подноски багажа, дополнительного одеяла и т. д.

Даты заездов выбирались таким образом, чтобы в пересменку у работников пансионата было один-два дня для уборки номеров и подготовки к следующему приезду.

Стоимость путевки рассчитывалась исходя из количества суток проживания и стоимости обязательного набора сервисных услуг. При этом гостю выписывалась путевка утвержденной формы (бланк строгой отчетности).

Стоимость санаторно-курортного обслуживания не облагается налогом на добавленную стоимость (НДС).

Сейчас, в условиях жесткой конкуренции, многие пансионаты и санатории готовы принять гостя на любое количество суток и оказать ему дополнительные и сервисные услуги по индивидуальной программе.

При этом зачастую гостю предоставляется только ночлег, т. е. пансионат фактически работает, как гостиница.

#### НДС

Очевидно, что оказание услуг только по размещению уже не подпадает под понятие «санаторно-курортное обслуживание» и их стоимость должна облагаться НДС.

При этом может возникнуть парадоксальная ситуация, когда санаторно-курортное обслуживание (размещение плюс сервисные услуги) будет обходиться гостю дешевле, чем просто размещение на тот же срок (за счет добавленного к стоимости проживания НДС).

#### РАБОТА С БЛАНКАМИ СТРОГОЙ ОТЧЕТНОСТИ

Работа с бланками строгой отчетности строго регламентирована и связана с целым рядом бюрократических процедур:

- выдача бланков материально ответственному лицу под расписку;
- аккуратное заполнение бланка;
- его активирование в случае порчи или возврата денег гостю и т. д.

Представляется, что работа с ККМ гораздо проще и занимает меньше времени. При этом бюрократической возни меньше, а контроль за действиями кассира строже. Да и налоговые органы меньше «цепляются» к организации, если при наличных расчетах применяется ККМ.

#### Расчетный час

Следует отметить и такой момент — в соответствии с правилами предоставления гостиничных услуг, гостиницы производят расчеты с гостем за проживание на основе расчетов, основанных на понятии расчетного часа (обыч-

но 12 часов дня по местному времени). В то же время пансионаты и санатории при расчете путевки традиционно исходят из понятия «день». Причем это понятие никак не формализовано.

#### **Пример**

Продавая гостю путевку на 12 дней (заезд 1-го числа, выезд 12-го числа того же месяца) пансионат рассчитывает ее стоимость примерно так — проживание за сутки + завтрак + обед + ужин, полученная сумма умножается на 12 дней. Обычно предполагается, что гости могут заезжать с утра, а вот выезжать они должны не позже вечера последнего дня. Гости так и поступают — приезжают к завтраку, а уезжают после обеда или после ужина (питание ведь оплачено). Что же получается? Гость приезжает 1-го числа утром (успевает на завтрак), а уехать он должен 12-го вечером. Легко подсчитать, что гость при этом живет 11, 5 суток.

#### **ГИБКАЯ ПРОДАЖА ПУТЕВОК**

Переход пансионатов и санаториев на систему гибкой продажи путевок (на любой срок и с произвольным набором услуг) позволяет привлечь дополнительных клиентов и повысить доходы. Однако это достаточно серьезно изменяет технологию работы с гостем.

Если раньше заезд гостей был массовым, но редким (один-два раза в месяц), то теперь гости могут заезжать каждый день.

Соответственно, и уборка освобождающихся номеров должна производиться достаточно оперативно и, что важно, без лишнего шума — ведь в соседних номерах живут люди.

Кроме того, служба размещения должна ежедневно сообщать для кухни ресторана ожидаемое количество гостей, которые придут на завтрак (обед, ужин). Причем сведения должны быть не приблизительными, а достаточно точными — сколько гостей живет, сколько должно заехать.

#### **РОЛЬ СЛУЖБЫ ПРОДАЖ**

В этих условиях, особенно в высокий сезон (зимние и летние отпуска и каникулы), и с учетом того, что гости, как правило, планируют свой отдых (и, соответственно, резервируют места) заранее, резко повышается ответственность служб предварительной продажи путевок и резервирования мест.

#### **Санаторно-курортная путевка**

Санатории предоставляют своим клиентам целый комплекс услуг: лечение, проживание, диетическое питание.

#### **САНАТОРНО-КУРОРТНАЯ ПУТЕВКА**

Эти услуги санаториев оформляются на бланках строгой отчетности, которые утверждены Приказом Минфина России от 10.12.1999 № 90н:

санаторно-курортная путевка, которой оформляется лечение взрослого с ребенком или только ребенка; путевка (форма №1), которая применяется для оформления оздоровительного детского отдыха; путевка (форма №2), применяемая для оформления оздоровительного отдыха; курсовка (форма №3), используемая для оформления отдыха одного человека, семьи или группы людей.

#### **БЛАНКИ СТРОГОЙ ОТЧЕТНОСТИ**

Согласно п. 2 ст. 2 ФЗ от 22.05.2003 №54-ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт» организации и индивидуальные предприниматели могут осуществлять наличные денежные расчеты и (или) расчеты с использованием платежных карт без применения ККТ:

в случае оказания услуг населению;  
при условии выдачи ими соответствующих бланков строгой отчетности (БСО).

#### **Пример 1**

К бланкам строгой отчетности, приравненным к кассовым чекам, относятся:

квитанции;

билеты;

проездные документы;

талоны; путевки;

абонементы;

другие документы, предназначенные для осуществления наличных расчетов и расчетов с использованием платежных карт.

#### **Пример 2**

Закон разрешает применять бланки строгой отчетности вместо кассовых машин лишь при расчетах с населением, а не с юрлицами.

В случае, когда у налогоплательщика, имеющего право выдавать вместо кассового чека бланк строгой отчетности, появился клиент — юридическое лицо или предприниматель, расплатившийся наличными денежными средствами, бланк такому клиенту выдавать нельзя, ему следует выдать кассовый чек, поскольку ККТ не применяется только при оказании услуг населению.

Порядок утверждения формы бланков строгой отчетности, приравненных к кассовым чекам, а также порядок их учета, хранения и уничтожения устанавливается Правительством РФ.

#### **ПОРЯДОК ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БСО**

Пунктом 2 Постановления Правительства РФ от 31.03.2005 №171 установлено, что формы бланков строгой отчетности, утвержденные в соответствии с ранее установленными требованиями, могут применяться до утверждения форм бланков строгой отчетности в соответствии с Положением, предусмотренным данным Постановлением (далее — Положение), но не позднее 1 января 2007 года.

Организации и индивидуальные предприниматели, оказывающие населению услуги, в отношении которых не были утверждены соответствующие формы бланков, при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт используют ККТ (п. 24 Положения).

Таким образом, из требований п. 24 Положения, в частности, следует, что использование бланков, не утвержденных Минфином России, без выдачи кассового чека будет квалифицироваться как нарушение порядка ведения кассовых операций.

#### УТВЕРЖДЕНИЕ БСО

Формы бланков утверждаются Министерством финансов РФ по обращению определенных учреждений и организаций.

Обратиться в Минфин России для утверждения новых форм бланков строгой отчетности могут: заинтересованные органы государственной власти;

Центробанк России;

организации, объединяющие субъекты предпринимательской деятельности, занятые в определенной сфере услуг.

#### ОБРАЩЕНИЕ ЗА УТВЕРЖДЕНИЕМ

Порядок обращения за утверждением бланков органов государственной власти и иных уполномоченных организаций, определен п. 3–4 Положения.

К обращению прилагаются:

описание бланка (обязательные и дополнительные реквизиты, характеризующие специфику деятельности организации или индивидуального предпринимателя);

эскиз бланка (его художественно-графическое оформление);

предложение по обеспечению защиты бланка от подделок;

инструкция по заполнению бланка;

рекомендации по применению бланка, а также перечень услуг, которые предполагается осуществлять с использованием бланка.

Обязательные реквизиты

Перечень обязательных реквизитов, которые должна содержать форма бланка, определен п. 5–7 Положения.

#### ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ РЕКВИЗИТЫ БСО

Согласно п. 5 Положения бланки строгой отчетности должны содержать пятнадцать обязательных реквизитов, в том числе:

сведения об утверждении формы бланка;

наименование, шестизначный номер и серию;

код формы бланка по Общероссийскому классификатору управленческой документации;

наименование и код организации или индивидуального предпринимателя, выдавших бланк, по Общероссийскому классификатору предприятий и организаций;

идентификационный номер налогоплательщика;

вид услуг;

единицу измерения оказанных услуг;

стоимость услуги в денежном выражении, в том числе размер платы, осуществляемой наличными денежными средствами либо с использованием платежной карты;

дату осуществления расчета;

наименование должности, фамилию, имя и отчество лица, ответственного за совершение операции и правильность ее оформления, место для личной подписи, печати (штампа) организации или индивидуального предпринимателя.

В дальнейшем утвержденные бланки могут использоваться всеми организациями и индивидуальными предпринимателями, оказывающими населению услуги тех видов, для которых эти формы были утверждены (п. 11 Положения).

#### ОТРЫВНОЙ ТАЛОН

В соответствии с Положением о приобретении, распределении, выдаче путевок на санаторно-курортное лечение и оздоровление работников (утв. Постановлением Правительства РФ от 21.04.2001 №309, с изменениями), документом, подтверждающим пребывание работника в санаторно-курортном учреждении, является отрывной талон к санаторно-курортной путевке, возвращаемый работником страхователю, выдавшему путевку. Следовательно, бланк этой путевки помимо обязательных реквизитов должен предусматривать наличие отрывного талона, и это не противоречит требованию о наличии в бланках строгой отчетности пятнадцати обязательных реквизитов, перечисленных в Положении о БСО (Постановление №171).

#### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РЕКВИЗИТЫ БСО

Дополнительные реквизиты Фонд социального страхования РФ Письмом от 15.01.2000 №02-18/10-278 разъяснил, что в случае необходимости в утвержденные формы строгой отчетности могут быть внесены дополнительные реквизиты. При этом исключение отдельных реквизитов утвержденных образцов не допускается.

Так, например, форму «Санаторно-курортная путевка» можно дополнить разделами «Обратный талон к санаторно-курортной путевке» и «Сведения о больном, прибывшем в санаторий»:

- фамилия, имя, отчество;
- место работы;
- должность;
- наименование организации, выдавшей путевку;
- подпись лица, ответственного за выдачу путевки;
- дата выдачи путевки;
- печать организации, предприятия.

#### СПОСОБ ИЗГОТОВЛЕНИЯ БСО

Отдельные моменты применения Положения разъяснены в Письме Минфина России от 27.09.2005 №03-01-20/5-193.

В частности, еще раз обращено внимание, что на бланке должны быть указаны следующие данные об изготовителе (типографии):

- сокращенное наименование;
- ИНН;
- место нахождения;
- номер заказа;
- год выполнения заказа;
- тираж.

Из содержания таких реквизитов бланка, как сведения об изготовителе, наименование, ИНН, местонахождение, номер заказа и год его выполнения, тираж, серия, Минфин РФ делает вывод, что БСО должны быть изготовлены типографским способом.

#### СРОК ДЕЙСТВИЯ БСО

Срок действия бланка строгой отчетности

Согласно п. 12. Положения формы бланков утверждаются на срок, устанавливаемый Министерством финансов Российской Федерации.

Продление срока действия формы бланка может быть произведено по обращению заинтересованного органа государственной власти, Центрального банка Российской Федерации и организации, объединяющей субъектов предпринимательской деятельности, занятых в определенной сфере услуг.

Условием продления срока действия формы бланка является соответствие этой формы действующим на момент подачи обращения требованиям.

Бланки строгой отчетности, утвержденные до вступления в силу Постановления Правительства №171, то есть до 20 апреля 2005 года, должны были утратить силу с 1 января 2007 года.

Однако Правительство продлило действие утвержденных ранее бланков строгой отчетности для наличных расчетов без кассовых машин до сентября 2007 года. (Постановление от 05.12.2006 №743.)



## Практическое занятие 6. Маркетинг гостеприимства

### Основные понятия

Целевые рынки — четко определенные группы потенциальных покупателей (рыночных сегментов), которые являются целью рыночной деятельности продавцов. В индустрии гостеприимства — это конкретные группы людей, которых гостиница намерена сохранить или привлечь в качестве клиентов.

Рыночная сегментация — процесс определения небольших групп, или сегментов, внутри больших целевых рынков, например, корпоративные клиенты как сегмент бизнес-клиентов.

Маркетинг — процесс, в ходе которого ресурсы предприятия приводятся в соответствие с существующими либо формируемыми потребностями клиентов или потребителей таким образом, чтобы это отвечало целям и ожиданиям всех сторон.

Маркетинговый комплекс (marketing mix) — комплекс из шести факторов (продукт, цена, продвижение, сбыт, люди, процессы), грамотное управление которыми считается наиболее существенным для реализации маркетинговых планов.

Маркетинговая коммуникация — совокупность сигналов, исходящих от фирмы в адрес различных аудиторий, в том числе клиентов, сбытовиков, поставщиков, акционеров, органов управления, а также собственного персонала.

Коммуникационный комплекс — средства коммуникации, то есть реклама, личная продажа, стимулирование продаж, связи с общественностью.

Реклама — публичное оповещение фирмой потенциальных покупателей, потребителей товаров и услуг об их качестве, достоинствах, преимуществах, а также о заслугах самой фирмы. Это — форма коммуникации, которая пытается перевести качество товаров и услуг на язык нужд и потребностей покупателей. Реклама товаров предполагает использование специфических художественных, технических и психологических приемов с целью формирования и стимулирования спроса и продаж (франц. *reclame*, от лат. *reclamo* — выкрикиваю).

Слоган — короткая, яркая, запоминающаяся фраза, которая за счет частого повторения прочно связывается в сознании потребителей с рекламируемым объектом.

Личная продажа — персональный и двусторонний диалог с целью побудить клиента к немедленному действию и одновременно источник информации для фирмы.

Стимулирование продаж — мероприятия, направленные на ускорение и расширение продаж конкретного товара или услуг; охватывает все мероприятия, дополняющие рекламу и личную продажу.

Связи с общественностью — система связей фирмы с прессой, выборными учреждениями и общественными организациями, позволяющая формировать благоприятное общественное мнение о фирме, производимых ею товарах, услугах и др. Обычно отношения с общественностью осуществляются на некоммерческой основе.

### Привлечение клиентов

Люди, являющиеся своего рода частью товара, предлагаемого гостиничной индустрией, оценивают предложенные им услуги по стилю общения с ними по телефону и при личном контакте, по тому, как их приветствуют и решают их проблемы.

Маркетинг заставляет каждого служащего отеля думать о госте и делать все возможное, чтобы создавать и поддерживать представление клиента о том, что он — высшая ценность в гостиничном бизнесе и его нужды необходимо как можно лучше удовлетворять.

Клиент становится королем. В этих условиях знание маркетинга становится необходимым любому менеджеру.

Концепция маркетинга предполагает, что вся деятельность компании должна иметь главной целью удовлетворение потребностей пользователей, поскольку это наилучший путь достижения собственных целей роста и повышения доходов.

### МАРКЕТИНГОВАЯ АКТИВНОСТЬ

Данная философия действия предполагает два направления активности фирмы:

Систематический и постоянный анализ потребностей и требований ключевых групп потребителей, а также разработку концепций новых товаров и услуг, позволяющих обслуживать выбранные группы покупателей лучше, чем конкуренты (стратегический маркетинг).

Организация сбыта, продаж и политики коммуникации для информирования потенциальных покупателей и демонстрации отличительных качеств товара/услуги при снижении издержек на поиск покупателей (операционный маркетинг).

Один из ведущих теоретиков по проблемам управления — П. Друкер — считает, что цель маркетинга — сделать усилия по сбыту ненужными. Его цель — так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут точно подходить последнему и продавать себя сами.

### РОДОВЫЕ ПОТРЕБНОСТИ

Потребности и спрос

Потребность может быть определена как состояние ощущаемой базовой неудовлетворенности (нужды), связанной с условиями существования (родовая потребность). Она обусловлена человеческой природой и, следовательно, не создается обществом и маркетингом; она существует до возникновения спроса, будучи скрытой или выраженной.

Классическим примером родовой потребности служат физиологические нужды в пище, тепле, безопасности; социальные нужды в духовной близости, влиянии и при-вязанности.

#### **ОТНОСИТЕЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ**

Если раньше считалось, что родовые потребности близки к насыщению, то сейчас, благодаря импульсу, приданному техническим прогрессом, они не насыщаются, так как стремятся к более высоким уровням, обусловленным появлением усовершенствованных товаров и, следовательно, новых относительных потребностей.

Относительные, или приобретенные, потребности являются следствием культурного и социального уровня личности, который зависит от индивидуального опыта, условий среды обитания и степени развития общества.

Относительные потребности нельзя насытить, потому что чем выше их общий уровень, тем больше стремление этот уровень превзойти. В таких условиях производство с целью удовлетворения относительных потребностей эквивалентно их развитию.

#### **Пример**

Люди, чей уровень жизни в абсолютном измерении по-высился, часто склонны считать, что их положение ухудшилось, если те, кого они всегда считали объектом сравнения, стали жить лучше, чем они, т. е. "роскошь для одних становится необходимостью для других". Дистанция между реальностью и уровнем ожиданий постоянно меняется с ростом неудовлетворенности.

#### **ЖЕЛАНИЯ И СПРОС**

Следует различать потребности, желания и спрос.

Желания являются специфическими средствами удовлетворения более глубоких потребностей. Если родовые потребности стабильны и немногочисленны, то желаний много, они меняются, на них постоянно воздействуют социальные силы.

Желания превращаются в потенциальный спрос на специфические товары, если они подкреплены способностью и желанием купить.

Маркетинг пытается повлиять на желания и спрос, обеспечивая товару привлекательность и легкую доступность. Понятие потребности апеллирует к мотивации и по-ведению покупателя, потребителя индивидуального или организованного.

За счет удовлетворения человеческих потребностей и желаний в индустрии гостеприимства привлекают и удерживают клиентов.

#### **ПОСТУЛАТЫ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ**

К.Ланкастер отмечает, что товары (услуги) — это, по сути дела, наборы свойств, и люди останавливают выбор на тех продуктах, которые обеспечивают им получение лучшего набора выгод за свои деньги.

Исследователи Чэмберс, Чако и Льюис подвели итог своим наблюдениям за поведением потребителей в виде пяти постулатов.

Постулат 1. Поведение потребителя целенаправленно. То, что порой кажется менеджеру иррациональным, весь-ма разумно для потребителя.

Постулат 2. Потребитель имеет свободу выбора. Он совершенно не обязан замечать специально созданные для него маркетинговые ухищрения. Рекламный поток пере-рабатывается потребителем выборочно. Чаще всего он вычлениет из огромного потока информации несколько товаров и именно между ними делает свой выбор.

Постулат 3. Поведение потребителя представляет собой процесс. Для ведения маркетинговых операций необходимо этот процесс понимать.

Постулат 4. На поведение потребителя можно влиять. Для этого надо понять, каким образом в сознании потребителя происходит принятие решений о покупке и что может повлиять на этот процесс.

Постулат 5. Потребителя надо воспитывать. Часто по-ребители действуют вопреки собственным интересам из-за недостатка знаний.

#### **Факторы, влияющие на принятие решения**

##### **ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ**

Культурная среда.

Личностные характеристики потребителя.

Психологические факторы.

##### **КУЛЬТУРНАЯ СРЕДА**

Культурная среда — основной фактор, предопределяющий желания и поведение человека. Она включает в себя основные ценности, желания, поведенческие особенности, которые усваивает человек, живя в обществе.

Кратко общественную психологию потребления можно сформулировать так: трансформация общества производительности и благосостояния в общество свободного времени.

Периодизация ее развития была предложена немецким ученым Г.Бляйле: "...Сначала мы переживаем волну "Поесть!", потом "Одеться!", автомобильную и квар-тирную волны и, наконец, — туристскую волну".

Происходит смещение ориентиров с материальных ценностей на духовно-эмоциональные — на впечатления, познание и наслаждение.

Жизнь должна доставлять удовольствие. Отдых должен дать возможность самореализоваться личности. Работа — это необходимое средство поддержания соответственно высокого уровня жизни.

#### ТЕНДЕНЦИИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО СПРОСА

Гедонизм — спрос на удовольствия и смену впечатлений. Чем больше впечатлений и чем они разнообразнее, тем лучше. Наибольшую значимость приобретает процесс, а не объект получения удовольствия.

Экстраверсия — "обращенность" во внешний мир: общение с людьми, новые социальные контакты и знакомства.

Здоровый образ жизни. В кругах деловой элиты и состоятельной части населения он становится нормой жизни. Они обращают внимание на наличие в отелях тренажерных залов, бассейнов и т. п.

Стремление к удобству и комфорту. Экономия. Получение лучшего набора выгод за наименьшие деньги.

#### РЕФЕРЕНТНЫЕ ГРУППЫ

На поведение человека и его социальные установки большое влияние оказывает окружение. Референтные группы — это те группы, с которыми он прямо или косвенно сравнивает свои поступки.

Влияние эталонных групп распространяется по-разному. Наиболее сильно оно, если покупка может быть замечена членами группы, которую покупатель уважает. Выбор отеля, безусловно, относится к этой категории.

При покупке товаров личного пользования влияние эталонной группы не столь значительно.

Группы обычно имеют своих лидеров общественного мнения — они пользуются авторитетом у других членов группы и формируют их мнение по отдельным вопросам. Таких лидеров полезно знать и использовать в промо-мероприятиях — приглашать на церемонии, открытия, празднование каких-либо событий и другие важные мероприятия.

#### РОЛИ И СТАТУСЫ

Роль представляет собой действия, которых ожидают от человека другие члены группы, в которую он входит.

В каждой роли содержится указание на статус индивидуума, который отражает большее или меньшее уважение к нему со стороны других членов группы.

#### Антипример

Классическим примером недооценки роли и статуса клиента стали слова продавщицы (сказанные из самых лучших побуждений), обращенные к вошедшей даме: "Заходите к нам, у нас сегодня грандиозные праздничные скидки!" Дамы отреагировала на это приглашение, возмущенно спросив: "Я что, похожа на человека, который делает покупки на распродажах?!"

#### Пример

Выбирая отель, преуспевающий бизнесмен всегда примет во внимание, соответствует ли отель его статусу. Он не может допустить, чтобы его знакомые думали о нем, как о скряге.

#### ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ЦЕННОСТИ

Специалисты Шет, Ньюман и Гросс, применив концепцию «ценности», описали рыночный выбор потребителей как некое многомерное явление и объединили множества ценностей в несколько групп:

функциональная ценность — блага ценны тем, что обладают явными функциональными или физическими свойствами;

социальная ценность — блага ценны тем, что ассоциируются с положительным или отрицательным стереотипом демографических, социально-культурных или культурно-этнических групп;

эмоциональная ценность — блага ценны тем, что ассоциируются с особыми чувствами или способствуют выражению или неизменности чувств;

эпистемическая ценность — блага ценны тем, что возбуждают любопытство, создают новизну и/или удовлетворяют стремление к знаниям, способны обеспечить что-то новое или отличное от известного;

условная ценность — полезность блага обусловлена специфической ситуацией, в которой действует совершающий выбор, чрезвычайные физические или социальные ситуации могут подчеркивать функциональную или социальную значимость данных благ.

#### Пример 1

Результаты опроса, проведенного американским исследовательским центром MasterCard среди посетителей отелей Нью-Йорка (были опрошены не только американцы), определили наиболее важные позиции, влияющие на выбор отеля.

Факторы, влияющие на выбор гостиницы



#### Пример 2

В результате исследований малых отелей Санкт-Петербурга и их клиентов (проект TESIS/BISTRO, 2003) были выявлены следующие источники информации об отеле:

от знакомых — назвало 50,5% от опрашиваемых;

Интернет — 16,5%;

направление от организации — 27%;

печатные издания — 5,3%;

другое — 0,7%

78,9% опрашиваемых потребителей выбрали форму поселения без предварительного бронирования. Из оставшихся 21,1%:

64,4% предпочли бронирование по телефону;

28,4% — бронирование через Интернет;

15,9% — бронирование по факсу;

0,5% — бронирование через фирму (с гидом).

Для решения проблемы сезонных перепадов туристских потоков малые отели предпринимают следующие действия:

реклама, маркетинг — 33%;

привлечение корпоративных клиентов — 23%;

работа с турфирмами — 17%

скидки, пакеты — 15%

обновление номерного фонда — 8%;

привлечение групп — 4%.

#### Потребительская реакция на маркетинговые стимулы

Специалисту по маркетингу необходимо получить ответ на вопрос: как потребители реагируют на различные маркетинговые стимулы, которые отель может использовать для привлечения их внимания.

##### ВОСПРИЯТИЕ

##### Восприятие стимула

Мотивированный человек готов действовать. Но в одной и той же ситуации два человека, имеющие одинаковую мотивацию, будут действовать по-разному — в зависимости от восприятия ситуации.

Каждый человек получает, перерабатывает и понимает полученную информацию по-своему.

Индивидуальное восприятие складывается благодаря трем процессам:

избирательная экспозиция;

избирательное искажение;

избирательное запоминание.

Избирательная экспозиция. Люди, подвергаясь ежедневной атаке огромного количества стимулов, включая и рекламу, отбирают эти стимулы выборочно. Обычно потребители могут вспомнить от четырех до семи фирменных названий одного класса товаров.

Один из способов привлечь внимание потребителя и выделиться хоть чем-то среди других — позиционирование.

Позиционирование производится благодаря качеству, количеству и содержанию рекламы, а также благодаря средствам массовой информации, каналами которых фирма воспользовалась.

**Избирательное искажение.** Замеченный потребителем стимул не всегда будет воспринят так, как этого хотелось рекламодателям. Для людей характерно интерпретировать любую новую информацию так, чтобы она не противоречила их сложившимся суждениям.

**Избирательное запоминание.** Люди обычно запоминают информацию, которая поддерживает их убеждения, и, наоборот, быстро забывают и о положительных, и об отрицательных отзывах, если сами придерживаются при этом противоположного мнения.

#### УСВОЕНИЕ

Усвоение — это психологический термин, описывающий изменения в поведении индивидуума под влиянием накопленного опыта.

#### Пример

Когда гость попадает в отель, в первый день проживания он внутренне учится, как вести себя в новых условиях, как реагировать на новые обстоятельства, как пользоваться новыми предметами в номере, как воспользоваться дополнительными услугами. Многие клиенты будут настолько благодарны персоналу отеля за ненавязчивую помощь в процессе такой "адаптации", что примут решение и в дальнейшем останавливаться в этом отеле, где все знакомо и персонал предупредителен.

#### УБЕЖДЕНИЯ

##### Убеждения и отношения

В процессе действий и усвоения люди приобретают убеждения (не подвергаемые сомнению), которые, в свою очередь, оказывают влияние на их поведение. Убеждение может базироваться на собственном опыте или на мнении других людей, в нем зачастую присутствует эмоциональный компонент, но его может и не быть.

Убеждения положительного характера укрепляют престиж отеля. Если становится ясно, что какое-то негативное убеждение (возможно, необоснованное) подрывает сбыт, отдел маркетинга должен незамедлительно начать кампанию, направленную на изменение этого убеждения.

#### Пример

Убеждения могут быть следующие: "Чем больше звезд, тем выше уровень обслуживания". "Чем меньше отель, тем больше внимания к гостю". "В сетевых отелях стандарты обслуживания выше". "Российские отельеры не способны обеспечить сервис на должном уровне". "Хамство персонала неистребимо". "Это не отель, а проходной двор: приходи, кто хочешь, и бери, что хочешь". — "Я в отеле, как "под кол-паком": все меня проверяют, везде камеры". "Персоналу отеля нет никакого дела до моих проблем". — "От работников отеля нет никакого спасу: все лезут со своими предложениями".

#### УСТАНОВКИ

Убеждения и установки (устойчивые оценки и определенные чувства, связанные с каким-либо объектом или идеей) очень трудно изменить, потому что они взаимосвязаны в сознании человека. Изменение одной из установок может повлечь за собой необходимость других и порой трудных подвижек. Часто для фирмы гораздо легче произвести товар, на который распространяется положительное отношение потребителя, чем изменить его негативное отношение к выпускаемым ею товарам.

Разрабатывая стратегию маркетинга и подготавливая ее внедрение, необходимо предусмотреть все до мелочей, чтобы избежать ошибок на первом этапе, поскольку от этого зависит долгосрочный успех фирмы.

#### Пример

Если не угодить посетителю в его первый приход в ресторан, у него немедленно вырабатывается негативное отношение, которое не позволит ему снова прийти в этот ресторан, а может быть, снова остановиться в этом отеле.

Посетитель, который неоднократно останавливался в отеле, обедал в его ресторане и всегда был доволен, вдруг съел блюдо, которое ему не понравилось. Он ушел из ресторана с неприятным чувством, что его подвели, и его позитивное отношение стало меняться. Если такое повторится в следующий раз, он больше никогда не придет в этот ресторан и зафиксирует негативное отношение.

#### УСТАНОВКИ, ВЫРАБОТАННЫЕ В ДЕТСТВЕ

Самыми стойкими считаются установки, выработанные в детстве. Первые в жизни приятные впечатления обычно возвращаются многократным посещением, например, отеля — сначала самими молодыми людьми, затем ими же в качестве родителей с детьми, а потом уже будучи бабушками и дедушками.

#### Пример

С 1 февраля 2005 года в ресторане "Амадеус" гостиницы "Рэдиссон САС Славянская" обновилось детское меню. При разработке меню учитывались вкусы детей, а также характерные особенности детского питания: блюда

приготовлены из натуральных продуктов (мясо, рыба, овощи, фрукты), без использования острых специй и приправ, с уменьшенным количеством жиров и углеводов. Порция составляет примерно половину "взрослой".

Детское меню было обновлено в рамках программы "Ответственный бизнес" (новой концепции здорового питания, девиз которой "Здоровое питание с сего-дняшнего дня и постоянно"). (Источник: <http://www.hospitality.ru/>).

#### Антипример

Первые отрицательные впечатления также накладывают отпечаток на всю жизнь. В погоне за клиентами-мужчинами промоутер не разрешил двенадцатилетнему мальчику поучаствовать в акции компании — производителя средств для бритья (забить гол и получить в качестве приза один из продуктов компании). Через пару лет, когда подросток стал задумываться о выборе средств для бритья, он не мог отделаться от негативного отношения к продукции "оби-девшей" его фирмы.

#### УЧАСТНИКИ ПРОЦЕССА ПОКУПКИ

Маркетинговые коммуникации могут осуществляться не только с пользователем — тем, кто пользуется оплаченной услугой, но и с другими участниками процесса.

Участники процесса покупки:

Инициатор — тот, кому первому пришла в голову идея сделать покупку. Например, молодой человек предложил своей девушке отпраздновать годовщину их знакомства в ресторане небольшого отеля.

Влияющий — человек, обладающий достаточным авторитетом, чтобы оказать влияние на принятие окончательного решения.

Принимающий решение — тот, чье слово оказалось решающим для принятия решения по всему вопросу или его части. Например, старший брат настоял на выборе отеля из-за его близости к гольф-клубу.

Покупатель — человек, оплачивающий покупку.

#### Пример

Чем сильнее желание одного человека учесть пожелания других и чем ближе они к принимающему решение о покупке, тем сильнее их влияние на выбор. Эта тенденция особенно сильна, когда дело касается детей. Они не скрывают своих пристрастий, и это оказывает сильное влияние на родителей и дедушек с бабушками, желающих сделать им подарок.

Поскольку решения о покупке услуг отеля далеко не всегда принимаются изолированными индивидами, следует распространять маркетинговые усилия и на центры закупки. В случае с организацией — это специальный отдел, в случае индивидуального потребления — это семья.

#### СЕМЬЯ

Центр закупки — семья

Коммуникационная политика адаптируется к соответствующим ролям матери, отца и детей. Современными тенденциями являются решения, принимаемые совместно мужем и женой и даже доминирующее влияние жены, а также возрастающая роль детей в принятии решения.

### Анализ потенциальных потребителей курортных услуг

#### Методика проведения анализа

В силу довольно значительной величины средств, необходимых для покупки курортных услуг, наибольший интерес для анализа потребителей представляет средний класс российского общества.

Нижняя граница среднего класса — это величина дохода свыше \$200 в месяц на одного члена семьи. Начиная именно с этой границы доля расходов на питание в семье опускается ниже 40% и появляются свободные деньги для приобретения товаров длительного пользования и крупных покупок (в том числе курортных путевок).

#### Соотношение общих расходов и расходов на туризм и отдых среднего класса

Подгруппы	Средние месячные расходы на 1 члена семьи, USD	Средние месячные расходы на семью, USD	Средние годовые расходы на отдых и туризм, USD	
			на 1 члена семьи	на семью
Нижняя средняя	400 (200-600)	750 (600-900)	300	600
Ядро	900 (600-1200)	1500 (1000-2000)	600	1200
Верхняя средняя	2000 (1200-3000)	3500 (2000-5000)	1500	3000

Из данных, представленных в таблице, следует, что нижняя подгруппа среднего класса в год тратит на туризм и летний отдых \$600 на семью.

Результаты опросов показывают, что они проводят отпуск в основном на даче или в средней полосе (в региональных здравницах — в санаториях, на турбазах, в пансионатах и т. п.

Ядро среднего класса, потребляющее на эти цели около \$1200 в год, отпуск проводит у моря на российских курортах или в Крыму, Болгарии, Турции и т. п.

Верхний слой среднего класса отводит на отдых и путешествия ежегодно до \$3000 на семью и предпочитает недлительные поездки в дальнее зарубежье чаще двух раз в год.

#### ПОТРЕБИТЕЛИ КУРОРТНЫХ УСЛУГ СОЧИ И АДЛЕРА

Анализ потребителей курортных услуг Сочи и Адлера

Для анализа потребителей произведены усредненные расчеты для семьи из двух человек, при этом стоимость проживания рассматривается отдельно для санаториев, отелей, малых отелей и частного сектора.

При этом использовались следующие допущения:

в первых двух категориях выделяются отдельно предприятия размещения с минимальным, средним и высоким уровнем цен при размещении в двухместном стандартном номере;

при расчете затрат принимается допущение, что семья из двух человек тратит во время отдыха сумму, равную половине стоимости размещения;

затраты на проезд различными видами транспорта при-водятся только для маршрута Петербург–Адлер–Петербург.

Затраты на проезд из Петербурга до Адлера и обратно для двоих составляют:

в плацкартном вагоне — \$104;

в купе — \$195;

самолетом — \$626.

Возможные суммарные затраты одной семьи из Петербурга при выборе различных вариантов размещения на курорте Сочи, транспорта и продолжительности рассматриваются следующим образом:

24-дневный отдых в гостиницах различных категорий с использованием поезда (плацкарт и купе) и самолета;

14-дневный отдых в гостиницах различных категорий с использованием поезда (плацкарт и купе) и самолета;

7-дневный отдых в гостиницах различных категорий с использованием поезда (плацкарт и купе) и самолета.

#### ЧАСТНЫЕ ГОСТИНИЦЫ АДЛЕРА

Стоимость проживания

Стоимость проживания рассчитывалась исходя из анализа частных гостиниц Адлера

Общая характеристика частных гостиниц

Частные гостиницы составляют неплохую конкуренцию известным крупным гостиницам. Они расположены вдоль всего побережья Черного моря.

Цена номеров в таких гостиницах — самая разнообразная, зависит от района города, расстояния до моря, наличия или отсутствия поблизости инфраструктуры (магазинов, кафе, ресторанов, рынка и т. п.), комфортабельности номеров (меблировка, кондиционер, телефон) и составляет от 600 до 3500 рублей за номер в сутки на двух человек.

Официальной классификации такие отели не имеют, но большинство турфирм подразделяют их на следующие категории:

мини-гостиницы VIP-категории;

мини-гостиницы 1-й категории;

мини-гостиницы 2-й категории;

мини-гостиницы 3-й категории (эконом-класс);

комнаты в частных домах;

квартиры "под ключ".

#### МИНИ-ГОСТИНИЦЫ VIP-КАТЕГОРИИ

Представляют собой современные 2–7-этажные здания (до 60 номеров), построенные в 2000–2003 годах, расположенные как в непосредственной близости от моря (30 м), так и на расстоянии до 15 минут ходьбы, как правило, в районах с развитой инфраструктурой (кафе, рестораны, магазины, близость остановок общественного транспорта).

Номерной фонд:

стандартные двухместные номера;

двухместные номера повышенной комфортности;

двухкомнатные 2–4-местные номера категории "люкс".

Во всех номерах современная мебель, широкие двуспальные или две односпальные кровати, кондиционеры, холодильники, санузлы с душем или ванной.

В номерах повышенной комфортности и "люксах" — мягкая мебель, кресла, диваны, мини-бары, телефоны, посуда, туалетные принадлежности.

Имеется возможность поселения на дополнительное место, как правило — кресло-кровать.

К услугам отдыхающих уютные дворики, рестораны, бассейны, сауны, стоянки для автомобилей, в отдельных отелях имеются сейфы-боксы, бильярд, бары, конференц-залы, предлагаются шезлонги, зонтики, водные лыжи, катамараны, гидроциклы, парашют. Организуются экскурсии, трансфер в аэропорт и на вокзал.

Питание при своих ресторанах, 2–3-разовое, за дополнительную плату, обычно в размере 250–300 рублей на человека в сутки.

#### МИНИ-ГОСТИНИЦЫ 1-Й КАТЕГОРИИ

Также расположены в курортной зоне, как в непосредственной близости от моря, так и на расстоянии до 15 минут ходьбы от него, в районах с развитой инфраструктурой. Представляют собой 2–3-этажные дома гостиничного типа, насчитывают 10–30 номеров.

Основное отличие от мини-гостиниц VIP-категории — качество мебели, меньшие размеры номеров.

Номерной фонд — двухместные номера с удобствами с отдельными или одной двуспальной кроватью, в номере — телевизор, холодильник, кондиционер, реже вентилятор. Дополнительное место — диван или раскладушка.

Имеются дворики, могут быть небольшие бассейны, сауны, организуется питание в собственных ресторанах (кафе).

#### МИНИ-ГОСТИНИЦЫ 2-Й КАТЕГОРИИ

Также расположены в курортной зоне, как в непосредственной близости от моря (100 м), так и на расстоянии до 20 минут ходьбы. Здания в основном современной постройки, включают 5–20 номеров.

Обычно имеются дворики. В некоторых отелях организуется питание в собственных столовых (в помещении или в беседке во дворе) или есть возможность приготовления пищи на летних кухнях.

Номерной фонд — двухместные номера с удобствами с отдельными или одной двуспальной кроватью, возможен телевизор в некоторых или во всех номерах, вентилятор, дополнительное место — диван или раскладушка. Холодильник на этаже.

#### МИНИ-ГОСТИНИЦЫ 3-Й КАТЕГОРИИ (эконом-класс)

Также расположены в курортной зоне, как в непосредственной близости от моря (100 м), так и на расстоянии до 20 минут ходьбы. Здания в основном современной постройки, включают 5–20 номеров.

Номера 2–3–4-местные, без удобств. Удобства на этаже или во дворе. На этаже могут быть общие холлы для просмотра телепередач, холодильники.

Имеются небольшие дворики с зонами отдыха. Питание — по договоренности на кухнях. Также отдыхающим предоставляются летние кухни для приготовления пищи.

#### КОМНАТЫ В ЧАСТНЫХ ДОМАХ

Расположены в домах различных лет постройки по всему городу.

Комнаты 2–3–4-местные, без удобств. Общие удобства во дворе.

Иногда может быть один холл с телевизором и холодильником. В некоторых частных домах предоставляют возможность питания или плитку для приготовления пищи.

#### КВАРТИРЫ "ПОД КЛЮЧ"

Квартиры "под ключ" — один из самых популярных видов жилья на курорте, пользуется особым спросом у отдыхающих, прилетающих семьями, а также с маленькими детьми, инвалидами или несколькими парами.

Можно снять на период проведения отпуска (командировки и т. д.) отдельную 1–2–3-комнатную, полностью меблированную квартиру со всеми удобствами (кухня, ванная, спальня, зал, ТВ, холодильник, комплекты белья, набор необходимой посуды, горячая вода), расположенную в 5–12-этажных домах на расстоянии 5–15 минут ходьбы до моря.

Стоимость квартиры зависит от качества произведенного ремонта, меблировки, района города, расстояния до моря, срока пребывания.

Стоимость квартир для временного проживания в Адлере (в сутки, независимо от количества человек)

Категория квартир	Май	Июнь	Июль-август	Сентябрь
1-комнатная (1–3 чел.)	400-450	500-600	800-1000	700-800
2-комнатная (1–5 чел.)	500-600	600-800	1200-1500	1000-1200
3-комнатная (1–8 чел.)	700-800	800-900	1700-2000	1200-1500

#### КОТТЕДЖИ

Коттеджи являются одним из самых дорогих видов жилья на курорте и представляют собой кирпичные или блочные дома современной постройки. Состоят из 2–4 спален, плюс зал и кухня.

Различаются комфортабельностью номеров, наличием или отсутствием кондиционеров, спутникового телевидения, бассейнов, саун.

Имеются свои дворики со стоянками для автомобилей.

Расположены на различном расстоянии до моря (от 50 м до 1 км), в районах с развитой инфраструктурой. Рядом находятся кафе, магазины, остановки общественного транспорта.

Цены — от 150 до 1000 у.е. в сутки за весь коттедж.

Эллинги (мотели)

Эллинги — лодочные гаражи, переоборудованные под жилые помещения, представляют собой практически те же коттеджи в миниатюре. Состоят из 2–3 комнат со всеми удобствами (ТВ, холодильник, санузел с душем) плюс кухня и место для автомобиля. Есть номера «люкс» с кондиционерами.

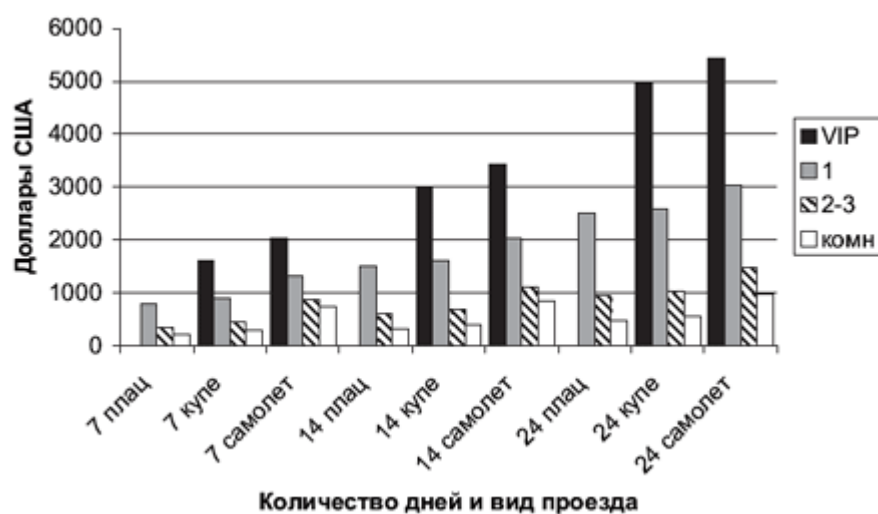


Популярны у туристов, приезжающих в Сочи и Адлер на личных автомобилях.

Расположены прямо на пляжах. Рядом находятся кафе, магазины, остановки общественного транспорта.

Цены — от 80 до 150 у. е. в сутки за весь эллинг. Сдаются также по комнатам — 1000–1500 руб. в сутки за комнату.

Сравнение стоимости отдыха в Адлере



Количество дней и вид проезда

Сопоставляя варианты рекреационного предложения со спросом на эти услуги различных слоев населения (исходя из данных о затратах среднего класса на отдых), можно делать выводы о том, кто может стать потенциальным потребителем услуг отеля.

Пример

Исследования показали, что потенциальными гостями курортного отеля могут стать представители ядра среднего класса (при проживании в течение 7–10 дней) и верхнего среднего класса.

Поскольку верхний средний класс не испытывает проблем с оплатой любых рекреационных предложений, то часто предпочитает отдых за рубежом, следовательно, при продвижении гостиницы в летний сезон необходимо ориентироваться именно на ядро среднего класса.

### Способы привлечения гостей в курортные отели

#### УВЕЛИЧЕНИЕ ЧИСЛА РОССИЯН НА КУОРТАХ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ

В 2006 году на курортах Кубани отдохнули 12 миллионов россиян. Тем не менее отрасль, которая по значимости занимает второе место, приносит доходов в 4–5 раз меньше, чем могла бы.

По сравнению, например, с Крымом и Турцией стоимость отдыха в Сочи в полтора-два раза выше.

Пример

Сравнительные характеристики стоимости двухнедельного тура с полупансионом (завтрак и ужин) в трехзвездочном отеле с перелетом из Москвы (данные 2003 года).

Направление	Стоимость, USD	Примечания
Крит	891	"все включено"
Кипр	729	полный пансион с лечением
Мальта	740	полный пансион с лечением
Турция	750	
Болгария	639	
Сочи (ОК "Дагомыс")	732	
Сочи (ОК "Русь")	1348	

Примечание: представленные цены можно уменьшить на 30% и более в случае «горящих» путевок.

Уменьшая стоимость проживания и совершенствуя сервис, можно добиться увеличения числа отдыхающих россиян на курортах Краснодарского края.

Несмотря на достаточно высокие цены по сравнению с зарубежными черноморскими курортами, наблюдается рост числа отдыхающих в Сочи и Адлере, что связано, с одной стороны, с ростом качества услуг, а с другой — с боязнью людей выезжать за рубеж из-за роста террористической угрозы.

Основой стратегии развития курортной отрасли края должно стать:  
включение в курортный сезон не только летнего, но и зимнего периода;  
изменение законодательства по малым средствам размещения;  
проведение реконструкции набережных;  
проверка целевого использования земли.

В условиях сложившейся устойчивой тенденции к росту емкости рынка туристских услуг в денежном выражении будет расти потребность в дорогих (4–5\*) и средних (3\*) гостиницах. Эта потребность будет удовлетворяться путем реконструкции существующих отелей и туристских комплексов, строительства новых, более высокочассных взамен старых.

### КОНЦЕПЦИЯ

В связи с этим важным стимулом для создания новых гостиничных мест является реализация "Концепции развития санаторно-курортного и туристского комплекса Краснодарского края в 2003–2010 годы".

Концепция определяет основные задачи и направления деятельности органов государственной власти и местного самоуправления в крае по развитию санаторно-курортного и туристского комплекса.

Она содержит четыре основных раздела:

современное состояние санаторно-курортного и туристского комплекса Краснодарского края;

курортно-рекреационный потенциал края;

государственное регулирование и нормативно-правовое обеспечение дальнейшего развития санаторно-курортного и туристского комплекса края;

основные направления развития санаторно-курортного и туристского комплекса края в 2003–2010 годы.

С точки зрения реализации Концепции интересна динамика основных показателей работы санаторно-курортного комплекса Сочи, которая приведена в таблице.

Показатели	Годы					
	1999	2000	2001	2002	2003	2004, про-гноз
Количество учреждений	242	248	236	237	245	257
Количество мест	54 826	54 700	54 001	54 668	55 400	56 300
Средняя заполняемость за год	54,11%	59,96%	53,63%	49,0%	58%	59%
Средняя стоимость 1 койко-места	350 руб.	450 руб.	504 руб.	690 руб.	690 руб.	690 руб.
Количество организованных отдыхающих, тыс. чел.	783,9	868,6	776,9	721,1		
Доходы от реализации курортных услуг, млн руб.	5291	4049,9	4553,7	4900,1		

Источники: Сочинский городской отдел Госстатистики и собственные данные автора

### КОРПОРАТИВНЫЕ СТАНДАРТЫ ПРЕДЛОЖЕНИЯ УСЛУГ

Анализ развития туризма в Сочи и Адлере показывает, что этот рынок еще не насыщен и способен воспринять значительное количество новых гостиничных номеров.

В соответствии с "Аналитическим расчетом перспективного наращивания емкости перспективных средств размещения туристов в городе-курорте Сочи" на территории Большого Сочи запланировано к освоению 58 инвестиционных площадок.

Особенностью нового гостиничного строительства в Сочи является строительство и реконструкция отелей, стоимость проживания в которых не меньше \$100 за номер в сутки.

На среднего потребителя сегодня пытаются работать немногие местные предприниматели, занимающиеся возведением мини-гостиниц с небольшим количеством номеров по цене от \$20 в сутки, гостевых домов и проч.

Развитие сектора частных гостиниц определило корпоративные стандарты предложения услуг на этом рынке.

Наличие питания, дополнительных услуг в виде трансферов, развлечений (бильярд, сауна и пр.) становится обязательным для гостиниц выше трехзвездной категории.

Большим спросом еще пользуется частный сектор, где номера обходятся в 400–500 рублей в сутки. Таких небольших отелей "камерного" типа сейчас достаточно много в Анапе и Сочи. Питание в них стоит около 200 рублей в сутки.

Однако они не могут обеспечить такого же разнообразия, как крупные гостиницы.

Сутки в санатории на Черноморском побережье с проживанием, питанием и лечением обойдутся в 1000–1200 рублей. Даже те молодые пары с детьми, которые не испытывают проблем со здоровьем, предпочитают брать путевки в санатории с профилактическими целями.

#### "ВСЕ ВКЛЮЧЕНО"

дает покоя популярность Турции, выходят на рынок с предложениями "все включено (all inclusive)". Первым по этой системе начал работать "Прометей Клуб" — отель, расположенный в центре района Сочи "Лазаревское".

Клиентов ждет "турецкий сервис" — шведский стол, развлекательная вечерняя программа и дискотека на территории.

В Турции сутки по системе all inclusive стоят \$60.

#### WEEKEND-ТУРЫ

Туроператоры продвигают и так называемые weekend-туры на Черноморское побережье. Ажиотажным спросом они не пользуются, однако некоторые клиенты все-таки покупают такие путевки. Причем выбирают на выходные, как правило, самые дорогие отели высокого уровня.

Гораздо быстрее раскупаются weekend-туры на горнолыжный курорт Сочи "Красная поляна".

#### ПОСРЕДНИКИ

Поскольку гостиничный бизнес в основном предполагает привлечение клиентов с помощью посредников, то в качестве потребителей, помимо конкретных приезжающих постояльцев необходимо рассматривать и этих посредников.

#### ЦЕЛЬ ПОЕЗДКИ

В Адлере и Сочи наблюдается следующее распределение размещаемых в гостиницах лиц по цели поездки:

деловые поездки — 5 %;

лечение — 24 %;

отдых — 68 %;

прочее — 3 %.

При ориентации отеля на средний класс его потребителями-посредниками должны стать:

Тип потребителя	Регион	Сезон	Тип основных услуг
Турфирма	Северо-запад, Москва	Апрель-сентябрь	Отдых
		Декабрь-январь	Горнолыжный спорт
	Урал, Сибирь, Дальний Восток	Апрель-сентябрь	Отдых
		Октябрь-ноябрь Февраль-март	Лечение
		Декабрь-январь	Горнолыжный спорт
Корпорация	Все	Апрель-сентябрь	Отдых
		Декабрь-январь	Горнолыжный спорт, конференции
		Октябрь-ноябрь Февраль-март	Конференции, семинары
Консалтинговая компания	Все	Все	Конференции, семинары

Основными объектами воздействия для привлечения клиентов круглый год, учитывая ценовой уровень, должны стать турфирмы и корпорации богатых регионов (Петербург, Москва, а также Урал, богатые регионы Сибири, Севера и Чукотки).

Отдельной группой потребителей могут являться консалтинговые компании, проводящие выездные конференции и семинары.

#### Привлечение деловых путешественников в мини-отели

Чаще всего при употреблении термина "Деловой туризм" гостиничный менеджмент подразумевает организацию в стране пребывания конференций, выставок, семинаров и т. п. и, следовательно, рекламный акцент делается на наличие в отеле необходимой для этого инфраструктуры — конференц-залов, соответствующего оборудования, возможностей корпоративного питания и т. п. В этом случае мини-отели, большинство из которых не обладает указанной инфраструктурой, казалось бы, должны выпасть из этого сектора рынка. Однако основными клиентами мини-отелей, например, в Санкт-Петербурге, являются как раз деловые путешественники.

ДЕЛОВЫЕ ПУТЕШЕСТВЕННИКИ

В целевую группу попадают следующие категории путешественников:

приезжающие для обмена опытом на конференции, семинары, саммиты и т. п.;  
приезжающие для обучения (корпоративного, краткосрочного, долгосрочного и т. п.);  
приезжающие в командировку;  
приезжающие на гастроли;  
приезжающие для купли/продажи каких-либо активов и др.

Требование к наличию конференц-зала является критичным только для первой группы, если конференция проводится в отеле, и для приезжающих для корпоративного обучения единой командой.

Тем не менее, все перечисленные выше группы деловых путешественников имеют общие особенности, которые необходимо учитывать при их привлечении и обслуживании.

#### ТИПЫ ПРОЖИВАНИЯ ДЕЛОВЫХ ПУТЕШЕСТВЕННИКОВ

Для деловых путешественников, независимо от пола, можно выделить следующие типы проживания в отеле:

ночевка;  
продолжительное проживание;  
проживание во время переезда.

#### ОСОБЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ПРОЖИВАНИЮ

Среди всех типов путешественников деловые путешественники, вероятно, являются наиболее образованными и требовательными, они имеют определенные предпочтения (приоритеты) в выборе отелей:

удобное расположение;  
чистота и комфорт номеров;  
цена за номер;  
рекомендации друзей и коллег;  
предшествующий опыт относительно отеля;  
дополнительные услуги;  
программы для постоянных клиентов.

этом кроме общих требований, есть особые предпочтения, связанные уже не столько с типом "Деловой путешественник", а с тем, как часто и насколько долго он покидает свой дом.

#### Пример

Для тех, кто часто проводит время вне дома, отель Residence Inn выделяет четыре направления, которые важны для тех, кто постоянно переезжает с места на место и их семей:

Домашняя атмосфера важна для 58% таких путешественников.

Здания жилого типа. Внешний вид здания отеля важен для 36% таких путешественников, которые предпочитают здания гостиницы, выглядящие как обычные жилые дома.

Цена. Из общего числа изученных мнений 32% посетителей считают этот фактор важным.

Уменьшение стресса, связанного с переездом.

#### КАК ВЫПОЛНИТЬ ТРЕБОВАНИЯ ПУТЕШЕСТВЕННИКОВ

Все больше отелей пытаются найти своего клиента, формируют гостиничное пространство с использованием каких-то только своих особенностей. Так, например, мини-отель "Комфорт" (14 номеров), с одной стороны, выделяется серьезной оснащенностью техническими средствами (система контроля доступа, система кондиционирования, газового отопления и т. п.), а с другой стороны — ориентацией именно на деловых людей. Для этого в отеле выделен даже специальный бизнес-номер, оснащенный всей необходимой для постояльца оргтехникой.

Отель "Шелфорт" (15 номеров) больше продвигает себя как отель с домашним уютом, где каждый постоялец чувствует индивидуальную заботу персонала. Именно поэтому на обоих этажах "Шелфорта" постоянно находятся опытные администраторы.

#### КОРПОРАТИВНАЯ КЛИЕНТУРА

Как искать и привлекать деловых путешественников

Для привлечения индивидуального делового путешественника или мини-групп таких путешественников необходимо ориентироваться на корпоративную клиентуру.

Эта клиентура включает в себя:

дипломатические представительства и международные организации;  
представительства и филиалы иногородних банков;  
промышленные предприятия, имеющие деловые связи с зарубежьем и другими регионами;  
филиалы и представительства иногородних и зарубежных компаний;  
выставочные компании и консалтинговые фирмы;  
научные институты;  
высшие учебные заведения;  
прочие.

## Привлечение командированных

Для начала уточним характеристики термина «деловой путешественник» и определим целевую группу, относящуюся к этому термину.

### КОМАНДИРОВАННЫЙ

Командированный — это человек, приезжающий в другую страну и/или город по заданию своей компании для выполнения конкретной задачи, не связанной с отдыхом и не связанной с обучением.

Исходя из этого в целевую группу попадают следующие категории путешественников:

приезжающие для обмена опытом на конференции, семинары, саммиты и т. п.;

приезжающие для проведения реализации бизнес-проектов в конкретную компанию;

приезжающие на гастроли.

При этом требование к наличию конференц-зала является критичным только для первой группы и только в том случае, если конференция проводится в отеле.

### ОСОБЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ПРОЖИВАНИЮ

Тем не менее все перечисленные выше группы командированных имеют общие особенности, которые необходимо учитывать при их привлечении и обслуживании.

Для них, независимо от пола, можно выделить следующие типы проживания в гостинице:

ночевка;

продолжительное проживание.

При ночевке командированный в первую очередь будет интересоваться ценой и близостью отеля к цели его пребывания в городе.

При продолжительном пребывании постоялец отеля все больше внимания уделяет комфорту, тишине, качеству питания и, в большой степени, профессионализму гостиничного персонала.

Среди всех типов путешественников командированные имеют определенные предпочтения (приоритеты) в выборе гостиниц:

удобное расположение;

чистота и комфорт номеров;

цена за номер;

рекомендации друзей и коллег;

предшествующий опыт пребывания в гостинице;

дополнительные услуги.

### КАК ИСКАТЬ И ПРИВЛЕКАТЬ КОМАНДИРОВАННЫХ

Продажа услуг любой гостиницы ограничена двумя особенностями:

необходимостью распространения информации за пределами города и страны;

необходимостью получения значительной части клиентов через посредников.

Если ваш регион является не только туристическим, но и деловым центром, часть гостей города составляют российские и зарубежные командировочные и бизнесмены.

Исходя из этого ключевыми потребителями гостиничных услуг являются предприятия, которые принимают командировочных и бизнесменов из других городов и стран.

Такие предприятия обычно выбирают гостиницу, отвечающую не только ценовым требованиям, но и расположенную в непосредственной близости от предприятия, поскольку командировочным необходимо быстро и удобно добраться до места работы.

Для привлечения индивидуальных или групповых командированных необходимо ориентироваться на корпоративную клиентуру. Для того чтобы проводить работу с возможными корпоративными заказчиками, надо их вначале найти и понять, чем может их привлечь наша гостиница. Для этого необходимо провести небольшой маркетинговый анализ, в ходе которого выяснить, какие организации могут быть интересны отелю с точки зрения привлечения командированных.

Вначале необходимо подразделить компании на несколько групп:

дипломатические представительства и международные организации;

представительства и филиалы иногородних банков;

промышленные предприятия, имеющие деловые связи с зарубежьем и другими регионами;

филиалы и представительства иногородних и зарубежных компаний;

выставочные компании и консалтинговые фирмы;

научные институты;

высшие учебные заведения;

прочие организации.

Одним из ключевых способов реализации гостиничных услуг для малого отеля являются прямые продажи.

Значит, необходимо заниматься прямыми продажами, то есть поиском корпоративных клиентов, так как с помощью прямых продаж невозможно привлечь индивидуальных постояльцев. Их мы будем привлекать с помощью рекламно-информационной политики.

Как же завлечь корпоративных клиентов в сети вашего отеля?

Первым шагом по привлечению корпоративных клиентов является описанный выше анализ рынка и определение типа отелей и потребностей потенциальных гостей.

После того как вы определили, какие компании могут стать вашими клиентами, вы составляете карточки потенциальных клиентов.

Для организации первых контактов можно использовать следующие рекомендации:

найдите общих коллег (знакомых) с этим корпоративным клиентом, которые могут порекомендовать вас представителю этого клиента, отвечающего за работу с гостиницами;

составьте письмо в эту компанию;

организируйте личную встречу.

Основной задачей письма является убедить адресата отреагировать на него сразу же.

Помните, что в каждую компанию приходит десятки писем в день. Если письмо не адресовано конкретному сотруднику или руководителю компании, то скорее всего оно попадет к секретарю, который в трех случаях из пяти выкинет его в корзину.

Значит, необходимо знать, кому должно быть адресовано письмо, его имя, отчество, фамилию и должность. Ошибка в написании имени, должности или названии компании может перечеркнуть ваши благие намерения в самом зародыше.

Когда человек получает письмо, он задает себе следующие вопросы:

кто ко мне обращается?

почему именно ко мне?

стоит ли мне это читать?

зачем мне это надо?

какую выгоду это мне сулит?

В отличие от личной беседы у вас есть всего 20 секунд, в течение которых читающий ваше послание решает, интересует его сообщаемая вами информация или нет.

Следовательно, в заголовке письма и в первых 2-3 строках должно быть сообщено основное послание письма. Желательно, чтобы ваше письмо отвечало сиюминутным потребностям адресата.

Читателя не волнует, что вы хотите ему предложить. Он беспокоится только о решении своих проблем и выполнении своих задач.

Начало вашего письма должно предложить решение таких насущных проблем читателя и немедленно объяснить ему, как ваша услуга поможет решить ее.

После этого вы можете подробно рассказать об отличительных особенностях вашего отеля. Только помните, что письмо не должно выглядеть как сплошной текст мелким шрифтом. Отделяйте абзацы друг от друга и пишите короткими фразами и короткими абзацами.

Помните, что письмо необходимо разместить на одном листе. Не пишите о ценах, не описывайте подробно номера и услуги отеля в письме. Если вы хотите дать какие-то подробности, то для этого есть приложения.

Используйте таблицы вместо перечислений.

Написав письмо, перечитайте его. Уверю вас, что вы сможете сократить его как минимум на треть.

При этом не ударяйтесь в другую крайность — отсутствие какой-либо информации об отеле, кроме фразы, что вы можете разместить у себя постояльцев.

### **Инструменты интернет-маркетинга**

Маркетинг и интернет-маркетинг. Общие цели, но разные инструменты

Если вы возьмете словарь, чтобы уточнить, что есть «маркетинг» и «интернет-маркетинг», то увидите следующее:

«Маркетинг — совокупность всех видов предпринимательской деятельности, обеспечивающей продвижение товаров и услуг от производителей к потребителям, а также изучение положения, предпочтений и установок потребителей и систематическое использование этой информации для создания новых потребительских товаров и услуг» (энциклопедия «Кругосвет»).

«Интернет-маркетинг — онлайн-маркетинг, основанный на использовании ресурсов сети интернет» (Экономический словарь).

Как видно из определений, оба эти понятия имеют под собой одну основу — продвижение товаров и услуг от производителей к потребителям. Однако интернет-маркетинг имеет ряд особенностей по сравнению с традиционным маркетингом, которые во многом объясняются спецификой интернета как маркетинговой и рекламной площадки.

Интернет как маркетинговая и рекламная площадка обладает некоторыми принципиальными особенностями, которые присущи только ему:

во-первых, ни для какого другого средства рекламы и маркетинга не существует понятия «таргетинг». (Таргетинг — это возможность избирательно показывать посетителям рекламные объявления в зависимости от региона, времени и даже места работы посетителя);

вторая принципиальная особенность сети — возможность точного оперативного определения эффективности рекламной кампании, так как владельцам сайта всегда доступна статистика показов рекламных объявлений, откликов на них и поведение посетителя на сайте в случае отклика;

в-третьих, наличие уникальной интернет-услуги — рекламных баннерных сетей. (Баннерная сеть — система, при которой за каждые 100 показов чужих баннеров на своем сайте участник баннерной сети получает 100 показов собственного баннера на сайтах других участников баннерной сети за вычетом процента комиссии).

Почему надо использовать интернет-маркетинг

Интернет позволяет охватить наиболее активную и платежеспособную часть населения, и с каждым годом численность аудитории Всемирной сети в России увеличивается. Подтверждением этого факта могут служить результаты исследования, в ходе которого изучалась динамика роста численности аудитории интернета в России, обнародованные фондом «Общественное мнение» в начале июля 2008 года.

Согласно представленным данным, по состоянию на конец весны 2008 года интернетом в Российской Федерации пользовались 29% жителей, что эквивалентно 32,7 миллиона человек (годом ранее численность аудитории Всемирной сети в РФ составляла 28,7 миллиона пользователей — 25% населения).

Число активных пользователей сети (тех, кто выходит в интернет ежедневно) весной этого года составляло 15,7 миллиона человек (48% от общей численности интернет-аудитории в России или 14% населения страны).

Наибольшее число российских интернет-пользователей проживают в Центральном регионе — 11,3 миллиона человек. Второе и третье места по численности сетевой аудитории занимают Приволжский и Северо-Западный регионы с показателями в 6,2 миллиона и 4,0 миллиона человек соответственно.

Результаты опроса показали, что 70% российских пользователей интернета предпочитают выходить во Всемирную сеть из дома. Примерно 40% респондентов также ответили, что посещают онлайн-ресурсы с рабочих компьютеров, а 16% опрошенных — с компьютеров друзей или знакомых. Интернет-кафе в нашей стране пока пользуются не слишком высокой популярностью — их посещают только 6% людей, принявших участие в исследовании.

По численности мужская интернет-аудитория в России незначительно превосходит женскую — 52% против 48%.

Треть российских пользователей Всемирной сети — это граждане в возрасте от 25 до 34 лет. К возрастной категории от 18 до 24 лет относится 30% жителей нашей страны, работающих в интернете. 19% пользователей сети — это лица, возраст которых составляет от 35 до 44 лет; 13% — граждане в возрасте 45–54 лет. Что касается пользователей старше 55 лет, то их доля составляет только 4%.

57% российских интернет-пользователей имеют высшее или незаконченное высшее образование, 25% — среднее специальное, 19% — среднее общее. Почти половина жителей нашей страны, работающих в интернете, имеет высокий доход.

Таким образом, интернет открывает новые возможности для продвижения вашей компании/товара/услуги/бренда на рынке, предоставляет особенное пространство для размещения рекламы и предлагает специфические и очень эффективные инструменты для реализации задуманных маркетинговых программ.

Инструменты интернет-маркетинга: универсальные и применяемые «по рецепту»

Как и традиционный маркетинг, интернет-маркетинг обладает рядом универсальных, используемых практически всеми компаниями инструментов. Эти инструменты характеризуются достаточно высокой отдачей и полностью подходят для обеспечения и повышения эффективности интернет-присутствия.

К подобным инструментам можно отнести:

- поисковую оптимизацию;
- контекстную рекламу;
- скрытый маркетинг;
- баннерную рекламу и т. д.

Вышеперечисленные инструменты можно и следует применять на протяжении всего периода функционирования организации, комбинируя их и определяя сроки воздействия в соответствии с состоянием внутренней и внешней среды компании.

Однако существует также и ряд инструментов, направленных на кратковременное стимулирование потребителей, осуществляемое с целью привлечения внимания к какому-либо конкретному товару/услуге/бренду, напоминания о себе и т. п. В данном случае выбор инструментов ограничивается лишь фантазией использующего их специалиста. Тем не менее и среди подобных средств есть часто используемые.

Так, например, уже привычной практикой многих отелей является использование интернет-баннеров, которые в распечатанном варианте одновременно являются флаерами, предоставляющими скидку (инструмент интернет-маркетинга: баннерная реклама в совокупности с программой лояльности). Благодаря данному подходу рекламодателей им удастся не только привлечь аудиторию к данному отелю и/или акции, проводимой в нем, но и повысить узна-

ваемость отеля и осведомленность об отеле существующих и потенциальных клиентов. Это происходит в том числе за счет того, что многие из посетивших сайт с целью распечатать флаер, ознакомятся и с содержанием сайта.

Пример с сайта <http://www.europa4.ru/flaerdis-count5.html>



Еще одним из инструментов интернет-маркетинга, который компании применяют «по рецепту», являются конкурсы, проводимые в сети интернет. Конкурсы могут быть самыми разнообразными — от разгадывания ребусов и загадок до отправки фотографий с определенными условиями.

Так, интернет-портал «Отдохнули. RU» провел конкурс среди авторов отзывов об отелях, информация о которых размещена на данном портале. Целью конкурса в данном случае было продвижение портала, но организаторы аналогичных конкурсов, выступающие от лица отелей, могут также «продвигать» конкретные отели, сети отелей, услуги отеля или акции, проводимые в отеле.

Пример с сайта <http://www.otdohnuli.ru/contests/8>



«Дополнением» к интернет-конкурсам является открытое голосование, когда посетители сами решают, кто из конкурсантов займет первое место.



К данному же спектру инструментов интернет-маркетинга относятся такие варианты, как предоставление скидок при бронировании номера через интернет. Так, «Атриум Палас Отель» (комплекс, объединяющий самый современный в Уральском регионе отель стандарта 5 звезд и бизнес-центр) предоставляет 10% скидку при бронировании номера он-лайн, что безусловно привлекает внимание к сайту и увеличивает число брони, сделанной посредством интернета.

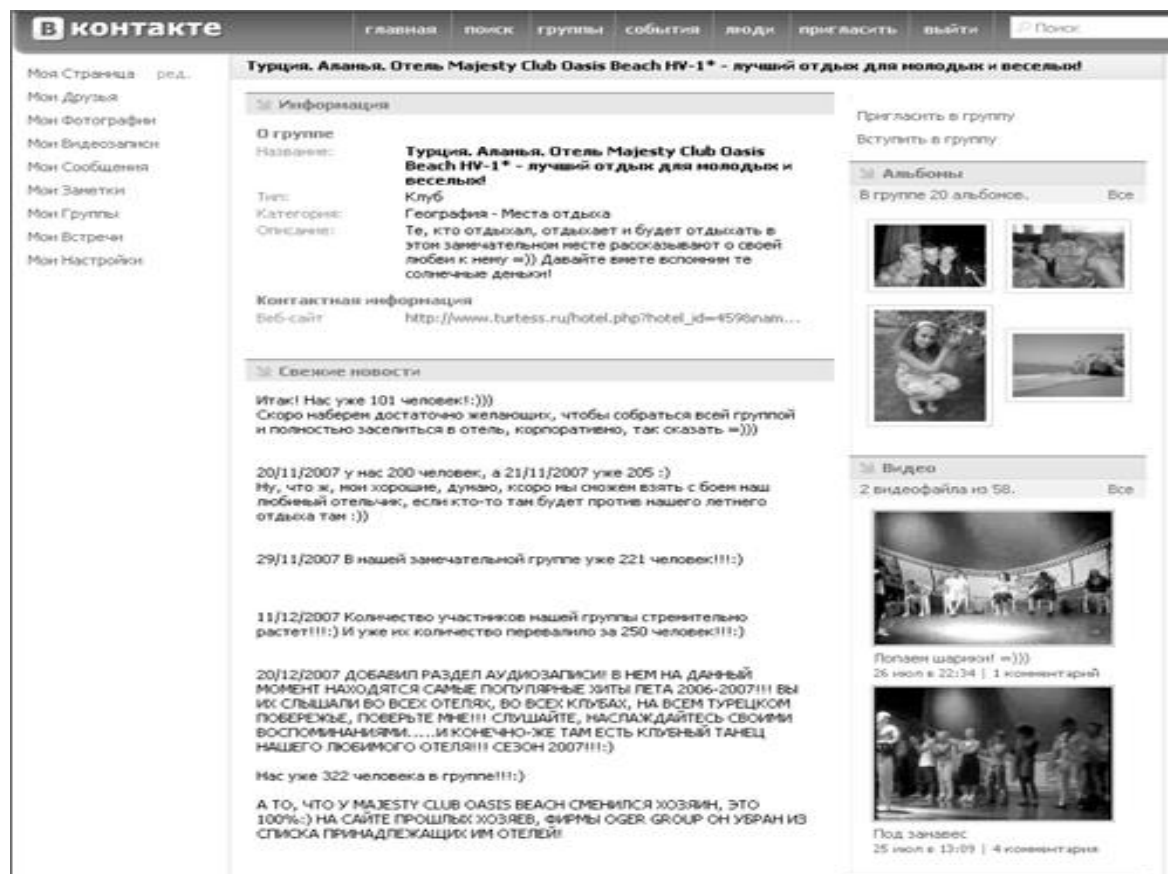
Пример с сайта <http://www.aph-ural.ru/rus/>

Одним из популярных инструментов интернет-маркетинга, который обычно используется в период проведения маркетинговых акций, является промо-сайт. Например, специально для конкурса «Мисс Отель 2008» (всероссийский конкурс красоты, проводимый среди сотрудников отелей, направленный на создание привлекательного имиджа в сфере гостиничного бизнеса) был создан сайт, где все желающие могли ознакомиться с правилами конкурса, организаторами и анкетами участниц.

Пример с сайта <http://www.misshotel.ru/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=2>

Еще одним специфическим инструментом интернет-маркетинга, в последнее время набирающим все большую и большую популярность, является продвижение в социальных сетях (vkontakte.ru, odnoklassniki.ru). Особенно эффективно в данном направлении развивается сайт [www.vkontakte.ru](http://www.vkontakte.ru). Как правило, используется следующая схема: сотрудником отеля создается группа или встреча, посвященная тому или иному отелю, которая и рассылается по списку друзей, а также случайных пользователей. В результате в группе начинается оживленное обсуждение преимуществ и недостатков отелей, появляется возможность от лица «обычных посетителей» оставить весьма лестные отзывы, а также бесплатно загрузить фотографии и видео. Причем если часть таких групп создается намеренно людьми, имеющими отношение к объекту группы, то зачастую подобные группы создаются просто довольными посетителями. Результатом подобной деятельности является позитивное паблисити или бесплатная реклама.

Пример продвижения отелей в социальных сетях <http://vkontakte.ru/club305577>



Продвижение в блогах: один из наиболее часто используемых инструментов интернет-маркетинга.

Блоггеры («блоггер» — владелец интернет-дневника) нередко по собственному желанию размещают свои отзывы и фотографии отелей, где они побывали. Блоггер, преследующий цель продвижения конкретного отеля в интернет-сообществах, может использовать те же приемы: публиковать фото, свои впечатления и впечатления своих друзей, контактные данные отеля. Подобную информацию рекомендовано размещать как в собственном интернет-дневнике блоггера, так и в сообществах, посвященных отдыху, туризму, стране, где расположен отель.

Кроме того, существуют блог-сообщества, которые информируют читателей о необычных отелях — и неразумно не использовать эту возможность, если отель, который нуждается в продвижении, имеет свои изюминки.

Так, в блоге «Ботинок» пользователями размещена целая серия текстов о различных отелях. Например, «100 самых лучших отелей мира», «5 лучших отелей с видом на водопад» и т. п.

Пример с сайта <http://botinok.co.il/taxonomy/term/1385>

Ботинки Путешествия

## Топ 100 самых лучших отелей Мира

Совсем недавно был опубликован новый список [ста самых лучших отелей в мире](#).



19 Июля, 2007 — 13:50 | Просмотров: 588

**TOP** рейтинг | отель | роскошь | топ

Блог: Black | Авторизируйтесь или откройте блог, чтобы комментировать |

Ботинки Путешествия

## Отель в заброшенном карьере



С ростом популярности и востребованности разнообразных форумов и блогов компании все чаще используют их как площадку для рекламных и маркетинговых программ. Так, например, достаточно эффективным инструментом является размещение пользователем в своем блоге информации о каком-либо событии в отеле (концерте, спортивном мероприятии и т. п.).

Инструментов интернет-маркетинга, применяемых «по рецепту», великое множество, и каждая компания сама решает, стоит ли их использовать и на какие именно средства следует обратить внимание.

Универсальные инструменты интернет-маркетинга. Поисковая оптимизация

Поисковая оптимизация сайта (или «фаскрутка» сайта, как часто называют оптимизацию), это комплекс работ с внутренними и внешними факторами, определяющими положение сайта в результатах поиска. Поисковая оптимизация включает в себя:

- аудит сайта (или анализ сайта), который направлен на нахождение «брешей» в html-коде сайта, его ссылочной структуре, текстах;

- устранение возможных технических проблем (проблем с хостингом, с «движком» сайта и т. д.);

- разработку рекомендаций по поисковой оптимизации сайта с целью внесения в код сайта изменений, необходимость которых была выявлена в результате аудита сайта;

- первичное поисковое продвижение сайта (обеспечение ресурса оптимальным ссылочным окружением, для чего проводится работа как по подготовке самих ссылок (с ресурса и на ресурс), так и их размещение, регистрация сайта в различных каталогах и пр.);

поддержка и улучшение результатов поискового продвижения интернет-сайта.

Поисковая оптимизация обеспечивает постоянный приток целевых клиентов на сайт, что является основой стратегического развития интернет-бизнеса и может стать главным конкурентным преимуществом компании, грамотно осуществляющей поисковую оптимизацию своего сайта.

Благодаря поисковой оптимизации пользователи сети интернет, которые ищут информацию об услугах, предлагаемых вашей компанией, придут именно на ваш сайт и в дальнейшем станут вашими клиентами. Представьте себе — десятки, сотни и тысячи посетителей приходят к вам на сайт ежедневно, и это не случайные люди, а именно те, кому нужны услуги вашей фирмы!

**Преимущества оптимизации**

Оптимизированный web-ресурс оттягивает на себя часть бизнес-процессов, оптимизируя и саму компанию, исключая из ее структуры все лишнее: так, клиент, привлеченный с помощью сайта, уже информирован о деятельности и услугах компании и зачастую почти определился с выбором. Такого клиента уже не надо уговаривать, завлекать, он хочет обсудить технические детали, согласовать цену и совершить покупку. Это позволяет сократить расходы на рекламу и маркетинг.

Объем продаж после оптимизации сайта увеличивается в среднем в 3 раза (и это притом, что продвижение сайта в среднем обходится в 15–20 тысяч рублей ежемесячно).

Появляется возможность обратиться только к целевой, активно ищущей аудитории, которая ищет информацию посредством ввода ключевых слов.

Возможность получить долговременный эффект от рекламы, так как уже только одна лишь подготовка сайта к продвижению дает свои результаты, которые остаются навсегда.

Пользователи интернета не рассматривают поисковое продвижение как рекламу, а следовательно, есть возможность получить рекламу без негативного «рекламного» эффекта.

Цены на данный вид интернет-маркетинга сравнительно невысоки.

Итак, можно с уверенностью сказать, что благодаря профессиональному продвижению в интернете компании действительно выходят на лидирующие позиции в своей отрасли и начинают очень активно продавать.

**Возможные недостатки оптимизации**

Существует опасность, что бизнес-процесс заказчика может оказаться не готовым к значительно возросшему притоку клиентов — ни к увеличению количества звонков, ни к росту количества продаж. В таком случае можно прервать оптимизацию или сократить число поисковых запросов, по которым продвигается бизнес-ресурс. Для того чтобы избежать подобных ситуаций, необходимо внедрять технологии интернет-продвижения постепенно, параллельно с развитием производственных мощностей и в целом инфраструктуры бизнеса.

Время, необходимое для достижения высоких результатов, может достигать нескольких месяцев, что часто не подходит для кратковременных акций.

**Контекстная реклама сайта**

Контекстная реклама — вид интернет-рекламы, которая показывается только тем пользователям, которые проявили интерес к рекламируемому продукту или услуге. Контекстная реклама — это рекламные объявления, которые показываются в поисковых системах при поиске определенных ключевых слов. Например, если ваш отель предоставляет номера для молодоженов и дает контекстную рекламу, то всем, кто сделает запрос «гостиница для молодоженов», будет показано ваше объявление.

Контекстная реклама — это наиболее быстрый и эффективный способ привлечь клиентов.

Контекстная реклама показывается на тематических сайтах как бы в контексте содержания страницы. Это возможно благодаря специальному программному обеспечению, которое анализирует содержимое страниц сайта и показывает рекламные материалы (баннеры, текстовые объявления), строго соответствующие информации, размещенной на тематическом сайте.

**Стоимость:** при контекстной рекламе рекламодатель платит не за показы объявлений, а только за клики! То есть рекламодатель платит только в том случае, если посетитель перешел на ваш сайт.

Цена клика определяется для каждого слова и может быть тарифицирована от 1 рубля.

Многие компании специализируются на обеспечении маркетинговой поддержки. За счет правильной организации и управления, подбора слов и текстов такая компания минимизирует расходы рекламодателя на контекстную рекламу, предлагая минимальную цену за клик.

**Пример**

Стоимость услуг по управлению контекстной рекламой на три площадки — Яндекс, Google, Rambler/Бегун, предлагаемая компанией INpulse™, специализирующейся на обеспечении маркетинговой поддержки, составляет 18% от рекламного бюджета, не менее 8800 руб./мес. за 3 площадки. Рекомендуемый бюджет рекламной кампании на месяц составляет от 15 000 до 200 000 рублей. Большая сумма позволит привлечь больше потенциальных клиентов ежемесячно. Как уже указывалось — оплата идет за посетителя!

**Преимущества контекстной рекламы:**

возможность очень быстро менять содержимое рекламных объявлений;

возможность быстро настраивать рекламу на разные регионы и показывать в разное время, что часто позволяет эффективно использовать бюджет.

Возможные недостатки контекстной рекламы:

более высокая стоимость в сравнении с поисковой оптимизацией;

низкая кликабельность сравнительно с поисковым продвижением.

Скрытый маркетинг

Скрытый маркетинг — инструмент интернет-маркетинга, который приобретает все большую популярность и большее значение с каждым днем. Общеизвестно, что из-за постоянного рекламного прессинга доверие потребителя к традиционной рекламе снижается, а соответственно, уменьшается и эффективность подобной рекламы. В то же время доверие к рекомендациям со стороны таких же потребителей, получаемым на форумах, в блогах и социальных сетях, очень высоко. Однако важно помнить, что прямо пропорционально увеличению объемов скрытого маркетинга в сети возможно уменьшение доверия пользователей к данным объявлениям. В связи с этим специалисты, осуществляющие скрытый маркетинг, вынуждены осваивать все новые возможности и приемы, которые бы рождали доверие пользователей.

Скрытый маркетинг на форумах — это ведение управляемых обсуждений, в основе которых лежит информация о товаре/услуге/бренде, новость или другая информация, связанная с деятельностью компании. При этом участники обсуждения расценивают данную информацию как независимую рекомендацию со стороны других участников.

Для проведения кампании используются персонажи с историей сообщений, а также ангажированные участники форумов. Как правило, пользователи не склонны доверять новичкам, поэтому все персонажи проходят предварительную «прокачку» — активно общаются, набирая историю сообщений и авторитет в данном сообществе.

Кроме того, важным элементом успешно проведенной кампании скрытого маркетинга являются тщательно проработанные сценарии. Необходимо, чтобы у пользователей не возникло подозрений относительно рекламного характера сообщений.

Цели использования скрытого маркетинга аналогичны целям при иных видах маркетинговой поддержки:

привлечение внимания пользователей к товару/услуге/бренду;

стимуляция продаж;

продвижение новых товаров/услуг/брендов;

нейтрализация негативного отношения к товару/услуге/бренду;

брендинг.

Пример

Вот такой вариант скрытого маркетинга был использован на одном из многочисленных форумов. Был создан следующий пост:

Тема: «Модератор, почему удалили мой топик?»

Сам пост: «Здравствуйте! Подскажите, пожалуйста, почему в этом разделе удалили мой топик? Что я сделал неправильно?» И т. д.

Подпись: «Url (определитель местонахождения интернет-ресурса) сайта X» Реакция модератора: модератор начинает вспоминать, какой именно топик (тему обсуждения) он удалил.

В результате у поместившего этот пост есть примерно два дня, пока его сообщение отражается в форуме (пока этот прием используется не очень активно).

Реакция участников и посетителей форума: участникам становится интересно, что за топик удалили, и, как следствие, они заходят в топик и просматривают профиль.

Баннерная реклама

Баннер — это изображение или текстовый блок на web-сайте, являющиеся гиперссылкой на сайт рекламодателя, где находится подробное описание продукта или услуги. Баннерная реклама является одним из самых оптимальных средств продвижения в сети на первоначальной стадии запуска интернет-проекта.

Преимущества баннерной рекламы

Небольшие финансовые затраты

Баннерная реклама предоставляет достаточно широкий спектр рекламных возможностей при незначительных (или вовсе отсутствующих) затратах и достаточно высокой эффективности.

Ресурсоемкость

Баннерная реклама предъявляет относительно невысокие требования к человеческим и временным ресурсам, затрачиваемым при продвижении интернет-проекта.

Удобная технологическая база

Технологическая база в процессе проведения баннерной рекламной кампании предоставляет рекламодателю большие возможности изменения рекламной стратегии.

Целенаправленность

Современная баннерная реклама позволяет осуществлять таргетинг различных видов — географический, временный и т. д. Это дает возможность осуществлять собственную баннерную политику и воплощать ее в реальность.

Широкий спектр действия рекламы и ее использования

Баннерная реклама позволяет принести значительную прибыль предприятиям, благодаря ее функциональности она привлекает множество пользователей интернета.

Наглядность

Графический баннер может содержать как визуальную информацию о рекламируемом товаре, так и звуки, и самую сложную анимацию, которая взаимодействует с пользователем.

Возможные недостатки баннерной рекламы

Дороговизна размещения баннерной рекламы

Размещение баннерной рекламы на сайтах с высокой посещаемостью требует значительных капиталовложений, но в то же время предоставляет отличные возможности для привлечения пользователей информационной сети.

Низкая заинтересованность

Сегодня наблюдается тенденция низкой заинтересованности пользователей в той или иной информации, что заставляет создателей баннеров придумывать интересные агитации, картинки, фразы, чтобы вновь обратить внимание пользователя.

Ограниченность рекламного пространства

Баннер достаточно невелик по своим размерам, и поэтому его порой трудно использовать как полноценную рекламную площадку.

Пример

Подтверждением эффективности баннерной рекламы может служить следующий пример.

Случайной выборке из пользователей, посетивших некий сервер, предложили принять участие в одном эксперименте. Фактически эти люди стали тестовой группой.

Им показывали один из трех тестовых рекламных баннеров — по этому баннеру проводилось исследование. Остальные посетители сайта видели обычный баннер. Он был другим, совершенно отличным от тестового. Один из тестовых баннеров рекламировал марку мужской одежды, другой — интернет-провайдера, а третий — Web-браузер.

Участникам этого исследования на следующий день послали письмо по электронной почте с благодарностью за участие в первом анкетировании. В этом письме их пригласили поучаствовать еще в одном анкетировании. В качестве мотивации использовалась возможность выигрыша 100 долларов. Большинство получивших это письмо согласились участвовать и во втором анкетировании. Членам тестовой группы была предложена анкета, имеющая отношение к той категории, к которой относился товар из виденного ими тестового баннера. В результате увеличение вероятности того, что человек купит продукт данной торговой марки при следующей покупке данной категории товаров, составило:

Категория	Увеличение вероятности для тестовой группы
Мужская одежда	+54%
Интернет-провайдер	+33%
Web-браузер	+8%

И такой результат был достигнут в результате только одного показа баннера!

Для того чтобы получить максимальный результат и быть конкурентоспособным в сети интернет, необходимо эффективно использовать инструменты интернет-маркетинга в комплексе. Это позволит сочетать положительные стороны маркетинговых инструментов и обходить подводные камни.

Нельзя недооценивать интернет-маркетинг

Если ваша компания в силу ряда причин (допустим, отсутствие интернет-сайта или предстоящий в ближайшее время ребрендинг) не готова использовать в своей работе основные приемы интернет-маркетинга и в настоящий момент обоснованно отказывается от поисковой оптимизации, контекстной рекламы и т. д., то все же не стоит полностью игнорировать возможности интернета.

Даже имея минимальный бюджет, можно (и необходимо!) проводить антикризисный интернет-PR: мониторинг блогов, форумов и иных интернет-ресурсов на предмет упоминания (в т. ч. негативного) вашей гостиницы и ее услуг. При этом одновременно снимать негатив, либо объясняя форумчанам и блоггерам истинное положение дел, либо своевременно меняя что-либо внутри компании.

Антипример

Почему нельзя недооценивать эту возможность, продемонстрировала компания Intel, выводя марку Pentium на американский рынок. Благодаря сообщениям прессы известен факт: в июне 1994 года специалисты компании Intel обнаружили некоторый дефект в процессорах Pentium, но пришли к выводу, что эта ошибка вряд ли отразится на большинстве пользователей. В начале октября некий профессор Найсли все-таки нашел ошибку и отправил письмо в компанию Intel. Не получив разъяснений от специалистов компании, профессор разослал сведения об ошибке своим друзьям и коллегам. Через некоторое время информация попала на технический форум, а затем на страницы оффлайновой версии Electronic Engineering Times. На эту информацию обратил внимание журналист компании CNN, который, не обнаружив никаких комментариев о данном факте на сайте компании, осветил события вокруг процессора в телепрограмме «Финансы». Курс акций корпорации Intel упал на 1,4 пункта.

Газета New-York Times опубликовала собственный материал об этом скандале, указав, что Intel до сих пор продает дефектные процессоры. Материал аналогичного содержания появился в ленте новостей Associated Press, а вслед за этим ее опубликовали более 200 печатных изданий, также эта информация попала во многие телевизионные и радио-выпуски новостей. Технические конференции были переполнены гневными сообщениями в адрес Intel. Корпорация IBM опубликовала пресс-релиз о приостановлении поставки компьютеров на базе Intel Pentium. Акции Intel упали еще на 3,25 пункта. Все это произошло в течение 6 недель с момента обнаружения ошибки.

Наконец в декабре компания Intel принесла официальные извинения и объявила, что готова заменить по первому требованию каждый процессор, для чего мобилизует весь штат и расширяет службу технической поддержки. В январе 1995 Intel взял на себя обязательство выкупить все произведенные процессоры Pentium. (Vince Emery, How to Grow Your Business on the Internet, 1998).

### **Маркетинговый отчет**

С помощью маркетингового отчета вы можете проанализировать информацию о потребителях, конкурентах и поставщиках, об эффективности сбыта, ассортимента, рекламы.

Как составлять маркетинговый отчет (практическое руководство)

Годовой маркетинговый отчет — один из основных и наиболее важных документов, подготовка которых входит в перечень задач, решаемых отделом маркетинга в фирме, на предприятии, современном производстве. Для того чтобы к моменту подготовки данного документа (обычно к началу следующего за отчетным года) в распоряжении сотрудников отдела маркетинга была вся необходимая для анализа информация в доступном и наглядном виде, необходимо формировать ежемесячные маркетинговые отчеты, включающие основные пункты годового. Это должны быть ежемесячные отчеты о сбыте, эффективности ассортимента, эффективности рекламы, о потребителях, конкурентах и поставщиках.

Следует учитывать, что для различных сфер деятельности — оптовая и розничная торговля, производство, услуги, консалтинг и т. п. — содержание маркетинговых отчетов должно быть скорректировано в соответствии со спецификой деятельности конкретной фирмы, предприятия, производственно-коммерческой единицы. В дальнейшем предлагается для обобщения различных видов бизнес-деятельности использовать термин «проект».

#### **Годовой маркетинговый отчет обычно включает в себя следующие основные пункты:**

Введение.

Основные понятия и определения.

Общие сведения о проекте.

Описание рынка.

Тип производства, методов торговли или другого вида бизнес-деятельности.

Описание и характеристика потребителей.

Описание места расположения соответствующей производственной/коммерческой единицы.

Товарная политика (анализ эффективности ассортимента).

Ценовая политика.

Дополнительные услуги, дополнительные виды деятельности.

Методы продвижения продуктов.

Конкуренция.

Выводы, прогнозы и рекомендации.

Приложения.

#### **Рассмотрим содержание каждого пункта более подробно.**

##### **Введение**

Цель отчета: целью отчета может быть анализ маркетинговой деятельности или разработка планов и рекомендаций на последующий период и т. п. Раздел содержит:

ссылки на предыдущие отчеты или документы;

описание исходных данных, на основании которых делается анализ, способы их получения, хранения и обновления;

описание основных маркетинговых целей и задач для данной производственной/коммерческой единицы;

краткое описание рекламной концепции, которая была принята на соответствующий отчетный период.

##### **Основные понятия и определения**

В данном разделе необходимо представить описание тех основных понятий и определений, которые будут использованы в отчете. Например, целесообразно дать определение и краткое описание основных групп потребителей, которые существуют на рассматриваемом рынке; классификатор с указанием основных характеристик и ценовых диапазонов соответствующего товара/продукта/услуги; предложить трактовку основных терминов и понятий.

##### **Общие сведения о проекте**

Раздел содержит:

дату начала действия соответствующего проекта;

описание основных видов бизнес-деятельности, участвующих в проекте;

цели проекта, стратегию развития;

основные финансово-экономические показатели за прошедший период;  
уровень технологии, обслуживания;  
краткое описание основных видов продукции/услуг.

#### Описание рынка

Раздел содержит описание группы потенциальных потребителей, заинтересованных в выпускаемых/предлагаемых товарах/услугах.

##### **Проводится сегментация рынка:**

географическая сегментация;  
демографическая сегментация (возраст, пол, состав семьи, уровень дохода, род занятий, образование);  
психологическая сегментация (образ жизни, хобби, проведение досуга и т. п.);  
поведенческая сегментация (причины совершения покупки, ожидаемые от покупки выгоды, интенсивность потребления, готовность к покупке и прочее).

Далее даются следующие сведения:

краткая информация о конкурентности выбранного рынка;  
краткое описание деятельности и особенностей работы с поставщиками товаров, комплектующих, сырья и т. п. (причины выбора того или иного поставщика, преимущества работы с конкретными поставщиками, сложности в работе с некоторыми поставщиками).

Тип производства, методов торговли или другого вида бизнес-деятельности

Представляется краткое описание типа организации бизнес-деятельности.

Например, для производства:

серийное, мелкосерийное, единичное; прерывное или не прерывное;  
источники получения сырья и комплектующих;  
используемые технологии с акцентом на возможные конкурентные преимущества;  
вторичное производство, использование отходов.

Для розничной/оптовой торговли:

сеть магазинов или несколько магазинов, не связанных по ассортименту, ценовой политике, стилю и т. п. в единую сеть;

единство торгового процесса в магазинах сети;

работа продавцов/менеджеров по продажам с клиентами (стиль общения, внешний вид, квалификация и компетентность, знание особенностей предлагаемого товара, коммуникабельность, мобильность, наличие инструкции по работе продавцов;

оформление торговых точек, магазинов сети.

Для гостиничной индустрии:

сеть гостиниц, одиночная гостиница;

тип гостиницы (сети гостиниц);

ценовая политика;

наличие стандартов качества (формализованные процессы, непрерывность контроля, наличие конкурентных преимуществ) и т. д.

#### Описание и характеристики потребителей

Розничный потребитель:

социальный портрет потребителя (возраст; уровень доходов; образование; сфера занятости и вид деятельности; семейное положение);

более полная информация о потребителе (увлечения; хобби; просматриваемые ТВ-программы; читаемая литература, пресса; любимая радиостанция; марка автомобиля; места проживания потенциальных потребителей; условия проживания — квартира, загородный дом и т. п.); мотивации при приобретении соответствующего товара/продукта/услуги (обеспечение физиологических потребностей; обеспечение собственной безопасности или безопасности близких; самоутверждение; забота о близких; уважение со стороны окружающих; принадлежность к определенной социальной группе);

описание процесса принятия решения потребителем при покупке соответствующего товара/продукта/услуги;

преимущества, которые приобретает клиент при покупке соответствующего товара/продукта/услуги;

анализ мест проживания потребителей (эти данные смогут сформировать рекомендации по размещению, например, щитовой или адресной рекламы, мест расположения новых торговых и производственных площадей, объявления в местной прессе, использование электронной рассылки и т. п.).

Оптовый потребитель:

описание соответствующих групп оптовых потребителей (производства, консалтинговые фирмы, учебные заведения, туристические компании, посреднические фирмы, зарубежные компании и т. п.);

более подробное описание каждого крупного оптового потребителя;

описание вариантов использования приобретаемых оптовым потребителем товаров/услуг;

краткое описание конечного потребителя реализуемых товаров/услуг;



описание основных принципов и организации работы с оптовыми потребителями (системы расчетов, наиболее популярные виды предоставляемых товаров/услуг, частота и характер рекламаций, степень удовлетворенности ассортиментом, качеством и технико-технологическими характеристиками товаров/услуг).

Описание места расположения соответствующей производственно-коммерческой единицы

Розничная торговля:

места расположения торговых точек;

наличие потоков автотранспорта, пешеходов, оценка интенсивности потоков (количество автомобилей или пешеходов в час с указанием изменения интенсивности в зависимости от времени суток);

удобство подъезда к торговой точке на автотранспорте или на прочих видах транспорта (наличие рядом станций метро, автобусных, троллейбусных, трамвайных остановок, железнодорожных станций);

возможность охвата потоков автотранспорта, проходящего из других районов, не являющихся ближайшими к торговой точке;

наличие в ближайшем окружении крупных офисов, банков, производств, торговых центров, рынков;

описание степени платежеспособности жителей ближайших районов, их уровень и стиль жизни, уровень дохода, социальный портрет;

оценка стоимости 1 кв. м жилья или аренды торгово-производственных помещений в ближайших районах;

оценка потенциала охвата анализируемой торговой точки (по численности населения соответствующих районов);

расположение в ближайшем окружении магазинов конкурентов.

Оптовая торговля:

анализ места расположения с точки зрения удобства подъезда оптовых клиентов;

расположение потенциальных оптовых клиентов относительно соответствующей производственной/коммерческой единицы;

расположение конкурентов относительно анализируемой производственной/коммерческой единицы.

Производство:

анализ места расположения с точки зрения удобства и стоимости доставки сырья, комплектующих;

анализ места расположения с точки зрения удобства доставки готовой продукции оптовому или розничному покупателю;

анализ места расположения собственных торговых точек по реализации выпускаемой продукции относительно места расположения самого производства;

расположение потенциальных оптовых/розничных клиентов относительно соответствующего производства;

анализ мест расположения бизнес-партнеров;

анализ расположения конкурирующих производств.

анализ причин, по которым сформирован существующий ассортимент, оценка его оптимальности;

краткое описание потребительских и технико-технологических свойств основных ассортиментных групп или изделий;

оценка объемов реализации (в денежном и физическом выражении) по каждой товарной группе или изделию;

анализ рентабельности, нормы прибыли по товарным группам или изделию;

выявление нерентабельной продукции или группы товаров, анализ причин низкой рентабельности;

анализ сбыта по аналогичным ассортиментным группам или изделиям у конкурентов;

анализ сезонности сбыта;

анализ причин увеличения/снижения сбыта по ассортиментным группам или изделиям в определенные периоды времени;

анализ ассортимента (с учетом себестоимости, спроса, цены реализации, сложности в производстве или доставке, удобства работы с поставщиками или партнерами и т. п.).

По аналогии выбираются те показатели, которые наиболее интересны для гостиниц

Товарная политика

В данном разделе оценивается ассортиментная политика предприятия:

виды товаров/услуг в наличии;

планируемый ввод новых видов товаров/услуг;

оценка их влияния на привлечение новых покупателей;

наличие подобных товаров/услуг у конкурентов;

экономическая возможность предложить новые эксклюзивные товары/услуги;

расчет эффективности новых товаров/услуг (привлечь экономиста для этого расчета);

оценка (прогноз) ввода новых товаров/услуг либо отказ от прежде существовавших у конкурентов;

причины изменения товарного ассортимента у конкурентов.

Ценовая политика

В разделе отражаются:

основные принципы формирования ценовой политики (с учетом особенностей, покупательской способности и уровня дохода групп потребителей, на которых ориентируется соответствующая производственная/коммерческая единица);

особенности формирования себестоимости на соответствующий товар/услугу;

оценка степени влияния на собственную ценовую политику уровня цен и системы ценообразования у конкурентов;

причины изменения уровня цен, произошедшие за анализируемый период;

анализ ценовой политики поставщиков сырья, комплектующих, сопутствующих товаров;

скидки, дисконтные карты;

описание акций по распродажам, прошедшим за анализируемый период;

описание особенностей системы расчетов с клиентами (кредитные карты, наличные/безналичные расчеты, величины предоплаты, кредитование клиентов, отпуск товаров на консигнацию и т. п.);

анализ соответствующей системы расчетов с клиентами у конкурентов.

#### Дополнительные услуги, дополнительные виды деятельности

В данном разделе необходимо дать краткое описание дополнительных услуг или дополнительных видов деятельности. При этом возможно придерживаться основных пунктов, из которых состоит описание основного вида деятельности:

причины появления дополнительных видов деятельности;

краткое описание дополнительных видов деятельности;

оценка уровня спроса на результаты дополнительного вида деятельности;

уровень цен и система ценообразования;

описание конъюнктуры рынка, конкурентов;

описание потребителей по дополнительным видам деятельности;

продвижение товаров/услуг от дополнительного вида деятельности на рынок.

#### 11. Методы продвижения

продуктов

В этом разделе описываются применяемые методы.

Внешняя реклама:

описание основных видов рекламных воздействий и PR-акций, используемых за анализируемый период;

реклама в прессе;

реклама на радио;

реклама на телевидении;

наружная реклама;

внешнее оформление торговой точки или производства, офиса;

щитовая реклама;

адресная реклама;

совместная реклама;

участие в выставках, ярмарках;

реклама в интернете;

печатная реклама (рекламные буклеты, каталоги, пресс-релизы);

сувенирная продукция с логотипом фирмы, адреса и методы ее распространения.

Внутренняя реклама (торговой точки, производственной/коммерческой единицы).

PR-мероприятия:

спонсорство;

распространение информации о фирме через телевидение, радио, прессу, выступление представителей руководства в средствах массовой информации;

корпоративные связи;

пресс-конференции, семинары;

презентации.

Стимулирование сбыта:

скидки, снижение цен;

наличие дисконтных карт;

призы, подарки покупателям и клиентам;

бесплатные пробы, тестирование товаров, дегустации, участие в рекламных турах для туроператоров; гарантии;

демонстрация товаров/услуг в местах их реализации/предоставления;

поощрения продавцов/менеджеров по сбыту;

поощрения деловых партнеров и торговых агентов;

совместное стимулирование сбыта с другими фирмами.

Анализ эффективности рекламы. Обеспечение качества продукции, услуг, работы с клиентами.

### **Конкуренция**

Проводится анализ уровня конкуренции, актуального для занимаемого рынка:

конкуренция товаров/услуг, ассортиментных групп;

конкуренция торговых марок;

производственная конкуренция;

отраслевая конкуренция;

формальная конкуренция;

общая конкуренция.

Оценивается информация о конкурентах, функционирующих на выбранном сегменте рынка:

анализ мест расположения конкурирующей производственной/коммерческой единицы;

товарная и ассортиментная политика конкурентов;

ценовая политика конкурентов;

рекламная политика, методы стимулирования сбыта и PR-мероприятия конкурентов;

описание потребителей, с которыми работают конкуренты;

методы и приемы работы конкурентов с потребителями;

анализ особенностей организации производства/торговли у конкурентов; особенности кадровой политики у конкурентов;

дополнительные услуги, предлагаемые конкурентами;

оформление торговых точек/производства/офисов конкурентов;

оценка объемов реализации у конкурентов;

нововведения, дополнительные виды деятельности конкурентов;

анализ сильных и слабых сторон конкурентов.

Проводится сравнение и дается анализ собственных конкурентных преимуществ.

### **Выводы, прогнозы и рекомендации**

Выводы, прогнозы и рекомендации целесообразно делать в соответствии с основными пунктами отчета. При этом обязательно делается общий вывод об эффективности маркетинговой деятельности соответствующего проекта за анализируемый период.

### **1 Приложение**

Приводятся графики, таблицы, схемы и прочие дополнительные материалы, наглядно иллюстрирующие содержание отчета. Это могут быть:

диаграмма сегментации рынка;

организационная структура соответствующей производственной/коммерческой единицы (предприятия);

схема взаимодействия соответствующей производственной/коммерческой единицы с поставщиками, партнерами, торговыми точками, оптовыми клиентами;

схемы расположения собственных торговых точек, офисов или производств с указанием потоков транспорта, пешеходов, способов подъезда (для поставок сырья и комплектующих); отображение потенциала охвата по районам, регионам, областям;

схемы, чертежи, изображения производимых/реализуемых товаров, их основные технические и эксплуатационные характеристики;

графики сезонности сбыта;

диаграммы структуры себестоимости соответствующего товара/продукта/услуги;

динамика изменения рентабельности по товарам или товарным группам;

изображения рекламных макетов, мест расположения рекламных щитов, описания содержания радио- и теле-роликов, другие наглядные рекламные материалы;

схема расположения торговых/производственных точек конкурентов с указанием их площадей охвата по районам, регионам, областям (можно в сравнении с территориями охвата собственной торговой/производственной сети);

диаграммы и графики прогнозов объема сбыта по товарам или товарным группам.

В заключение следует отметить, что маркетинговый отчет для каждого конкретного случая не должен быть ограничен перечисленными выше разделами. Специфика соответствующей отрасли, производства или сферы торговли, услуг, безусловно, потребует корректировки содержания маркетингового отчета с учетом конкретных условий производственной/коммерческой деятельности.

<http://www.dis.ru>

### **Формирование лояльности клиентов**

По данным исследований Гарвардской школы бизнеса в области программ работы с клиентами, 10% клиентов компании, являющихся "лучшей" ее частью, дают в 5-10 раз больше прибыли, чем 10% "худших" клиентов.

Разные исследователи приводят разные соотношения, но сходятся в одном — удержать старого клиента легче и выгоднее, чем привлечь нового.

Удержать клиента помогает то обстоятельство, что обращение в новый отель для него — риск, на который не хочется идти.

Поэтому благоприятное первое впечатление, помноженное на уровень обслуживания и усиленное программами лояльности и корпоративной культурой, с большой степенью вероятности сформирует привязанность путешествующих людей к отелям, услугами которых они пользовались в прошлом.

### **Уровень обслуживания**

Важно не только привлечь клиента, оказать ему услугу; важно так оказать эту услугу, чтобы в следующий раз клиент снова обратился именно в этот отель, да еще по его рекомендации сюда обратились новые клиенты.

Постоянную клиентуру, требования и запросы которой известны персоналу, легче хорошо и правильно обслужить, предупредить все их запросы и пожелания.

Однажды пришедшего клиента надо делом убедить в том, что нигде больше он не найдет (за ту же оплату) более внимательного и предупредительно-исчерпывающего сервиса, нежели в этом отеле, и нигде более его не встретят так благожелательно, не отнесутся с таким пониманием и вниманием к его пожеланиям. "Точки соприкосновения"

В индустрии гостеприимства для поддержания качества оказываемых услуг и имиджа компании есть так называемые "точки соприкосновения", т. е. контакт между клиентом и служащим.

Первая точка соприкосновения — звучание голоса в телефонной трубке. Если клиента звонит в отель, а там сотрудники, ведя беседу с ним, все время прерывают разговор, делая долгие паузы, в которых слышатся другие телефонные звонки и беседы, то, вопрос о лояльности исчерпан. Если клиент до этого не принял еще окончательного решения обратиться в отель, то вряд ли это сделает.

Вторая точка соприкосновения — водитель машины, доставляющий клиента в отель. Если он опоздал встретить гостя к назначенному времени в аэропорту, аргументируя это неточностью определения места встречи, то этот клиент уже больше никогда не обратится в этот отель.

Третья точка соприкосновения — носильщик. Если он не помог донести вещи до столика регистрации или он появился, когда его помощь уже не нужна, то при последующем выборе отеля клиент исключит из своих списков данный отель, а может быть даже и всю цепь отелей, к которой этот отель принадлежит.

Четвертая точка соприкосновения — портье (стойка регистрации). Клиент приезжает в гостиницу, а там как раз в это время идет конференция, и ее участники проходят регистрацию у портье. При таком столпотворении очереди приходится ждать минут тридцать. Впечатления клиента негативные и могут перерасти в отрицание этого отеля в дальнейшем. Такое же отрицательное впечатление может оказать нетактичный вопрос сотрудника службы портье.

По любому "неправильному" с позиции клиента вопросу может быть составлен негативный профессиональный "портрет" всего отеля. Иногда неправильно понятая интонационная окраска вопроса может вызвать агрессию со стороны клиента.

#### **Диалог с клиентом**

Диалог является важным этапом в процессе обслуживания, поэтому к нему следует тщательно готовиться. Следует заранее продумать несколько вариантов течения его, просчитать результаты, в процессе переговоров выбрать нужный вариант и стараться его придерживаться.

Во время диалога с клиентом нужно учитывать ряд практических рекомендаций:

Не решайте проблему с ходу, наладьте отношения с клиентом, избавьтесь от официальности.

Когда приходится решать несколько вопросов сразу, необходимо выстроить свои цели в порядке их важности, определить то, чем можно пожертвовать.

Сначала решите вопросы, не вызывающие разногласий.

Будьте неизменно корректны и предупредительны, даже когда клиент вас жестко атакует.

Будьте готовы ответить на любой вопрос.

Используйте высказывания собеседника для развития его же мыслей.

Ссылайтесь на чужой опыт.

Умейте слушать.

Даже неудачно законченные переговоры нельзя грубо обрывать, надо оставлять надежду на решение в будущем.

Приложении 4 приводится методика приема гостей, разработанная в Ассоциации независимых гостиниц и ресторанов провинции От-Гаронн (Франция).

### **Работа с жалобами**

Казалось бы, ясно, что одной из основных задач в деятельности любой фирмы, тем более ведущей свой бизнес в сфере гостеприимства, должно стать управление взаимоотношениями с клиентом. Впрочем, если в регионе мало гостиниц, а туристов много, то приток клиентов и так обеспечен. Однако бурный рост индустрии туризма меняет ситуацию. Чтобы не сдать позиции конкурентам, нужно научиться использовать такой замечательный способ обратной связи с клиентами, как их жалобы.

#### **Факты**

96% недовольных гостей не дают нам возможности исправить ситуацию, потому что не сообщают о своем недовольстве.

90% и более наших гостей, разочарованных нашим обслуживанием, больше не вернутся.

Если гость уезжает недовольным, он об этом расскажет в среднем 9–10 лицам; 13% расскажут 20 лицам.

68% гостей, прервавших с нами деловые отношения, уходят из-за безразличного отношения, проявленного нашими работниками.

Статистические данные исследования, проведенного Technical Assistance Research Programs, или TARP (Исследовательские программы технического содействия)

Что такое жалоба и как к ней относиться

Жалобы и претензии никто не любит. Первая спонтанная реакция на недовольство клиента — отказаться признать очевидное. Претензии клиента в наших глазах выглядят нелепыми, необоснованными, а сам клиент — вздорным склочником. Такое отношение слишком опасно для бизнеса. Мы рискуем отказаться от чрезвычайно полезной для нашего бизнеса информации!

Жалоба клиента — это бесплатный совет высококвалифицированного консультанта на тему улучшения нашего бизнеса.

И вместо того (или наряду с тем, если есть достаточное количество средств), чтобы платить дорогим консалтинговым фирмам, надо в полном объеме использовать этот ценнейший источник информации.

К жалобам необходимо относиться как к важнейшему стратегическому инструменту, способу взглянуть на свой бизнес глазами потребителя, возможности узнать о своей продукции и услугах то, что мы еще не знаем. То, что мы называем жалобой, по сути есть обратная связь от клиента, и относиться к ней следует не как к свидетельству плохой работы наших сотрудников, а как к возможности постоянно улучшать их работу.

Компания и ее специалисты по обслуживанию должны помнить, что:

клиент всегда вправе пожаловаться;

несмотря на это, клиент остается клиентом компании;

жалующийся клиент еще не утратил доверия к компании.

Относитесь к жалобам очень внимательно. Иногда небольшая проблема является симптомом более крупной. Ведь жалобы, как уже говорилось, важный источник обратной связи. Пусть для вас станут правилом эти несколько важнейших положений:

ни одна жалоба не должна остаться нерассмотренной;

ни одна жалоба не должна остаться без ответа по существу;

законные жалобы клиентов должны подлежать обязательному удовлетворению;

несвоевременное рассмотрение жалоб, ответы-отписки вызовут у клиента вторую «волну» недовольства, раздражения и претензий.

Неправильным представляется подход, когда компания стремится к уменьшению числа жалоб. Это ведет к сокрытию недовольства постояльцев уровнем сервиса, отношением персонала к клиентам как постоянному источнику опасности и напряжения. В результате персонал гостиницы принимает жалобы как обвинения и вступает в открытую (или завуалированную) конфронтацию с гостем. А руководство узнает о жалобах только тогда, когда (и если!) недовольный клиент разгневан настолько, что решает идти до конца: пишет письмо или прорывается на прием к директору отеля. Такого быть не должно! Поощряйте клиента жаловаться, а персонал — правильно принимать жалобы. Поощрять персонал нужно не за сокращение жалоб, а за быстроту реагирования и конкретные предложения по изменению ситуации в лучшую сторону. И вводить систему контроля за жалобами надо очень продуманно.

Пример

Сеть отелей в США получала большое количество жалоб на антисанитарное состояние номеров. Исполнительный директор управляющей компании предложил использовать карточки отзывов для учета таких звонков. Каждый управляющий отелем должен был собирать такие карточки, сортировать и раз в месяц отправлять в центральный офис. Так управляющие могли незамедлительно реагировать на жалобы и принимать оперативные меры. При этом снижение количества жалоб было привязано к выплатам премиальных управляющим отелями. В результате отель, получивший самый высокий бонус за наименьшее количество жалоб, был в конце концов закрыт по предписанию департамента здравоохранения. Когда управляющего спросили, как так получилось, он вполне резонно ответил: «Я придерживал отсылку карточек. Зачем рубить сук, на котором сидишь?»

В массе своей люди неохотно выражают недовольство. Приходится немало постараться, чтобы выявить истинные причины отказа от каких-то услуг и понять, чем клиент недоволен. При этом надо также постараться выяснить, что думает и тот клиент, который не собирается жаловаться. Люди, которые любят жаловаться, обычно не являются типичными представителями потребителей услуг. Их претензии, при всей их полезности для дальнейшего развития нашего бизнеса, могут лежать не в той плоскости, что волнует большинство потребителей. Поэтому постарайтесь придумать, как можно подвигнуть ваших скромных и молчаливых гостей оставить отзывы — может быть, предложив при отъезде маленький сувенирчик за заполненную анкету. При этом сувенир сам по себе может быть рекламой вашего отеля.

О жалобах — статистика

100 недовольных клиентов расскажут об этом 2200 людям\*

100 довольных клиентов расскажут об этом 800 людям\*  
100 новых клиентов стоят в 5 раз больше, чем 100 потерянных (маркетинг)  
26 из 27 недовольных клиентов не жалуются (не видят в этом смысла)\*\*  
Таким образом, 100 жалоб соответствуют 2700 не довольным клиентам  
68% клиентов уходят из компании из-за отсутствия к ним интереса (кто-то в организации не обратил на них внимания)\*\*\*

\* Журнал Harper's, 2006, США

\*\*TARP (Исследовательские программы технического содействия), США \*\*\*Институт Рокфеллера, США

Исходя из вышеприведенной статистики, понимаем, что при учете жалоб надо считать, что сотня официальных претензий, полученных нами, означает 2700 реально недовольных нашими услугами клиентов.

К сожалению, далеко не все гости готовы говорить с менеджерами о своем недовольстве сервисом. Многие просто больше никогда не обратятся в ваш отель. И еще сообщат о своих претензиях своим знакомым и коллегам. А сейчас, в эпоху интернета, возможность по распространению информации, тем более негативной, такова, что тысячи потенциальных потребителей узнают о нас много больше, чем мы сами знаем о своем бизнесе.

Итак, жалобу надо отделить от эмоции, неизбежно ее сопровождающей, и признать: раз клиент жалуется, значит, он еще для нас не потерян. Тот, кто уверен, что от нас он ничего хорошего не дожидается, жаловаться не будет. Он просто уйдет к конкурентам.

Как работать с жалобами

Прежде всего необходимо выработать в себе и обучить персонал позитивному отношению к жалобам.

Жалоба — это сигнал от нашего клиента, что он готов им оставаться и дальше. От нас зависит, как использовать этот сигнал.

Попробуйте влезть в шкуру вашего гостя и представить себя на его месте в описываемой ситуации. И, столкнувшись с неадекватным клиентом или просто мошенником, не переносите негатив на всех добросовестных потребителей ваших услуг.

Научитесь сами и научите свой персонал отделять эмоции от сути проблемы. Жалуясь, клиент раздражен, может вести себя и грубо, и просто глупо. Разделяйте форму и содержание.

Обучите сотрудников методам работы с жалобами.

Никогда не отзывайтесь о недовольном клиенте пренебрежительно и грубо — ни в присутствии равных по рангу коллег, ни, тем более, подчиненных. Более непростительной ошибки вы просто не можете допустить. После такого отзыва о клиенте как вы будете требовать от персонала соблюдения этики?

Обеспечьте простую систему регистрации жалоб (при помощи программного обеспечения с «дружественным» интерфейсом пользователя).

Создайте в компании эффективную систему по отслеживанию поступления жалоб, их анализу, рассмотрению и принятию мер.

Не ставьте задачу сократить число жалоб — ставьте задачу понять, что и почему происходит. Ставьте задачу получить от сотрудников предложения по изменению ситуации.

Поощряйте сотрудников, правильно реагирующих на жалобы. Исключите систему наказания за число жалоб — наказывайте за их сокрытие.

Создайте в компании эффективную систему для простоты выражения клиентами своего недовольства по любым поводам. Быстро и объективно реагируйте на жалобы.

Относитесь к жалобам ваших гостей и других клиентов (туристических фирм, корпоративных клиентов и т. д.) как к самому выгодному способу проведения маркетинговых исследований. Во многих случаях информацию, извлекаемую из жалоб клиентов, невозможно получить никаким иным способом. Правильно составленный вопросник (не только о чистоте в номере, но и о тишине, удобстве расположения и яркости бра над кроватью, удобстве матраса и т. д.) даст вам достаточно информации о том, над чем вам предстоит работать.

Вы можете так никогда и не узнать о каких-то потребностях своих клиентов, если какой-то вид ваших услуг не окажется неудачным и не вызовет жалоб.

Обязательно сообщайте жаловавшемуся клиенту, что вы сделали, чтобы исправить ситуацию и как ваши действия устранят причину возникновения жалобы.

Если вы поощряете жалобы недовольных гостей, то тем самым увеличиваете возможность того, что 30–50% из этих недовольных будут сотрудничать с вами и в будущем.

Если вы выслушаете и пообещаете разобраться с проблемой, тогда эта возможность возрастет до 72%.

Если вы дадите гарантию в том, что решите проблему, то возможность того, что гость останется вашим гостем, возрастет до 95%.

Если мы на самом деле решим проблему гостя, то в этом случае он будет куда более лоялен к нам, чем в том случае, когда у него вовсе не возникало никаких проблем.

Пример

Компания ТМІ (международная тренинговая компания) проводила семинар в одной из гостиниц Сан-Франциско. Тренинг прошел удачно. Участники задержались в зале, где проходили занятия, чтобы обсудить возможности сотрудничества, договориться о дальнейших встречах. У сотрудников отеля этот зал был предназначен для следующего мероприятия, и они не придумали ничего лучше, как бесцеремонно собрать вещи участников семинара и выбросить их в коридор. Руководителю семинара было крайне неприятно, что это возмутительное поведение служащих отеля произвело негативное впечатление на слушателей его семинара и снизило эффект от удачной двухдневной работы (во время которой, кстати, служащие отеля вели себя предупредительно). Естественно, он громко выражал свое негодование, а на следующий день директор по логистике компании ТМІ направила гневное письмо руководству отеля, пообещав, что больше с ними иметь дела не будут. Через два дня в кабинет директора по логистике ТМІ посыльный доставил огромный букет роз с карточкой управляющего отелем. Чуть позже он сам позвонил ей, принес извинения за ужасное обращение и заявил, что категорически против прекращения деловых отношений с компанией ТМІ. В официальном письме, присланном позднее, отельер обещал в следующий раз предоставить помещение для семинара бесплатно, кроме того, сообщал, что пересмотрит порядок, при котором между мероприятиями такие малые промежутки времени. Впоследствии разные сотрудники ТМІ предлагали другие отели для проведения семинаров, но директор по логистике отстояла тот, где с ними вначале так дурно обошлись, а потом с лихвой компенсировали моральный ущерб.

Этот пример интересен не только тем, как изычно управляющий отелем превратил недовольного клиента в постоянного партнера, но прежде всего тем, что благодаря жалобе клиента выяснилось, что качество услуги по проведению семинаров и конференций можно улучшить, если несколько увеличить интервал между мероприятиями.

#### Причины жалоб гостей

Если собрать в общий список все жалобы гостей, то получится такой вот формуляр. Для каждого из отелей порядок мест причин для недовольства в этом списке может меняться, но причины недовольства типичны для всей сферы обслуживания:

- медлительное обслуживание;
- низкое качество оказанной услуги;
- несоблюдение сроков выполнения заказа;
- отсутствие стандартов обслуживания;
- незнание стандартов ведения телефонных переговоров;
- неумение слушать и слышать;
- отсутствие заботы и персонального внимания;
- отсутствие доброжелательности;
- невнимательность или грубость обслуживающего персонала;
- неправильные расчеты при оплате.

Почему компании теряют клиентов

Ниже приведены причины, которые чаще всего являются следствием неправильного отношения компании к своему бизнесу, к работе с клиентами. Они в результате приводят компанию к потерям в бизнесе, а то и к потере самого бизнеса:

уверенность руководства и персонала в том, что вместо 100 сегодняшних клиентов придут другие 100 новых клиентов;

клиенты чувствуют, что жалобы не приветствуются;  
клиенты не знают, куда обратиться с жалобой; ° клиенты не знают, к кому обратиться с жалобой;  
компания не имеет представления о количестве недовольных клиентов и о причинах их недовольства;  
недостаточная информированность компании обуславливает недостаточное реагирование;  
недостаточное реагирование со стороны компании обуславливает падение объемов продаж. Что может быть хуже?!

Исключительно важно, чтобы маркетологи, при поддержке рекламных агентств, включали программы развития отношений с клиентами в свои медиа-планы.

По мнению специалистов, рост неудовлетворенности клиентов связан еще и с тем, что компании пытаются, с одной стороны, выстраивать системы поддержки и создавать горячие линии, а с другой — минимизировать свои затраты. Например, за счет максимальной автоматизации обращений или распределения жалоб не в соответствии с их природой, а следуя собственной организационной структуре. Но автоматизированные системы часто допускают ошибки, потому что предлагают клиенту общие советы, разработанные компанией, а не решение его конкретной проблемы.

Кроме того, в call-центрах традиционно наблюдается большая текучка кадров, у служащих низкая квалификация и, соответственно, низкое качество работы.

Обычно топ-менеджмент относит центры поддержки клиентов и горячие линии к разряду затратных и не генерирующих прибыль, поэтому финансирует их едва ли не по остаточному принципу. При этом сотрудников этих подразделений оценивают по количеству принятых ими за день звонков и по количеству времени, потраченного на каждого клиента. Эксперты, в свою очередь, считают, что компаниям нужна не автоматизация, а понимание того, что

хорошие отношения с клиентами — это возможность увеличить прибыль, что правильная реакция на каждую индивидуальную жалобу формирует долгосрочную лояльность.

Обычно в бонусы заработной платы руководителя организации и высших менеджеров не входит оплата за такой нематериальный показатель, как удовлетворенность клиента. Понятно, что постоянно будут возникать неприятные ситуации с недовольными клиентами — ведь перед руководством будет стоять задача получить прибыль и минимизировать затраты здесь и сейчас, без серьезного анализа того, как все эти действия скажутся в долгосрочной перспективе. Нематериальные показатели во многих компаниях, которые не только декларируют, но действительно осознали, что клиентоориентированный подход — это преумножение прибыли, стали довольно существенной составной частью бонусов высших руководителей. И это сразу изменило не только риторику последних на общих собраниях и планерках, но и реальное отношение к жалобам и претензиям клиентов.

Как работают с жалобами в других отраслях

Стивен Пэрри, управляющий директор консалтинговой компании Transform, которая разработала программу выстраивания отношений с клиентами для Fujitsu, утверждает: гендиректора должны помнить, что жалобы клиентов не могут угрожать их бизнесу. Напротив, это бесценный источник информации и ключ к завоеванию лояльности клиентов в будущем. В этом смысле показателен пример BT Group (бывшей British Telecom), которая обслуживает 19 млн абонентов. «За последние три года количество жалоб упало на 23%, и мы намерены продолжить эту тенденцию», — говорит Дункан Ингрем, управляющий директор по работе с клиентами. 14 000 консультантов в call-центрах компании ежедневно отвечают на 800 000 звонков. Из них претензии — менее 0,1%. «Каждый квартал мы классифицируем поступившие жалобы как работают с жалобами в других отраслях лобы. Но наше ноу-хау — назначать ответственного за каждую жалобу. Оператор, которому поступил такой звонок, должен сделать все от него зависящее. Если вопрос находится вне его компетенции — передать дело супервайзеру. При этом он продолжает отвечать за конкретную жалобу до тех пор, пока она не будет удовлетворена», — говорит Ингрем. Таким образом компания борется за то, чтобы ни одна претензия не оставалась незамеченной. По данным исследования Пэрри, 90% жалоб клиентов — это бесценные сигналы о слабых местах в компании. Он напоминает, что когда человек жалуется — значит ему не все равно: «От ненависти до любви — один шаг. В любом направлении».

Сохраняйте спокойствие, понимая, что гость рассержен и не всегда может сохранять вежливость. Не считайте, что его негодование направлено против вас — оно направлено на ситуацию.

Поставьте себя на место гостя. Испытайте его переживания.

Сосредоточьтесь на госте — отложите на время другие дела и обязанности.

Внимательно выслушайте.

Почему выслушать гостя так чрезвычайно важно? Потому что ваше внимание и готовность выслушать снимают напряженность ситуации как минимум наполовину.

Почему мы не всегда слушаем, когда должны? Потому что не отдаем себе отчета в том, как это важно. Потому что не умеем справляться не толь ко с эмоциями недовольного гостя, но и со свои ми собственными. Потому что мы недостаточно профессиональны.

Каким образом можно выслушать гостя еще лучше, чем мы умеем это делать? Смотреть внимательно и доброжелательно. Не перебивать, но и не замыкаться в молчании. Дать всей своей позой, всем своим видом понять, что вы сочувствуете и готовы помочь, что вы в силах разрешить конфликт.

Отреагируйте — извинитесь! Важно, чтобы извинения были:

своевременными. Не дожидайтесь, пока выяснится, какая причина вызвала проблему, извинитесь сразу;

личностными. Говорите «я», т. е. «мне очень жаль, что...»;

безупречными. Никого не оправдывайте, ни на кого не показывайте пальцем. Просто извинитесь перед гостем за сложившуюся ситуацию: «Я сожалею, что вы недовольны»; «Я сожалею, что возникла подобная ситуация»; «Я сожалею, что у вас возникли непредвиденные расходы»;

понимающими. Покажите гостю, что вы полны понимания того, что он/она чувствует в данной ситуации:

«Я понимаю, почему это вас так возмущает»;

«Я понимаю, почему вы так расстроены»;

«Я знаю, как это может разочаровать».

Не стоит использовать союзы «но» и «однако» — они ставят барьеры. Используйте взамен — «и все-таки, согласитесь...», «и тем не менее...». Извинение не означает признания своей вины! Извинение может быть просто подтверждением того, что вы лично сожалеете о том, что гость разочарован.

Будьте предупредительны и сдержанны. Используйте в разговоре имя клиента, старайтесь улаживать деликатные или шумные проблемы с каждым по отдельности.

Найдите решение проблемы. Когда решение просматривается менее четко, предложите несколько вариантов решения, в том числе альтернативный, и (или) спросите гостя, которому из них он отдает предпочтение. Вовлечение гостя в поиск решения не только дает начало восстановлению отношений, оно убеждает его, что вы искренне заинтересованы в удовлетворении его потребностей.

Ищите способ сделать больше, чем просто решить проблему. Добавьте приятный сюрприз. Даже если клиенту помочь совершенно нечем, поблагодарите его за доведение проблемы до вашего сведения: «Спасибо, что дали нам знать». Вселите уверенность, что подобное больше никогда ни с кем не повторится.



Рекомендуется в ситуации, когда от гостиницы не зависит решение проблемы, постараться сгладить отрицательное впечатление усиленным вниманием к гостю в оставшиеся дни: цветы, фрукты в номер, скидки за услуги, фирменный презент от гостиницы и др. Сотрудник должен создать для себя правильное представление о ситуации при подборке способов решения проблемы гостя с позиций самого гостя.

При невозможности решить проблему самому либо переадресуйте ее тому, кто лучше и быстрее с ней справится (например, свяжитесь с сотрудником другой службы), либо поставьте в известность и обратитесь за помощью к старшему менеджеру.

Доведите дело до конца! Не «отфутболивайте» гостя и дождитесь полного разрешения ситуации.

Проконтролируйте. Когда договоренность о разрешении конфликта достигнута, очень важным является то, как вы проследите за выполнением вашего обещания. Вселите в гостя уверенность, что его проблема будет решена. Для этого объясните, к каким действиям прибегнете:

укажите, какие конкретно действия вы предпримете при решении проблем гостя;

объясните гостю, сколько для этого потребуется времени;

поблагодарите гостя за сообщение о произошедшем, чтобы он понял, что вы заинтересованы в решении проблемы и искоренении оснований, послуживших причиной конфликта;

сообщите гостю свою фамилию (этим вы ему дадите понять, что берете на себя личную ответственность за разрешение конфликта);

спустя некоторое время убедитесь, что гость удовлетворен;

поищите способ, как доставить ему приятный сюрприз;

поблагодарите еще раз за доведение проблемы до вашего сведения.

Напишите отчет о ситуации в «Журнал учета инцидентов», т. к. она может получить дальнейшее развитие. Сообщите о случившемся вашему менеджеру, если не сделали это ранее.

Как измерять жалобы

Для того чтобы конкретизировать работу с жалобами, сделать ее продуктивной, измеримой и доступной для анализа, необходимо иметь специальный журнал, куда следует заносить все истории жалоб. Назвать его можно так, как вы считаете нужным, например, «Журнал учета инцидентов». При обращении гостя с жалобой в «Журнал учета инцидентов» необходимо внести следующие сведения

дата поступления жалобы;

дата происшествия;

кто жалуется (гость или собственный сотрудник);

объект жалобы (номер, коттедж, ресторан, услуга и др.);

кто виноват (собственный конкретный сотрудник, служба отеля, другой гость);

причина (например, протечка в ванной комнате, перегоревшая лампочка в спальне и др.);

кто принял жалобу (имя сотрудника);

кто работает с жалобой (сам получатель или его коллега);

кто, с кем, когда и как связался (например, с электриком);

сколько стоит работа по устранению и кто будет платить (собственник, гость и др.);

состояние проблемы (в процессе — принято решение — завершено);

описание проблемы;

ответственные исполнители и сроки исполнения.

Некоторые дополнительные графы можно внести (убрать) по своему усмотрению. Главное, чтобы этот журнал реально работал, для чего в локальных документах вашей компании надо прописать алгоритм работы с жалобами, порядок их анализа, отчетности по принятым мерам.

РЕЗЮМЕ:

Выслушайте (зрительный контакт, активное слушание, полное внимание).

Извинитесь, проявляя искреннее сочувствие и понимание.

Найдите решение.

Проконтролируйте.

Поблагодарите.

Многие жалобы можно предотвратить или просто разрешить, не доводя их до перерастания в конфликт, если применять определенные техники. Это:

повторение;

конкретизация;

выражение понимания;

внешнее согласие;

разумный компромисс.

При этом следует понимать, что заученность, обезличенность действий, вроде бы и формально правильных, может привести к прямо противоположному результату. Если в действиях персонала нет искренней благожелательности, заинтересованности в разрешении проблем гостя, то никакие методики не помогут. Впрочем, эта проблема решается на стадии отбора персонала при приеме его на работу в вашу гостиницу.

Применяя любую из этих техник, помните:

Если прием читается, он не работает!

Какую бы технику вы ни выбрали, ваши действия должны сопровождаться искренним желанием помочь клиенту, уважением и доброжелательной улыбкой. Рассмотрим подробнее каждую из названных методик.

Какую бы технику вы ни выбрали, ваши действия должны сопровождаться искренним желанием помочь клиенту, уважением и доброжелательной улыбкой. Рассмотрим подробнее каждую из названных методик.

Повторение

Прием заключается в многократном повторении одной и той же информации (ответа, требования). Метод применяется для получения существенной информации или информирования собеседника о фактах, не подлежащих обсуждению и/или изменению. Важно произносить не одни и те же слова, а варьировать формулировки, при этом не поддаваясь искушению выказать недовольство, раздражение, сомнение в способности собеседника хорошо слышать, понимать вас, и т. п.

Пример

— Я сейчас оформляю возврат. Предъявите, пожалуйста, паспорт.

— Для оформления возврата необходим ваш паспорт.

— Будьте добры, ваш паспорт. Он нужен нам для оформления возврата.

— Возврат можно будет оформить сразу, как только вы сможете предъявить паспорт.

Конкретизация

Прием состоит в том, чтобы из потока огульной критики вычленить суть проблемы. При этом практикуется обращение к собеседнику за конструктивной критикой или привлечение его к решению проблемы.

Раздраженный, рассерженный клиент может выражать свое недовольство очень эмоционально, прибегая к обвинениям общего характера («Вы все тут плохо работаете, ваши услуги некачественные»). Выясняя, чем именно недоволен клиент, мы направляем разговор в конструктивное, рациональное русло.

Пример

— Что именно произошло?

— Когда вы это обнаружили? Вчера вечером?

— Когда и как вы обнаружили неисправность?

— Неисправность заключается в том, что ...? И т. д. Любой человек приходит в волнение, порой даже раздражение или расстройство, теряя контроль над ситуацией. В случае, когда возможно возникновение конфликта, очень важно привлечь клиента к обсуждению выхода из ситуации, чтобы у него не возникло ощущение, что им управляют, манипулируют.

Пример

— Вас устроит, если мы заменим полотенце?

— Вам удобно будет перенести заказ на 8 часов вечера?

Выражение понимания

Этот прием совершенно необходим при всех коммуникациях с клиентами. Он позволяет установить между собеседниками более доверительный уровень отношений.

А также позволяет продемонстрировать внимание, ориентированность на нужды клиента, готовность прийти на помощь. Готовность понять другого отвечает одной из базовых социальных потребностей любого человека — потребности быть понятым.

Пример

— Я понимаю, как это неприятно.

— Я понимаю, как это может расстроить.

— Я понимаю ваше беспокойство.

Внешнее согласие

Эта техника применяется тогда, когда вам по сути проблемы трудно согласиться с претензиями гостя. Особенно эффективна она против несправедливой критики или откровенной грубости. Уверенный человек, внешне соглашаясь, может и не изменять своей позиции. Тем более что некоторые технологические сбои в процессе оказания услуг могут действительно иметь место, но это не значит, что нужно объяснять клиенту всю сложность вашей нелегкой работы, безобразное поведение ваших поставщиков или Марьи Ивановны из отдела бронирования. Согласие может быть выражено с:

частью высказывания партнера;

тем, что затронутый им вопрос важен или интересен; ° тем, что высказанная им мысль заставляет задуматься.

Пример

— Вы продаете некачественную услугу!

— Вы правы, возможно, некоторые недостатки у нас еще, к сожалению, существуют.

— Вас вообще не дожدهшься!

— Да, сегодня у нас очень много гостей.

Разумный компромисс

Это самый конструктивный выход из положения. К сожалению, к нему достаточно редко прибегают, ведь проще сказать: «подождите, я освобожусь и тогда смогу вами заняться», чем обезоружить нетерпеливого клиента правильно построенным предложением. Как правило, предложение компромисса, позволяющего обеим сторонам, не теряя лица, удовлетворить свои потребности, является блестящей возможностью разрешить ситуацию, не доводя ее до конфликта.

Пример

— Я представлю вам более подробное описание, чем указано в этом буклете, и покажу, чем эти номера отличаются друг от друга, если вы согласитесь подождать пятнадцать минут.

Итак, каков же единственно допустимый ответ на жалобу гостя?

«Спасибо, что вы нам сообщили. Мы немедленно это исправим».

Если жалоба прозвучала, гость должен быть приятно удивлен быстрым ответом и своевременным исправлением недостатков.

Грамотная работа с жалобой — это возможность блеснуть профессионализмом на глазах у гостей, невзирая на всю сложность ситуации. Ведь умение решать проблемы — это ключевой элемент отличного обслуживания.

### Программы лояльности

Программы лояльности используются не только для удержания постоянных клиентов, но и для поддержания благоприятного имиджа отеля и привлечения клиентов новых.

Практически в каждой гостиничной сети и в ряде отдельных отелей существуют программы поощрения постоянных клиентов.

Примерами таких программ могут быть:

скидки постоянным клиентам;

разноуровневая система поощрения гостей;

"накопительная система";

привилегии;

бонусные баллы;

специальные тематические мероприятия и вечера;

программы для корпоративных клиентов;

партнерские программы.

Скидки постоянным клиентам

С целью воздействия сразу на нескольких участников рынка, а также на различные его сегменты отеля, как правило, применяют гибкие системы скидок.

Пример 1

Скидки на услуги гостиницы "Ecotel Vilnius" (Литва) могут быть предоставлены:

физическим лицам, которые 3 раза останавливались в гостинице (при последующих посещениях им предоставляется скидка в размере 10%);

группам, которые не являются клиентами туристических агентств при заказе не менее 5 комнат (15%);

постоянным клиентам — предприятиям и организациям (15%);

бюро путешествий, постоянно заказывающим номера в гостинице (20%).

если оплата производится карточкой ISIC, ITIC, Euro<26 (20%);

гибкая система скидок для заказывающих пакет услуг по организации конференций;

ребенку в возрасте до 12 лет, если он проживает в гостинице в одной комнате с родителями или другими сопровождающими лицами (ставится дополнительная бесплатная кровать).

Скидки не суммируются. В отеле — 25 одноместных и 145 двухместных номеров. Стоимость одноместного номера в рабочие дни — 49 EUR.

Пример 2

Согласно результатам исследования TESIS/BISTRO (2003 г.) в малых отелях Санкт-Петербурга применяют следующие системы скидок:

на группы — 27,5% опрошенных;

при длительном проживании — 13,7%;  
сезонные — 10,7%;  
для корпоративных клиентов — 6,9%;  
турфирмам — 5,3%;  
детям и инвалидам — 3,1%;  
при бронировании — 1,5%. 31,3% опрошенных не применяют никаких скидок.

#### Накопительная система

Для формирования лояльности наиболее часто используется так называемая «накопительная система», когда клиент, набрав определенное количество очков или баллов за проведенные в гостинице ночи, затем получает значительные льготы на пользование гостиничными услугами.

#### Пример

В гостинице "Космос" разработана двухуровневая система поощрения гостей "Космос Клуб", предусматривающая выдачу двух видов дисконтных карт — "серебряной" и "золотой".

"Серебряная" карта выдается гостю при бронировании номера по rack rate при первом поселении. Право на скидку он получает уже при втором заезде. "Золотую" карту гость может получить после того, как сумма оплаченных им в отеле услуг составит 5000 у. е.

Гибкая программа поощрения постоянных клиентов Star Club действует в московском "Аэростаре". В зависимости от количества ночей, которые гость провел в отеле, он получает Серебряное, Золотое, Платиновое или Бриллиантовое членство. Среди обеспечиваемых ими привилегий — проживание в номерах повышенной категории, приглашение на специальный ужин, получение махрового халата с личной монограммой, бесплатное пользование массажной процедурой в фитнес-центре и даже проход через VIP-зал в аэропорту "Шереметьево-2". Специальные VIP-карты получают и гости "Кволити-отеля" в Тюмени. Они выдаются сроком на один год и дают 10%-ную скидку на проживание и пользование услугами бара, ресторана и фитнес-центра "Акварин".

#### Бонусные баллы

Примером этой маркетинговой стратегии служит московский "Шератон Палас". Как и во всей сети Starwood, здесь действует программа Starwood Preferred Guest. За каждую ночь, проведенную в отеле, постоялец получает бонусные баллы — старпойнты.

Накопленные баллы можно использовать для бесплатного проживания в любом из отелей цепочки, при приобретении авиабилетов у компаний-партнеров, а также потратить их непосредственно на месте, оплатив ужин, массаж, spa-процедуры или приобретенные сувениры.

Бонусные баллы формируют приверженность не только отелю, но и всей международной гостиничной сети, к которой он принадлежит, поскольку гость может пользоваться льготами в любом другом отеле этой сети.

Московский "Националь" совместно с компанией Le Meridien использует программу поощрения клиентов Moments. В ее основе — начисление постоянным клиентам призовых баллов на карточки Le Meridien. Но призовые баллы присваиваются исходя не из количества ночей, а от общей суммы средств, потраченных туристом в отелях Le Meridien. При достижении определенной суммы баллов владелец получает ночь бесплатного проживания в номере любого отеля сети.

#### Привилегии

Набор привилегий постоянным клиентам весьма широк. В отелях сети Kempinski постоянным гостям присвоен статус Private Concierge. Им предоставляются:

- ранний приезд и поздний отъезд без дополнительной оплаты;
- заселение в номер более высокой категории;
- бесплатное посещение фитнес-центра;
- скидки — 15%-ная на услуги ресторанов, 20%-ная на услуги прачечной;
- возможность бесплатного просмотра одного фильма на платном канале;
- специальные цены на проживание во всех отелях сети;
- не берется оплата за второго человека или за дополнительную кровать для ребенка;
- применяется особая льготная политика при отмене бронирования.

Программа лояльности Marriott Rewards присваивает гостям уровень Silver после бронирования 10 ночей в год в любом из отелей компании, Gold — после 50, Platinum — после 75 ночей. Программа предлагает свыше 300 различных видов поощрений, включая:

- бесплатное проживание в отелях;
- ваучеры на питание;
- пропуски в тематические парки;
- билеты на высокоскоростные железные дороги Европы;
- билеты в театр и др.

Специальные акции

Особое место в ряду маркетинговых акций для прямых клиентов занимают специальные развлекательные мероприятия и тематические вечеринки, проводимые отелями вместе с ресторанными службами. Большой популярностью пользуются кулинарные фестивали, дни национальных кухонь.

#### Пример

Фестиваль итальянской кухни в отеле "Балчуге", "Дни французской кухни" в отеле "Космосе", проект "Подмосковные вечера" (ужины в русском стиле с традиционной русской кухней и фольклорной музыкой) в отеле "Аэро-стар".

В баварском ресторане-пивоварне «Пауланер» гостиницы «Пулковская» (Санкт-Петербург) проходит традиционный ежегодный фестиваль пива "Окtober-фест", на который приглашаются, в частности, представители средств массовой информации.

#### Программы для корпоративных клиентов

Особую группу клиентов отелей составляют крупные корпорации, время от времени размещающие большие делегации. Для таких партнеров, например, у отелей сети Kempinski существует программа Business Concierge и Meeting Concierge, по которой заказчикам предоставляются:

- специальные цены на размещение больших групп во всех отелях сети;
- особая процедура отмены бронирования;
- возможность раннего приезда и позднего отъезда;
- помощь представителя отеля при организации мероприятия;
- льготные цены на аренду помещений и дополнительного оборудования.

#### Партнерские программы

Помимо бонусов для постоянных и корпоративных клиентов, отели разрабатывают акции, поощряющие партнеров. Основная цель таких программ — укрепление и рост деловых контактов, создание лояльного отношения к отелям в профессиональной среде.

#### Пример

В сети Marriott действует программа Preference Plus, которая предусматривает различные поощрения и призы для партнеров — бесплатные билеты в кинотеатр, посещение воскресных бранчей, членские карты в фитнес-клуб отеля или бесплатное проживание в любом из отелей "Ренессанс" в Москве, Санкт.-Петербурге или Самаре.

В отеле "Космос" есть специальная программа "Почетный гость" для представителей турфирм-партнеров отеля. Им предоставляются специальные дисконтные карты, дающие право на скидку 20% или 50% в ресторанах и фитнес-центре отеля. Московский отель "Золотой колос" распространил традиционно применяемую при работе с туристическими агентствами систему скидок на центры бронирования.

### Презенты от отеля

Обычно чем выше класс отеля, тем чаще предлагаются гостям презенты, комплименты и разнообразные скидки. И чем ниже, тем строже и жестче требуются всяческие доплаты за все, выходящее за рамки минимальных услуг.

В настоящее время никого не удивить фруктовыми вазами и шоколадными наборами. Так чем же можно порадовать гостя? И чтобы подарок был запоминающимся (работал на вас), и при этом не вкладывать большие средства...

Условно все подарки можно разделить на два вида: так сказать, подарки материальные (полезные мелочи, сувениры) и услуги, которые может предложить гостиница.

#### Сувениры

Продуманная, «работающая» на образ гостиницы сувенирная продукция требует много внимания. Она уже достаточно давно стала частью корпоративных стиля и культуры. Сувенирные мелочи (и не мелочи) становятся прямым отражением имиджа компании. Всегда надо помнить о цели, а созданные или приобретенные сувениры должны в первую очередь способствовать ее достижению. К тому же следует учитывать и моду — она, как и всюду, существует и в области сувенирной продукции. Сейчас, зайдя на сайт любой компании, продающей сувениры, можно увидеть разнообразные антистрессоры, релаксанты, десижн-мейкеры, головоломки. Среди них можно найти и недорогие, и оригинальные, нанести на них логотип гостиницы и порадовать своих гостей.

Всегда хорошо воспринимается карта города или местности — само проживание в гостинице, за редким исключением, говорит о том, что человек — приезжий и в окрестностях ориентируется не очень хорошо. А карта — зримое подтверждение заботы о нем. А еще лучше, если на карте будет отмечена как сама гостиница, так и объекты культурного, спортивного, зрелищного назначения, основные административные здания, которые могут понадобиться или заинтересовать гостя.

Очень удачны те сувениры и подарки, которые связаны как с отелем, так и с его местоположением (городом, исторической местностью, местными ремеслами и достопримечательностями, особенностями отдыха в отеле). Например, для туриста, прибывшего в горный отель покататься на лыжах, несомненно удачным и почти интимным подарком будут теплые шерстяные носки.

#### Услуги

Что касается услуг, то здесь используются все возможности отеля: скидочные карты для постоянных гостей; специальные виды таких карт — серебряная, золотая, платиновая с разным уровнем предложений; самые разнообразные предложения по посещению СПА-центра при отеле, фитнес-центра, ресторана. Как правило, в ранние утренние часы бассейн и сауна в российских гостиницах не очень востребованы, и можно предлагать гостям — обладателям скидочных карт — бесплатное их посещение. Если при гостинице есть турбюро или турфирмы, плотно сотрудничающие с отелем, и отель для гостей организует экскурсии, то вполне весомым презентом от гостиницы может оказаться предложенная гостю бесплатная экскурсия. Все, как уже говорилось, зависит от возможностей отеля: бесплатный урок лыжного инструктора, час верховой езды, бесплатный чай-кофе в номер и т. д., и т. п.

Хорошо воспринимаются и практически ничего не стоят гостинице скидочные карты для покупок в ближайших магазинах, дорогих бутиках отеля, сувенирных лавках.

Дороже гостинице обойдется предлагаемый некоторыми трансфер. Но, читая, как, например, одна из гостиниц Стамбула на своем сайте обещает бесплатный трансфер аэропорт — отель — аэропорт, сразу представляешь себе, как это замечательно сработает в случае шопинга, когда наш турист повезет в Россию огромные баулы с дешевым турецким текстилем.

Какими должны быть презенты, кому их предлагать и так далее, как правило, определяется программой лояльности гостиницы, частью которой и являются комплименты, презенты и прочие приятные для клиента мелочи (и не мелочи).

О не мелочах

Есть и очень дорогие предложения. Отель Mandarin Oriental в Мюнхене на День всех влюбленных в 2009 году предлагал гостям, поселившимся в роскошном номере Mandarin Suite, в подарок бутылку Dom Perignon и клубнику в шоколадной глазури, утром завтрак на двоих в постель с шампанским. Также в стоимость входил праздничный обед из шести блюд в ресторане Mark's. А самым необычным блюдом обеда был десерт, украшенный подарком — кольцом с бриллиантом весом в 1 карат от знаменитого ювелира Ганса Штерна.

Немного дешевле был вариант предложения для влюбленных от этого же отеля с кулоном на золотой цепочке. Понятно, что все эти «подарки» входят в стоимость необычного пакета, но позиционируются именно как подарки. О таких дорогих и, прямо скажем, «на любителей» подарках время от времени сообщает гламурная и желтая пресса. Нас же интересует нечто более практичное и широкоупотребительное.

Естественно, политика отеля в области разработки программы лояльности клиентов зависит от многих факторов: общей корпоративной культуры вашей компании; сетевой отель или сам по себе; курортный, пригородный, городской; кто ваши гости; откуда они к вам прибывают; каналы сбыта; есть ли достопримечательности в окрестностях; какие дополнительные услуги вы можете предложить; с какими рекреационными, развлекательными и торговыми центрами у гостиницы установлены партнерские отношения; является ли этот комплимент от отеля частью стандартной процедуры, или приурочен к определенному мероприятию, или выдан гостю после какого-то «прокола» со стороны обслуживающего персонала, и т. д., и т. п.

Специальные предложения разрабатываются гостиницами для особых клиентов.

Это могут быть молодожены, постоянные клиенты, VIP-персоны, однофамильцы директора (владельца), блондинки, гости с детьми до 5 лет, гости, которые в момент пребывания в гостинице празднуют свой день рождения, и так далее. Список может быть самым разнообразным, в зависимости от выделенного бюджета, фантазии, креативности мышления и информированности менеджера, которому руководство гостиницы поручило эту работу.

Особый случай — предложения молодоженам

Учитывая поздний въезд молодых пар, в обычное предложение для молодоженов вносят коррективы по времени заезда — выезда: пребывание в гостиничном номере для молодоженов продлевается до вечера (обычно до 16.00–18.00). Как правило, гостиницы предоставляют в номер шампанское, шоколад, конфеты, фрукты, цветы, поздравление с торжеством. Такой комплимент для молодоженов будет приятной деталью в этот вечер. Многие отели, имеющие СПА-центры, в качестве подарка предлагают молодым су-пругам утреннее посещение сауны, фитнес-центра и завтрак в ресторане при отеле.

Как пример, посмотрите, что предлагают молодоженам гостиницы Казани

Апарт-отель «Особняк на Театральной»

Апарт-отель «Особняк на Театральной» предлагает молодоженам роскошные апартаменты. Свадебный пакет для молодоженов включает: комплимент от апарт-отеля: шампанское, конфеты; завтрак в номер; поздний выезд (18.00).

Отель «Ривьера»

Если гости проведут свадебный банкет в ресторане Amoge — гостиница «Ривьера», то новобрачные получают в подарок от отеля номер для первой брачной ночи. Кроме этого, там могут предложить гостиничный номер «De Luxe» со скидкой.

Если же банкет был в одном из ресторанов города Казани, то и тут сделают подарок. Скидка 15% всем молодоженам на стандартные гостиничные номера и номер «De Luxe».

В любом случае молодоженам в честь такого события предложат эксклюзивные условия от отеля «Ривьера». Все включено: комплимент в номер (бутылка шампанского, ваза с конфетами, поздравительная открытка), завтрак «шведский стол». И еще один из плюсов: второй день можно провести в казанском аквапарке «Ривьера», для молодоженов посещение без ограничений по времени, можно также покататься на новом крытом ледовом катке.

Отель «Мираж». Отель «Мираж», находящийся в центре Казани, для молодоженов предоставляет номера с видом на Казанский Кремль. В номере молодоженов ждут презенты от гостиницы: открытка, фруктовая ваза, шампанское, шоколад. Утром — завтрак «шведский стол», посещение фит-нес-центра и сауны. Поздний выезд в 16.00.

#### Hotel ryan Johnson

Если свадебный банкет молодожены решили провести в ресторане при отеле Hotel ryan Johnson (вместимость ресторана 130–140 посадочных мест, стоимость от 1000 рублей на человека), то гостиничный двухместный номер предоставляется им в подарок. Утром молодоженам предоставляется завтрак. Но здесь выезд как обычно — до 12.00.

#### Гостиница «Татарстан»

Одна из старейших гостиниц Казани. Находится в самом центре города. Гостиница «Татарстан» предоставляет для молодоженов трехкомнатные апартаменты с ванной джакузи.

#### Гостиница «Булгар»

Гостиница «Булгар» предлагает свой банкетный зал для торжественного мероприятия. В ресторан «Булгар» можно пригласить до 200 гостей, цена свадебного банкета от 1000 рублей на человека. Также предлагаются гостиничные номера для молодоженов. В стоимость проживания включен комплимент от гостиницы — цветы, фрукты, шоколад, утром — завтрак. Сотрудники гостиницы понимают, что молодожены устали и заняты, и обычно не смотрят на время выезда молодоженов.

#### «Корстон»

При заказе свадебного банкета в ресторане ГТРК «Корстон» гостиничный номер молодожены получают в подарок. Уровень номера зависит от суммы сделанного заказа: если свадебный банкет обошелся более чем в 80 тыс. рублей, но менее чем в 300 тыс., то молодоженам предоставляют стандартный гостиничный номер. Если же сумма банкета превысила 300 тысяч рублей, тогда добро пожаловать в апартаменты.

Молодые могут выбрать номер по ширине кровати. Есть номера, где кровати размером 160×200, а есть с кроватями 200×200. Для всех молодоженов действуют специальные тарифы на проживание.

В стоимость номера включено:

шоколадная ваза с шампанским в номер;

завтрак шведский стол до 17.00;

услуги фитнес-центра.

Этот отель предлагает также уникальную услугу — регистрацию брака без выезда в ЗАГС. Отель обеспечит приезд сотрудника ЗАГСа туда, куда требуется молодоженам.

#### Отель «Шалапин»

Отель «Шалапин» располагается в центре города, рядом пешеходная улица Баумана и кафе, где когда-то выступал Федор Шалапин. Это старинное реконструированное здание с интересной архитектурой и интерьером, вежливым персоналом, просторными номерами с большими кроватями.

В отеле «Шалапин» действует свадебный тариф. Данные цены действительны с пятницы до воскресенья.

На номер любого типа со стойки молодоженам предоставляется 10-процентная скидка.

В стоимость включено:

шампанское, шоколадная вазочка;

кофе в номер;

завтрак «шведский стол» в ресторане «Капелла»;

посещение бассейна, сауны и тренажерного зала.

При заказе банкета в ресторане «Капелла» на 55 человек и более (при среднем чеке 1500 рублей) молодоженам предоставляется стандартный номер на двоих бесплатно. Если в гостинице проживают гости, приехавшие на свадебное торжество, то им предоставляются номера со скидкой 15%.

#### Гостиница «Сулейман Палас»

Гостиница «Сулейман Палас» предлагает провести свадебное торжество в ресторане «Шафран». Восточный интерьер ресторана и кухня вполне сочетаются с качеством обслуживания и спецификой самого отеля. Ресторан предлагает банкетный зал на 70 персон. Стоимость банкета от 1800 рублей на человека. При заказе банкета от 50 000 рублей молодоженам предлагается стандартный номер «Комфорт» в подарок.

Также гостиница разработала специальное предложение для молодоженов — 10-процентная скидка на все категории номеров, 20-процентная на эксклюзивный двухуровневый номер VIP-люкс с круглой кроватью и джакузи в течение всего медового месяца и на годовщину свадьбы.

Расчетный час 15.00.

В качестве презента молодожены получают шампанское, фруктовую тарелку, комплимент от шеф-повара, завтрак в номер и посещение оздоровительного центра.

#### «Амакс-отель», бывшая гостиница «Сафар»

При заказе номера для молодоженов действует скидка 30% на гостиничный номер любого типа. При проведении свадебного банкета в ресторане при гостинице на сумму от 50 тысяч рублей молодоженам предоставляется в подарок гостиничный номер «Люкс». В честь торжественного события гостиница предоставляет завтрак в номер. Предусмотрен поздний выезд. Стоимость свадебного банкета в ресторане гостиницы «Амакс» — от 1000 рублей на человека.

#### Отель «Новинка»

Для молодоженов предоставляется скидка 20% на гостиничные номера отеля «Новинка». Время считается с момента заезда и отсчитывает 24 часа. Завтрак, спортзал включены в стоимость номера.

Как видите, набор предложений стандартный: пожалуй, кроме вызова работника ЗАГСа, нет ни одной не применяемой всеми услуги. Но поскольку свадьбы связаны, как правило, с большими тратами, то скидки и спец-предложения должны, на наш взгляд, работать.

#### Другие предложения молодым

Среди предложений для молодоженов отелей других городов есть такой подарок, как фотосессия.

Санкт-петербургский «Алекс-отель» в дополнение к обычному набору услуг предлагает молодоженам трехчасовую экскурсию по ночному городу на белом лимузине.

Отель «Рахманинов» предлагает такой подарок: в течение шести месяцев после проведенной в отеле брачной ночи молодожены могут провести медовый week-end в романтической деревне Финляндии.

А в Париже, например, некоторые отели организуют своим постояльцам-молодоженам небольшой круиз на яхте по Сене с осыпанием невесты розовыми лепестками и бутонами живых цветов. Правда, в данном случае говорить о презенте вряд ли стоит, но все же приятная деталь.

Дорогие отели острова Маврикий идут на то, что предлагают скидки стоимости проживания для невесты от 30% до вообще бесплатного, повышают категорию номера, дарят часовой арома-спа массаж для двоих, организуют ванну с шампанским, с лепестками роз, дарят парео, бесплатные обеды и прочие приятные вещи.

Отели острова Барбадос при покупке тура от 7–10 дней предоставляют жениху и невесте бесплатный пакет. В него, как правило, входят: предоставление улучшенного номера; украшение места проведения свадьбы; свидетельство о браке и его легализация; услуги нотариуса при заключении брака; трансфер к месту регистрации и обратно; букет невесты и бутоньерка жениха; свидетели, подружки невесты и шафер (при необходимости); бутылка шампанского в день церемонии; свадебный торт; завтрак с шампанским на следующий день после церемонии; романтический ужин при свечах для двоих в ресторане в любой вечер на выбор; памятные сувениры от отеля.

Мальдивские отели в дополнение к стандартному набору для молодоженов, обычно для островов, предлагают бесплатный урок йоги, а также для тех, кто приобрел только завтраки, предоставляют полупансион, а тем, кто купил завтраки и ужины, — полный пансион. Кроме того, действуют существенные скидки: молодоженам, предъявившим брачное свидетельство, подтверждающее, что свадьба произошла не ранее 3 месяцев до приезда на острова, предлагаются бесплатные ночи — из четырех одна, семи — две, четырнадцати — четыре.

Предлагает отель «Ренессанс Москва» (<http://www.marriott.com/hotels/travel/mowrn-renaissance-moscow-hotel>)

Этот отель входит в сеть Marriott, а в сетях, как правило, разработаны подробные программы лояльности, включающие и практику предоставления гостям сувениров и комплиментов.

Футбольный мяч, зонт, приглашение на вечеринку, ручка, зажигалка, футляр для ноутбука, фильм с участием Одри Хепберн, модель паровоза — такие разные предметы объединяет то, что все они входят в портфолио сувениров отеля и были в разное время подарены его гостям.

PR-директор отеля Аполлинария Баханова считает, что сувениры от гостиницы должны быть разными, в зависимости от ситуации. Чем подарок оригинальнее, интереснее, тем лучше он запомнится. При правильном подходе сувенир может превратиться из приятной мелочи в подарок, который будет ценен и полезен его владельцу. Именно этого гостиница и старается достичь — полезности, чтобы гость от подарка получал не только визуальное удовольствие. С помощью сувениров отель даже приглашает гостей на мероприятия.

Например, не так давно в трех тысячах отелей компании Marriott одновременно меняли кровати, и каждый из отелей сети устроил на своем локальном рынке официальный запуск этой кампании, в рамках которой изготавливались сувениры.

В Москве была своеобразная открытка-поздравление с непогашенной маркой. Эту открытку можно было послать любому адресату. Она информировала клиентов, что «Ренессанс Москва» готова предоставить лучший сервис, а гости, в свою очередь, получали возможность рассказать об этом друзьям.

Выбор сувенирной продукции прежде всего зависит от поставленной задачи. Это может быть комплимент от отеля, например та же ручка (и приятно, и полезно) — напоминание о ресторане, баре, фитнес-клубе отеля, его булочной или замечательных эксклюзивных тортах. Бывают и более существенные подарки.

Когда в отеле было открытие «Транссибирского» ресторана, гостям вручали металлическую мини-копию старого транссибирского поезда, на котором был выбит логотип ресторана. На открытии лобби-кафе в декоре Москвы 1960-х годов всем присутствующим дарили черно-белые авторские фотографии столицы того времени с подписью фотографа. Такой подарок можно и на стол поставить, и повесить на стену в кабинете.

Отдельно можно выделить сувениры как подарки на день рождения. В основном гости «Ренессанс Москва» — корпоративные клиенты и относятся к бизнес-элите, много путешествуют. Большинство из них имеют ноутбуки, и отель решил дарить тем, у кого день рождения приходится на пребывание в отеле, очень хорошие, качественные сумки для них с логотипом компании.



«Мы всегда стараемся встать на место нашего клиента и представить себе, что ему понравилось бы и было полезно, — говорит Аполлинурия Баханова. — Например, мы дарили ручки «Монблан» совместно с парфюмом этой марки, и хотя тематика такого подарка не связана с отелем, он всем понравился».

Как правило, подарки от отеля гости получают в нескольких случаях:

презент каждому гостю (мелочь в номере — шоколадка на подушке, недорогие ручка и блокнотик с логотипом гостиницы, фрукты, шампанское, открытка, подписанная топ-менеджером, и т. д. И хотя практически все дарят ручки, но, несмотря на популярность такого сувенира, получать его всегда приятно: когда человек берет ручку, он вспоминает, откуда она у него);

подарок гостям, прибывшим в отель в момент проведения специальной акции, и тем, кто специально приглашен на эту церемонию, а также проведение специальных акций для специальных гостей (вот здесь все зависит от темы мероприятия и задачи, поставленной организатором мероприятия — отелем);

комплимент в особых случаях — загладить возникшую неловкость, неудобство, доставленные гостю, или прямую ошибку персонала (комплимент от шеф-повара, бесплатное посещение фитнес-центра, поздний выезд, скидка, дополнительная бесплатная ночь и т. д.).

Самое сложное — подобрать подарки для гостей, собравшихся по определенному случаю. Здесь следует и в бюджет уложиться, и креативность проявить, и связать подарок с темой мероприятия.

«Подготовка начинается с определения формата мероприятия — тема, кого приглашаем, чего хотим добиться, выбираем дату. Затем обсуждаем организационные вопросы, какими должны быть приглашения, список подарков. Например, у нас было открытие летнего сада, тема мероприятия — черно-белое кино. И мы сразу решили, что хотим подарить гостям какой-либо классический фильм 1960-х годов. Выяснилось, что необходимо решить вопросы, связанные с лицензиями, мы потратили на это определенное время и в итоге смогли подарить гостям именно то, что хотели. Если бы мы покупали фильмы в последний момент, у нас бы не было возможности осуществить задуманное. Поэтому стараемся все делать заранее и оставлять возможность для замены в случае непредвиденных обстоятельств. Нет ничего хуже бесполезного подарка, который купили за несколько часов до мероприятия в ближайшем магазине», — считает Аполлинурия Баханова.

#### Уместность подарка

Вообще-то нет таких подарков, которые дарить не стоит, за исключением вещей, которые могут оскорбить любого человека. Самое главное — чувство меры и уместность. Неудачный подарок может привести к прямо противоположному результату, чем тот, которого хотели добиться. Неуместные и несоответствующие уровню мероприятия и гостей подарки могут привести к неловкости и вызвать досаду у тех, кого хотели одарить. Вряд ли деловому человеку придется по вкусу китайская мягкая игрушка, а аллергику понравится букет сильно пахнущих цветов.

Все зависит от цели мероприятия. Если запускается дорогой ресторан, то выделяются более значимые средства, и далее практически все зависит от менеджера, занимающегося сувенирами. Уложиться можно в любую сумму и при этом придумать нечто оригинальное. Дорогой, уникальный подарок подчеркнет, конечно, уровень презентации и покажет гостям, что их ценят. Что касается мелких сувениров, например, брелок с часами или фонариком, на такие мелочи серьезный бюджет не понадобится, но если эта «мелочь» полезна и оригинальна, гости все равно будут довольны. Подходить к этому следует креативно и одновременно разумно. Следует больше внимания обращать на оригинальность, уникальность и полезность сувенира, чем на его цену.

При проведении мероприятия следует четко понимать, кто ваши гости, статус как самого мероприятия, так и приглашенных. При этом неправильно будет делать дорогие подарки даже дорогим гостям — в следующий раз, получив скромную кружку или блокнот, гость сочтет себя обманутым.

Никогда нельзя забывать, для чего проводится мероприятие. Если мы, например, хотим привлечь внимание к летнему предложению фитнес-клуба, которое будет действовать два-три месяца, наверное, нет смысла вручать дорогие подарки. Их стоимость может оказаться большей, чем доход от продажи абонементов по акции. Имиджевая сувенирная продукция не должна быть дорогой, иначе ее цену в дальнейшем можно будет только повышать или держать на том же уровне, но никак не ниже.

«Мы устраивали pink-маскарад специально для женщин. Каждой участнице, помимо приятных мелочей, подарили ночные шелковые очки с нашим логотипом, выполненным в розовом и черном тонах. Формат маскарада позволял сделать такой подарок, но дарить такую маску мужчине было бы нелепо. Надо четко понимать, какие именно будут гости и что они воспримут положительно, а что, скорее всего, отрицательно. Если же у вас бюджетное мероприятие, то сувенир в виде дорогих ручек или фишек казино неуместен. Дарить фишки людям, которые не могут себе позволить сходить в казино, вряд ли стоит, их можно этим обидеть... Главное, чтобы подарок был уместен и органично вписывался в формат мероприятия. Еще один момент — размеры подарка. У нас любят дарить огромные календари, которые некуда деть и сложно транспортировать. Зачастую их либо «забывают», либо избавляются при первой возможности. Организация тратит деньги, а сувенир не срабатывает. Еще более глупо, на мой взгляд, делать на маленьких предметах микроскопическую надпись с логотипом, информацией о компании, которую гость практически не сможет прочесть. Но и здесь есть вариант: добавьте в комплект к такому сувениру лупу. Получится оригинальный подарок. И еще... Сейчас появились компании, копирующие чужие успешные идеи. Я не рекомендовала бы этим заниматься. Можно взять за основу чью-либо удачную идею и пойти дальше, но ни в коем случае нельзя ее слепо копировать. Если человек получит такое же приглашение, как и на мероприятие другого отеля, он наверняка подумает, что

своровали чужую идею. Правда, бывает, что одна и та же мысль осеняет несколько компаний одновременно. Например, многие использовали тему черно-белого кино 1960-х годов. Но это были оригинальные мероприятия, и хотя использовалась сходная тема, нельзя сказать, что везде происходило одно и то же. Поэтому ни в коем случае не надо слепо повторять чьи-то даже очень успешные мероприятия, это может заметно повредить имиджу компании», — рекомендует PR-директор отеля «Ренессанс Москва».

#### Массовые сувениры

«Даже если приглашена смешанная публика, все равно можно найти общие точки соприкосновения. Зимой каждому будет приятно получить елочную игрушку. И хотя ничего особенного в ней нет, она создаст настроение, напомнит о приближении Нового года. Конечно, бывают исключения из правил, но я рекомендовала бы ориентироваться в таких случаях на ожидания большинства гостей с учетом тематики мероприятия или общих для всех событий — времени года, юбилея фирмы и т. д. Например, ориентируясь на предстоящие Олимпийские игры, можно подарить каждому гостю шарф с надписью: «Поддержим Сочи». И даже если он равнодушен к ним, чувство патриотизма так или иначе сделает подарок интересным. И опять повторю: можно и со скромным бюджетом сделать интересные сувениры», — уверена Аполлинария Баханова.

#### Говорят отельеры

Ниже вашему вниманию предложены ответы самих отельеров на вопрос, заданный в начале этой статьи.

«Мы практикуем именные письма от управляющего с приветствием. Мелочь, а гостям приятно».

«Мне приятно, когда меня встречает руководство отеля на check-in'e, а в номере ждет тарелка с фруктами и сладкие сюрпризы, поэтому и в нашем отеле я ввела такую практику».

«Я управляющая службой фронт-деск в отеле и участвую лично в заселении гостей, которые у нас «на особом счету». Для них мы стараемся приготовить приятные сюрпризы: фирменная открытка-приветствие, шампанское в номер».

«Мы решили, что можно уменьшить количество фруктов, но при этом приложить к ним бутылку шампанского. Это и недорого, и гостям (особенно парочкам) придется по вкусу».

«Можно сделать индивидуальный презент. Если бронь прислали по e-mail и обратный адрес — корпоративный (например: dima@toyota.ru), то вы можете через интернет собрать о госте информацию, а имея информацию, можете сделать что-то приятное, чего гость не ожидает».

Например, вы узнали, что гость имеет должность «директор по развитию завода Toyota», у вас есть логотип его компании, сфера его деятельности, его фотография. Вы можете к его приезду подготовить футболку, кружку или открытку с текстом, адресованным именно гостю (как вариант — лого отеля и текст «Наш выбор — Toyota» или еще что-то, связанное со сферой деятельности гостя). Такой индивидуальный подход понравится гостю, поэтому лучше подарок сопроводить письмом, где указано, что такой гость важен для вас, так же важна и компания, в которой он работает, поэтому неплохо бы заключить договор или провести деловую встречу...»

«Не думаю, что всем гостям будет приятно знать, что о них собирают информацию. Некоторые люди не любят сюрпризы, даже приятные».

«Мне было приятно, когда во время регистрации в гостинице Таиланда мне принесли стаканчик холодной воды с лимоном и повесили на руку браслет из живых цветов».

«В нашем Центре отдыха каждый гость на особом счету. Особенность индивидуальной работы с гостем дает ему ощущение заботы и внимания. А это самое главное. Мы не забываем сообщать им о новинках и спецпредложениях по телефону и электронной почте, поздравлять с днем рождения (постоянных клиентов). Программа лояльности с возможностью накопления баллов и использования их в зачет проживания или других услуг пользуется среди наших клиентов большим спросом. Важно, чтобы гость имел четкое представление о своих возможностях и наших предложениях. Количество постоянных гостей в Центре постоянно растет, а значит — мы на правильном пути. Конечно, мы не забываем и о подарках, но стараемся преподносить их в особых случаях, чтобы не попасть в ловушку (если это делать постоянно, есть вероятность, что можно упустить особое внимание к гостю, и он просто обидится, не получив привычного комплимента)».

«Работа с клиентской базой очень нужна и требует определенного алгоритма. Мы в нашей гостинице для постоянных клиентов, проживающих в Пензе, проводим два раза в год тематические мероприятия. Клиенты довольны, ну и, конечно, к Новому году, к праздникам и дням рождения делаем рассылку наших буклетов со скидками в различные магазины города, с которыми сотрудничаем».

«Все зависит от вашей фантазии и позиционирования вашей гостиницы. Множество вариантов: дорожные небольшие сумки, брелоки, визитницы и т. д. Маленькие плюшевые игрушки с вашим логотипом, изготовленные у местных умельцев. Мне очень нравится продвижение русского народного творчества: гжель, хохлома, брелоки в виде матрешек — очень симпатично».

«Если загородный отель, то зимой можно предложить в качестве подарка: теплые носочки, не менее теплые рукавички. Летом — полоска на голову с козырьком от солнца. Полоска от попадания пота в глаза — если человек принимает активное участие в спортивной жизни отеля».

«А мы предоставляем бесплатные звонки в неограниченном количестве в любой город мира. Такой вот подарок».

«А у нас как подарок для гостя пользуются популярностью открытки с видами города. Особенно нравится тем, кто в городе впервые».

«А я вот считаю сувенирную продукцию с логотипами отеля дешевой, никому не нужным хламом. Если шоколадки и фрукты можно съесть и порадоваться вкусу, то всякие мишки, брелоки и все остальное будет пылиться где-нибудь в бардачке. А вот подарки типа бесплатных звонков, билетов, различных бонусов — это самое приятное. Так каждый гость может ощутить себя единственным. Здесь нужен индивидуальный подход».

«Для постоянных гостей мы приготовили VIP-карты, по которым они не только получают скидки, но и могут в виде подарка воспользоваться различными SPA — процедурами, дополнительными услугами. Даже то, что карта носит название «VIP-гость» приводит клиента в восторг».

Итак...

Оценка эффективности воздействия сувениров, подарков, как и рекламы, вряд ли поддается точному учету. Да мы и не ставили такой задачи — показать, как можно оценить эффективность презентов вашим гостям.

Как правило, вручение презентов и сувениров — это имиджевая составляющая каждой уважающей себя компании. И только последовательность, вкус, чувство меры и уместность подарков могут содействовать росту известности гостиницы и приверженности ваших клиентов. Надеемся, этот обзор будет вам полезен.

При написании статьи использованы материалы сайта prohotel, журнала «5 звезд», сайтов упомянутых гостиниц и туристических агентств.

### **Пространство как способ формирования лояльности**

Одним из способов формирования лояльности целевой группы является правильное формирование пространства пребывания людей как вообще, так и в зависимости от национальных предпочтений.

У людей есть свои любимые места в поездах, любимые скамейки в парках, кресла на конференциях и так далее. Возможно, в этом проявляется потребность в территории, желание назвать место своим собственным. Может быть, эта потребность является прирожденной и всеобщей, хотя она претерпела многообразные изменения под воздействием развития общества и культуры. Рабочий кабинет может подходить для служащего, а может оказаться и слишком мал, в зависимости от того, как расставлены там стол и кресло. Если человек может откинуться в кресле так, что он не дотронется до стены или шкафа, то очевидно, что размеры кабинета достаточны для него. Но если в большом кабинете стол поставлен таким образом, что служащий упирается в стену, когда откидывается назад, то ему эта комната кажется слишком тесной.

#### **Территориальные потребности**

Считается, что использование человеком пространства имеет решающее значение для человеческих взаимоотношений, и прежде всего для выяснения степени близости между людьми. Исследователи пришли к выводу, что у каждого человека есть свои территориальные потребности. Есть четыре ярко выраженные зоны, внутри которых действует человек:

- 1) интимной близости;
- 2) личной близости;
- 3) социального контакта;
- 4) общественной дистанции.

Расстояние между людьми от одной зоны к другой возрастает по мере того, как степень близости между ними уменьшается. Расстояния в зоне интимной близости могут варьироваться от максимума сближения в 15 сантиметров до минимума в 45 сантиметров. Максимальная степень сближения предполагает любовные отношения, тесную дружбу, привязанность детей к своим родителям или друг к другу.

Когда вы находитесь на максимально близком интимном расстоянии к своему партнеру, он невольно захватывает все ваше внимание. По этой причине такой контакт между двумя мужчинами может создавать ощущение неловкости и неудобства. Находиться на расстоянии интимной близости между мужчиной и женщиной — вполне естественно. Когда же мужчина и женщина, которые не находятся друг с другом в интимных отношениях, оказываются друг с другом на расстоянии «интимной близости», такая дистанция между ними вызывает у них смущение. По правилам нашей культуры интимное расстояние между двумя женщинами в обществе вполне допустимо. В арабском же мире такое расстояние допустимо и между двумя мужчинами. В арабских, а также других странах Средиземноморья мужчины часто ходят по улице, взявшись за руки, что кажется совершенно недопустимым для двух взрослых мужчин в другой стране.

Если в условиях современного большого города люди оказываются случайно приближенными друг к другу на интимное расстояние, они автоматически стараются соблюдать определенные правила поведения. Так, например, когда они окажутся в переполненном автобусе или кабине лифта, они постараются стоять неподвижно и не дотрагиваться до соседей. Если они случайно прикасаются к стоящим рядом людям, они напрягают мускулы в зоне прикосновений. Этим самым они как бы говорят: «Я прошу вашего прощения за вторжение в ваше пространство, но обстоятельства заставили меня так поступить». Если же они расслабятся в таком положении и позволят своим телам соприкасаться, то они допустят очевидную ошибку в социальном поведении.

Существует неписанный закон, гласящий, что можно некоторое время смотреть на другого человека, но затем следует отвести свой взгляд в сторону. Люди могут смотреть друг другу в глаза только до тех пор пока не почувствуют от этого неловкость. В среднем это время равно обычно 2 секундам.

Следующей зоной является зона личной близости. Здесь также можно выделить два предела — максимальный и минимальный. Максимальный предел личной близости составляет примерно от 50 до 80 сантиметров. На этом расстоянии вы можете взять за руку своего партнера.

Жена может находиться на таком расстоянии от своего мужа. Однако если другая женщина приближается к нему на такое расстояние, это может означать, что у нее есть определенные замыслы в отношении него. В то же время такое расстояние обычно принято соблюдать на приемах во время бесед с коктейлем в руках.

Крайний предел зоны личной близости составляет от 80 до 130 сантиметров. На этом расстоянии все труднее дотрагиваться до вашего партнера, и все же вы находитесь достаточно близко, чтобы вести дискуссии по личным вопросам. Примерно на таком расстоянии друг от друга останавливаются знакомые люди на улице, чтобы немного поболтать. Во время вечеринки гости часто начинают беседу с такого расстояния и постепенно сближаются.

С помощью соблюдения этого расстояния можно передать много сигналов: от «я немного сторонюсь вас» до «я выделил вас среди прочих гостей, и вы мне намного ближе, чем остальные».

Расстояния в социальном контакте могут быть ближними и дальними. Ближний социальный контакт составляет от 130 сантиметров до 2 метров. С такого расстояния мы ведем деловые беседы. На этом расстоянии мы принимаем клиента, прибывшего в наш офис, нового сотрудника фирмы или разговариваем с нашим начальником. Мы соблюдаем примерно такую дистанцию во время случайных сборищ людей. В то же время такое расстояние может использоваться для воздействия на собеседников. Начальник использует это расстояние для того, чтобы оказывать психологическое воздействие на подчиненного: на такой дистанции начальник, стоящий над сидящей секретаршей, кажется выше ростом, массивнее, и он господствует над значительной частью обозреваемого пространства. Он, таким образом, подчеркивает мысль: «ты работаешь на меня», хотя он и не произносит таких слов.

Наибольшее расстояние в зоне «социального контакта» составляет от двух до трех с половиной метров. У «большого начальника» может быть стол такой длины, который помогает ему отстраняться от своих подчиненных. Он может также оставаться в сидячем положении и взирать на своих подчиненных, не теряя своего социального статуса, когда люди стоят перед ним в полный рост.

На таком расстоянии не полагается ограничиваться быстрым взглядом и отводить глаза в сторону. Традиция требует, чтобы вы смотрели вашему собеседнику в глаза. Неспособность удержать взгляд равносильна уходу от разговора.

В то же время это расстояние открывает возможность для защиты. Находясь на таком расстоянии, вы можете продолжать работу, и это не будет проявлением невежливости с вашей стороны. С другой стороны, вы можете прервать работу и вступить в разговор. В учреждениях необходимо соблюдать эту социальную дистанцию между посетителем и секретарем в приемной, потому что последняя должна продолжать свою работу, а вовсе не болтать с ним. Если бы расстояние между ними было короче, то продолжение работы секретарем могло быть расценено как признак грубости.

Общественная дистанция — наиболее далекое расстояния в межличностных отношениях. Близкая «общественная дистанция» составляет от трех с половиной до пяти метров. Такое расстояние лучше всего подходит для неформальных собраний, таких как встреча преподавателя со студентами или начальника со своими подчиненными. Дальняя «общественная дистанция» составляет от семи с половиной метров и более. На таком расстоянии политические лидеры встречаются с народом. На таком расстоянии можно обеспечить безопасность политического деятеля. На этой далекой «общественной» дистанции очень трудно рассказать на языке тела правду, и гораздо легче обмануть своими телодвижениями. Актеры прекрасно знают об этом и в течение многих веков используют расстояние, отделяющее сцену от зрителей, для создания всевозможных иллюзий.

Сочетание дальних и крупных планов в кино и на телевизионном экране требует другого языка тела. Движение век или дрожание губ в кадре, снятые крупным планом, передают такую же информацию, как и широкий жест рукой или движение всего тела в кадре, снятые на дальнем плане.

Отношение различных культур к пространству

Есть язык тела, который понятен во всех странах мира. Движения Чарли Чаплина в немых кинофильмах были понятны во всем мире и вызывали смех во всех странах, включая технически отсталые страны Африки. Однако все же культура является главным фактором, определяющим содержание языка тела и особенно отношение к территории.

Например, в Японии скученность людей является признаком теплой и приятной интимной близости. В некоторых ситуациях люди предпочитают находиться как можно ближе друг к другу.

Например, в японском языке нет слова для обозначения «уединение». Это вовсе не означает, что у японцев нет представления о том, что такое «уединение». Для японца понятие «уединение» связано только с личным домом. Эта потребность в личном пространстве не противоречит и даже странным образом сочетается с желанием близости с другими людьми. В этом проявление японского отношения к пространству. Для людей из западных стран пространство — это расстояние между предметами. Для нас пространство — пусто.

Японцы воспринимают пространство, его форму и организацию как осязаемые предметы. Это проявляется не только в том, как они создают композиции из цветов или украшают интерьер, но и в разбивке садов и парков, где от-

дельные элементы пространства гармонично соединяются в едином целом. Японцы, арабы стремятся быть как можно ближе друг к другу. Но если на людях арабы неизменно пребывают скученно, то внутри арабских домов слишком много пустоты. Арабские дома большие и пустые, а люди внутри них скучены на небольшом пространстве. Перегородок между комнатами обычно нет, потому что, несмотря на желание иметь в своем распоряжении как можно больше пространства, арабы не любят быть в одиночестве и скучиваются вместе в своих просторных домах.

Между арабской и японской скученностью существует принципиальное различие. Араб любит дотрагиваться до своего компаньона, осязая и обоняя его. Если вы не хотите дышать на вашего друга, это значит, что вы стыдитесь его.

Хотя японцы стараются быть поближе к другим людям, они сохраняют определенную формальность и возвышенность. Они умудряются притрагиваться друг к другу и в то же время сохранять жесткие границы вокруг себя. Араб отбрасывает эти границы прочь.

Помимо этой любви к скученности в культуре арабского мира много толкотни и совместного использования единого пространства, что так раздражает американцев. Для американцев существуют границы в общественном месте. Когда он стоит в очереди, то ему кажется, что его место нерушимо. Араб не признает уединенности в общественном месте, и если он сможет влезть в очередь, он считает, что он вправе так сделать. Отсутствие у арабов специального слова для понятия «изнасилование» в определенной степени показывает их отношение к телу.

Для американца же тело — священо. Для араба, которому ничего не стоит толкнуть, пихнуть человека на улице и даже ущипнуть женщину, агрессия против тела — не столь страшное преступление.

Однако насилие против личности, совершенное в виде оскорбления, для араба — серьезная проблема.

Как люди Запада обращаются с пространством

Среди западных стран существует также огромная разница в формировании личного пространства. Например, американцы и немцы обращаются с пространством по-разному. Американец носит вокруг себя полуметровый «пузырь уединения», и если друг хочет поговорить с ним по поводу интимных дел, он должен подойти к нему достаточно близко, чтобы их «пузыри» слились вместе. Для немца вся комната в его доме может быть «пузырем» интимности. Если кто-то вступает в интимную беседу в его собственной комнате и не подключает его самого, он почувствует себя оскорбленным.

Такие размеры личного пространства объясняются тем, что личность немца чрезвычайно уязвима. По этой причине немец предпринимает всевозможные усилия для того, чтобы сохранить свою личную сферу. Во время Второй мировой войны немецких военнопленных помещали по четыре человека в хижину. Как только они оказывались в хижине, тут же начинали делить имеющееся пространство на свои личные территории. На открытых площадках немцы сразу же принимались мастерить личные жилища. Такая жесткость может быть защитой или маской. Ведь неконтролируемые движения могут открыть правду.

Отношение англичанина к пространству отличается от немецкого — он не ощущает полного уединения в своей комнате. Английское поведение отличается и от американского. Когда американец хочет уйти в себя, он куда-нибудь уходит. Возможно, из-за воспитания в школьных общежитиях и нехватки личного пространства англичанин, которому хочется побыть одному, уходит в себя, как араб, — молча прекращает общение с миром.

В Америке люди разговаривают со своими ближайшими соседями просто потому, что они находятся в физической близости к ним.

В Англии отношения строятся не на основе физической близости, а в соответствии с социальным положением. Если ваше социальное положение не является равным, то вы можете и не быть другом вашего соседа. Это явление английской культуры является не только следствием английской истории, но и перенаселенности страны.

Как и англичане, французы являются нацией, живущей в перенаселенной стране, но иная история культуры привела к другому культурному результату. В то время как скученность заставила англичан чрезвычайно ценить уединение, во Франции она привела к тому, что люди гораздо больше участвуют в жизни друг друга.

Француз смотрит вам прямо в глаза во время разговора. Парижанок внимательно разглядывают на улице. Многие американки, возвращающиеся домой из Парижа, внезапно обнаруживают, что их перестали замечать. Своим взглядом француз передает бессловесное послание: «Ты привлекательна. Вероятно, я никогда не познакомлюсь и не заговорю с тобой, но ты мне нравишься».

Ни один американец не смотрит так на женщину. Здесь выражение восхищения женщиной может быть истолковано как грубость.

Во Франции скученность отчасти вызвана тем, что люди вовлечены в жизнь других людей, отчасти же озабоченностью пространством. Различие между французами и американцами в отношении к пространству проявляется в планировке и организации парков. Французы с благоговением относятся к открытым площадкам. Любовь к ним заметна и в городской архитектуре.

Житель Нью-Йорка известен своей «недружелюбностью», и это недружелюбное отношение развилось из-за уважения к уединению своего соседа. Нью-Йоркцы не будут вмешиваться в это уединение, поэтому они игнорируют друг друга в лифтах, вагонах метро, на переполненных улицах. Они бредут по жизни, пребывая в своих уединенных мирках, и когда обстоятельства сближают их, они пребывают в состоянии крайнего волнения, вызванного опасениями, что мотивы этого сближения будут неверно истолкованы. Вторжение в чужую зону — это худший проступок. Заговори с незнакомым человеком в Нью-Йорке, и ответной реакцией будут испуг или тревога.

Только в минуты острого кризиса все барьеры падают, и тогда становится понятно, что жители Нью-Йорка отнюдь не являются недружелюбными людьми, а скорее всего застенчивыми и запуганными. Такое поведение во многом характерно и для российских мегаполисов.

За пределами Нью-Йорка, в маленьких американских городках, отношение людей друг к другу более теплое и открытое. Люди говорят «Привет!» незнакомцу и часто вступают с ним в небольшой разговор. Однако в наиболее маленьких городках, где каждый знает друг друга и так мало уединения, незнакомец может столкнуться с таким же отчужденным отношением, как и в большом городе.

Выводы и правила поведения при вторжении в интимную зону

У человека существует несколько зон, и каждая зона имеет свое значение. Кроме того, каждый человек имеет свою личную территорию, которая окружает его и является как бы его собственностью, продолжением его физического тела (дом, машина и т. п.).

В случае неизбежного вторжения в несоответствующую зону возникает стрессовая ситуация, хотя и не всегда осознаваемая. Поэтому необходимо соблюдать следующие правила:

Ни с кем не разговаривать, даже если вы хорошо знакомы.

Не смотреть в упор, но и не прятать глаз.

Не проявлять никаких эмоций.

Если в руках книга или газета, необходимо полностью углубиться в чтение.

Чем теснее в транспорте, тем сдержаннее должны быть ваши движения.

В лифте рекомендуется смотреть на указатель этажей.

В последние годы на Западе собираются отказаться от небоскребов, т. к. при этом увеличивается плотность населения, что ведет к увеличению стрессовых ситуаций.

Необходимо также отметить, что у разных наций разные зональные пространства. Например, у американцев первая зона меньше, чем у японцев. Вот почему во время переговоров между собой они нередко чувствуют подозрительность. В европейских странах первая зона приблизительно равна 23-25 см. Также различаются зональные пространства у горожан и сельских жителей. У горожан 46 см, в то время как у сельчан 1-2 м. Отсюда можно сделать вывод, что чем более густо населен регион — тем меньше зональные пространства его жителей.

## **Стратегическое планирование**

### **Сбор информации для принятия маркетинговых решений**

Проводя анализ, составляя планы и претворяя их в жизнь, менеджеры нуждаются в самой разнообразной информации: о клиентуре, о конкурентах, о поставщиках и о прочих участниках рынка. Информационный поток постоянно растет. И главная задача — не утонуть в нем, научиться получать нужную информацию и отсеивать ненужную, а также стремиться получать ее своевременно.

Принципиальная схема маркетинговой информационной системы приведена в Приложении 1.

Исследования маркетинговой среды должно вестись по соответствующему плану. Он включает в себя следующие шаги:

определение в ближайшем окружении зон, подлежащих исследованию;

определение источников и методов сбора информации, а также того, кто будет ее собирать и с какой частотой;

реализация программы сбора данных;

анализ данных и использование их в процессе маркетингового планирования.

В Приложении 2 приведена примерная схема исследования маркетинговой среды для ресторана.

Хорошая информационная система всегда представляет некий компромисс между информацией, которой менеджерам хотелось бы обладать, и той, которая практически доступна, а также между желаемой и действительно необходимой информацией.

Отель должен уметь сопоставлять ценность информации и цену, которую придется заплатить за ее приобретение.

Необходимая информация может быть получена:

из собственных источников;

путем маркетингового наблюдения;

в результате проведения маркетинговых исследований.

Информация из собственных источников

Таковыми источниками в индустрии размещения могут быть:

ежедневные отчеты гостиниц;

график работы кухни ресторана гостиницы;

отчеты об объемах продаж;

отчеты о бронировании номеров;

регистрационная книга отеля;

карточки отзывов гостей;

автоматизированные информационные системы;

документация с мест продажи;  
база данных о корпорациях и др.

Систематизировать информацию о клиенте можно следующим образом:

Информация о клиенте: имя, адрес, почтовый код, телефон и факс (домашний, рабочий), мобильный телефон (по возможности).

Цель поездки: деловая — цели бизнеса, обучение, участие в выставке, семинаре, конференции; личная — отдых, встреча с друзьями или родственниками, экскурсионная поездка, паломничество и т. п.

Как заказан номер: лично, через организацию, туристское агентство.

Место работы: адрес, должность.

Способ оплаты: наличный, безналичный (со счета компании, чеком компании, с личного счета, кредитной карточкой — личной, корпоративной).

Общая характеристика заказанных гостиничных услуг: характеристика номера (стандартный, апартаменты, люкс, полулюкс, пентхаус).

Дополнительные и другие услуги: междугородный телефон, обслуживание в номере, мини-бар, оздоровительный клуб, аренда машины, сувенирная продукция, другое.

Продолжительность проживания: даты проживания, количество дней и ночей.

Ритмичность проживания: сколько раз останавливался, периодичность — 2 раза в год, каждый год, каждые 3 месяца.

Как прибыл в гостиницу: на личном автомобиле, на туристическом автобусе, поездом, на такси, самолетом (указать авиакомпанию).

На первый взгляд многие пункты приведенного списка кажутся излишними или нескромными. Тем не менее клиентам отелей все чаще предлагается заполнить подобные бланки. Безусловно, необходимо обладать тактом и не слишком вторгаться в частную жизнь гостя и досаждать ему различными анкетами.

Обычно если есть компьютерная система управления, то все эти данные автоматически присутствуют в базе данных.

Наиболее актуальной информацией о закономерностях в поведении клиентов можно считать следующую:

как происходит бронирование;

как бронь ликвидируется;

каков процент фактического бронирования по сравнению с наведением справок по этому вопросу;

как происходит бронирование сверх потребностей;

колебания наплыва клиентуры в разгар сезона, в обычное время, в мертвый сезон;

как сезон влияет на прибыль.

### **Маркетинговые исследования**

Отель может проводить маркетинговые исследования своими силами или нанимать профессиональных исполнителей.

Маркетинговое исследование — целенаправленный процесс, включающий четыре этапа:

определение проблемы и постановка цели исследования;

разработка плана исследования для сбора информации (является официальным документом, который в качестве приложения к договору о сотрудничестве между фирмой-заказчиком и фирмой-исполнителем утверждается обеими сторонами);

реализация этого плана, сбор и анализ данных;

интерпретация и представление результатов.

Пример 1

Отель хочет построить свой спортивный зал многофункционального назначения. В соседних отелях либо существует простенький тренажерный зал, либо нет вообще никаких спортивных залов. Для реализации этой цели требуется следующая информация:

необходимо ли это клиентам отеля;

какими особенностями спортивный зал должен отличаться;

что должно быть включено в него в качестве наполнения (секции, залы, оборудование);

какая ценовая политика должна быть осуществлена;

каковы прогнозы на сбыт и доходы;

перспективно ли проектировать его вместимость с учетом потенциала соседних гостиниц.

Пример 2

План маркетингового исследования клиентов гостиничного комплекса "Центральный" (Нижний Новгород) включал следующие этапы:

Разработка концепции исследования:

постановка цели (основной целью являлось выделение среди множества клиентов достаточно однородных групп, предъявляющих примерно одинаковые требования к процессу обслуживания, ассортименту и качеству услуг);

постановка основных задач (определить признаки сегментации клиентов ГК "Центральный"; выделить сегменты потребителей на основе наиболее выразительных признаков; осуществить оценку выделенных сегментов с точки зрения их привлекательности и требований к комплексу маркетинга фирмы;

определить целевой рынок фирмы).

Формирование рабочей гипотезы ("Клиенты ГК "Центральный" предъявляют разнородные требования к комплексу предоставляемых услуг. Наиболее часто в гостинице останавливаются клиенты, посещающие Нижний Новгород с деловой целью. Но для увеличения загрузки гостиницы и расширения ее деятельности необходимо осваивать и другие рыночные сегменты, используя при этом стратегию дифференциации").

Определение источников информации (первичная маркетинговая информация — данные выборочного обследования гостей ГК "Центральный").

Методы сбора первичной информации (письменный опрос с помощью специально разработанной анкеты, объем выборки — 80 человек.

обработки и анализа полученной информации (данные анкетного опроса обработаны с помощью компьютерных технологий, с последующим использованием статистических методов группировки и типологизации, многомерной классификации).

Программируемый результат исследования (в результате исследования должны быть выявлены отдельные сегменты клиентов, которые предъявляют достаточно однородные требования и обладают общими признаками).

Разработка выводов и рекомендаций (выводы должны заключаться в выделении основных сегментов ГК "Центральный" и их требований к дальнейшей стратегии развития предприятия).

Срок и период исследования (опрос осуществлялся в течение трех недель в апреле-мае 2000 г.)

Есть два пути сбора информации:

первичная информация — собранная специально для данного случая;

вторичная информация — полученная из уже проведенных исследований или других источников.

Сбор первичной информации

Основные методы ее сбора для маркетинговых исследований:

наблюдение;

интервью;

эксперимент.

Наблюдение

Методом наблюдения собирается информация о действиях определенных людей в определенных ситуациях. Например, можно в качестве клиента разместиться в конкурирующей гостинице и пронаблюдать за всеми действиями работников по цепочке.

Методом наблюдения можно собрать информацию, которую люди обычно скрывают или не могут предоставить. Большое количество тарелок с недоеденной пищей красноречиво говорит о ее качестве.

Однако с его помощью невозможно выявить более тонкие нюансы, мотивирующие поведение клиентуры, а также какие-нибудь редкие и нерегулярные особенности. Поэтому этот метод необходимо дополнять интервьюированием.

Интервью бывает:

структурированным — вопросы требуют ответов "да" и "нет" без дополнительных объяснений;

неструктурированным — интервьюер управляет опросом в зависимости от ответов, даваемых респондентом.

Метод требует высокой подготовки интервьюера и умелого построения вопросов, поскольку люди часто затрудняются отвечать на вопросы, не любят этого делать, отвечают, не задумываясь, или так, чтобы понравиться интервьюеру.

Интервью может осуществляться:

По почте — позволяет собрать большой объем информации при относительно небольших затратах, включать ряд вопросов деликатного характера, избежать внешнего воздействия на респондента. Недостатки: вопросы должны быть простыми, доля возврата заполненных анкет очень низка.

По телефону — самый быстрый и гибкий способ сбора информации. Недостатки: менее откровенные ответы, отказы от ответов, влияние личности ведущего интервью, настороженность респондента.

Личное интервью — может быть проведено в любом удобном месте. Недостаток: возможность ошибки в определении сегмента опроса, дороговизна.

Групповое интервью (фокус-группа) — проводится в форме дискуссии с постепенным сужением тем. Происходящее снимается на видеопленку для дальнейшего анализа. Недостаток: приходится ограничивать выборку ради экономии времени и снижения стоимости.

Пример 1

В обычаях многих гостиниц приглашать на бесплатный ужин представителей определенного сегмента, на который отель ориентируется. "Балчуг Кемпински" с августа 2002 года проводит ежемесячные «гос-тевые» коктейли для своих постояльцев. В салоне "Библиотека", из окон которого открывается лучший вид на Кремль, менеджер гостиницы вместе с менеджером по работе с гостями, шеф-поваром, сотрудниками службы приема и размещения, отдела мар-



кетинга и продаж встречаются своих гостей, которые могут высказать свои комментарии по поводу обслуживания в отеле и просто пообщаться в неформальной обстановке. Обычно гостям нравится внимание руководства отеля, а руководство получает ценную информацию.

#### Пример 2

Групповое интервью было проведено в кафе, страдающем от недостатка клиентуры. Одну группу сформировали из людей, высказавшихся, что никогда больше не придут в это заведение, вторую — из тех, кто не возражал против повторного посещения.

В результате выяснилось, что кафе воспринимается как место, где можно хорошо провести время, но меню слишком однообразно. Проблема была решена введением нового ассортимента блюд с внесением особо модных.

Другой американский ресторан с помощью группового интервью узнал, что клиенты бывали бы в ресторане чаще, если бы возле него была стоянка для автомобилей посетителей (владелец считал, что расположенного неподалеку паркинга вполне достаточно) и терраса была бы обставлена более прилично и богато. Выполнив высказанные клиентами пожелания, владелец незамедлительно получил положительные результаты — повышение интереса к ресторану, и к террасе в частности.

Когда необходимая база данных собрана, можно проанализировать эти данные, руководствуясь целями отеля.

#### Интерпретация результатов

На основе полученных результатов делаются выводы — указываются обнаруженные закономерности и тенденции, которые помогут принять правильное решение.

Типичные ошибки при анализе полученных данных:

торопливость в выводах;

дефицит качественной информации;

определение только среднего показателя без учета разницы между сегментами;

неправильное использование статистических данных;

непредставительная выборка.

#### Сегментирование и позиционирование

Удовлетворить всех клиентов на большинстве рынков практически невозможно. Поэтому компании вынуждены оставлять стратегию массового маркетинга в пользу сфокусированных стратегий.

Определению целевого рынка предшествует сегментация — разбивка рынка на части, состоящие из потребителей со схожими потребностями и поведенческими или мотивационными характеристиками и создающие для компании благоприятные маркетинговые возможности.

Единого способа сегментации рынка нет. Специалистам по маркетингу приходится пользоваться разными критериями и методами, используя их по отдельности или вместе.

Сегментирование потребительского рынка происходит в основном по следующим переменным:

Критерии	Типичная разбивка
Географические Регион Город или мегаполис Плотность населения Климат	
Демографические	
Возраст	Моложе 6 лет, 6–11 лет, 12–19 лет, 20–34 года, 35–49 лет, 50–64 года, свыше 65 лет
Пол	Мужской, женский
Количество членов семьи	1–2 чел., 3–4 чел., свыше 5 человек
Жизненный цикл семьи	Молодые, не состоящие в браке; молодые семьи без детей; молодые семьи с младшим ребенком до 6 лет; молодые семьи с младшим ребенком старше 6 лет; семьи старшего возраста с детьми; семьи старшего возраста без детей младше 18 лет; одинокие пожилые люди; другие
Доход	
Род занятий	Люди умственного труда и технические специалисты; менеджеры, директора, владельцы; клерки и продавцы; ремесленники, руководители среднего звена; квалифицированные рабочие; фермеры; пенсионеры; студенты; домохозяйки; безработные
Образование	Начальная школа и менее; неполная средняя школа; средняя школа; неполное высшее; высшее
Религиозные убеждения	
Национальность	

Психографические	
Социальный класс	Низший слой низшего класса; высший слой низшего класса; рабочий класс; средний класс; высший слой среднего класса; низший слой высшего класса; высший слой высшего класса
Стиль жизни	Обычный; с видоизменениями; богемный и т. д.
Тип личности	Покорная; общительная; авторитарная; целенаправленная и т. д.
Поведенческие	
Повод для совершения покупки	Обычные случаи и особые случаи
Искомые выгоды	Качество, сервис, экономия денег, скорость
Статус пользователя	Не пользователь; бывший пользователь; потенциальный пользователь; новый пользователь; постоянный пользователь
Интенсивность использования	Слабая; средняя; высокая
Степень приверженности	Никакая; средняя; сильная; абсолютная
Степень готовности покупателя к восприятию товара	Не осведомлен; осведомлен; информирован; заинтересован; имеет желание купить; собирается купить
Отношение к товару	Восторженное; положительное; безразличное; негативное; враждебное

Некоторыми исследователями туристского рынка, особенно в части деятельности туристских операторов и агентств, приводится следующая сегментация:

Критерии	Сегменты спроса
Социо-демографические	
Возраст	Молодежный туризм; туризм "сениоров" (пожилых); детский туризм; туризм по возрастным группам
Пол	Женский туризм; смешанный туризм
Профессия туриста	Множество сегментов по профессиональному признаку: специальные туры для сотрудников различных отраслей экономики, политики, общественной жизни
Профессия главы семьи	Сегменты по принадлежности к различным социальным слоям общества: высший менеджмент, служащие среднего уровня, рабочие и т. д.
Величина пункта постоянного проживания	Большой город; малый город; средний город; сельская местность
Большой город; малый город; средний город; сельская местность	Туризм одиночек; семьи без детей; семьи с детьми; многосемейный туризм
Национальность	Этнический туризм
Религиозные убеждения	Религиозный туризм
Доход семьи	Социальный туризм; люкс-туризм; дешевые туры; эксклюзивные туры
Психолого-поведенческие	
Мотив поездки	Рекреационный; деловой; спортивный; познавательный; коммуникативный
Тип туриста (психологический портрет)	Различные классификации
Сезонность	Сезон; не сезон; месяц года
Организация поездки	Самостоятельная организация; через туристскую фирму; через посредника
Форма поездки	Групповая; индивидуальная
Используемые транспортные средства	Авто-; авиа-; велотуризм; автобусный; морской и речной круизный; другие виды
Используемые средства размещения	Гостиницы; мотели; кемпинги; частные дома и квар-тиры; другие виды размещения
Длительность поездок	Длительные (более 21 дня); краткосрочные (2-4 дня), средние (7-14 дней) и т. п.

Удаленность турцели	Различные критерии сегментирования
Источники	Социальный туризм (отдых; поездки малообеспеченных слоев населения субсидируются системой социального страхования); инсентив-туры (поощрительные поездки для сотрудников фирмы, их семей, финансируемые фирмой); семейный бюджет
Консультанты и посредники в принятии решения о совершении поездки	Туристские бюро; туроператоры; знакомые; средства массовой информации и т. д.

Для отелей можно представить следующие сегменты, по которым целесообразно провести анализ и составить программу стратегических действий:

Маркетинговые сегменты											
Поездки на отдых					Бизнес-туризм						
куль- турно- познава- тельные	с лече- нием	шоппинг	в вы- ходные дни								
группы		индивидуалы			группы		индивидуалы				
организованные туристы	группы друзей (компании от 8 чел.)	семейные пары с детьми	пары без детей		индивидуалы одинокие	прочее	корпорации	ассоциации	государственные служащие	торговые представители	служебные командировки

Образные названия групп потребителей:

"Золотая молодежь" — молодые люди в возрасте от 20 до 30 лет, тратящие свыше \$500 в неделю на досуг.

"Серебряная молодежь" — молодые люди в возрасте от 20 до 30 лет, подражающие золотой молодежи, тратящие в несколько раз меньше средств на досуг, в основном свои кровно заработанные.

"Метросексуалы" — разновидность "золотой и серебряной молодежи". Основная характеристика — потребление различных самых модных и современных товаров.

"SMS-поколение" ("поколение большого пальца", так как для ускорения набора сообщение набирается большим пальцем) — подростки от 12 до 17 лет, предпочитающие общаться посредством мобильного телефона и тратящие на SMS-переписку до \$10 в неделю.

"Новые русские" — узкий социальный слой, представители которого характеризуются одновременно высокой материальной обеспеченностью, образованностью, новым менталитетом и, как следствие, новым стилем жизни.

"Бобос" (сокр. от bourgeois bohemians) — новая богема, материально обеспеченная часть общества, ставящая во главу угла саморазвитие и собственную творческую исключительность. Здесь важнее вкус и собственный стиль в противовес "яппи", для которых важнее демонстрация успехов, богатства и карьеры. Считается быстрорастущим, но узким и трудно осваиваемым сегментом.

"Молодые профессионалы" — менеджеры среднего и высшего звена от 25 до 35 лет. Составляют 2% всего населения, поэтому на них ориентируются немногие компании.

Эффективное сегментирование

Для того чтобы быть эффективным, сегментирование должно удовлетворять следующим условиям:

дифференцированная реакция;

достаточная величина;

измеримость;

доступность.

Дифференцированная реакция

Самое главное условие — идентифицированные сегменты должны существенно различаться по своей чувствительности к маркетинговой активности отеля. Отсюда следует, что используемые критерии сегментации должны позволять максимально проводить различия между сегментами и свести к минимуму различия внутри одного сегмента.

Следует, однако, уточнить, что условие однородности не обязательно подразумевает взаимоисключающие категории покупателей. Одно и то же лицо вполне может принадлежать к двум или более сегментам. Услуги или товары, адресованные различным сегментам, могут быть приобретены одним и тем же человеком для различных членов своей семьи, для различных ситуаций потребления или просто из-за пристрастия к разнообразию.

Достаточная величина

Сегменты должны быть крупными, т. е. представлять потенциал, чтобы обеспечить доходность фирме и оправдать ее разработку специальной маркетинговой стратегии.

В этом случае необходимо учитывать не только размер сегмента по количеству и по частоте покупок, но также и продолжительность существования. Все сегменты подвержены влиянию моды. Поэтому важно удостовериться, что выделенная совокупность не является эфемерной и будет иметь достаточно долгую экономическую жизнь.

Условие величины подразумевает также выгодное финансовое выражение в цене, которая будет выгодна изготовителю и приемлема для группы целевых покупателей.

Измеримость

Чтобы осознанно выбрать целевой сегмент, нужно иметь возможность определить его размер, оценить покупательную способность потребителей и их основные характеристики в терминах покупательского поведения.

Если примененный критерий сегментации будет слишком абстрактен, по нему трудно будет собрать перечисленные сведения.

Например, очень сложно будет определить сегмент подростков, пьющих только в знак протеста (например, против своих родителей). Для этого нужно будет провести большое специальное исследование рынка.

Доступность

Сегменты должны быть доступны, причем по возможности доступны селективно, чтобы именно на них можно было бы сконцентрировать усилия в области коммуникации и продаж.

Существует два вида доступности:

автоселекция покупателей — может являться результатом позиционирования товара, свойства которого выбраны таким образом, чтобы селективно притягивать целевую группу; может также быть достигнута благодаря коммуникационной политике — сообщение может достигать всех, но его содержание фактически приводит к селекции;

контролируемый охват сегментов — путем сбыта услуги через точки, наиболее посещаемые целевыми покупателями, или путем выбора коммуникационных средств с селективным охватом целевых групп.

Стратегии охвата рынка

После проведения анализа сегментации следующей задачей является определение целевого рынка. На этой стадии можно выделить три главных стратегических направления:

стратегия "недифференцированного маркетинга";

стратегия "дифференцированного маркетинга";

стратегия "концентрированного (сфокусированного) маркетинга".

Принимая стратегию "недифференцированного маркетинга", отель игнорирует различия между сегментами рынка и решает рассматривать рынок как единое целое. Он концентрируется, скорее, на том, что есть общего в потребностях клиентов, а не на их различиях.

Смысл этой стратегии в экономии на производственных затратах за счет стандартизации, а также на запасах, сбыте и рекламе.

Согласно стратегии "дифференцированного маркетинга" отель также принимает стратегию полного охвата рынка, но адаптирует программы для каждого сегмента.

Такая стратегия позволяет действовать в нескольких сегментах с индивидуальной ценовой, сбытовой и коммуникационной политикой. Цены продаж будут устанавливаться на базе ценовой чувствительности каждого сегмента.

Пример

Французская компания "Accor Hotels" работает под двенадцатью разными названиями и управляет несколькими марками и типами отелей. Эти марки включают международные отели категории 5 звезд ("Sofitel"), 3 звезды

("Novotel"), 2 звезды ("Ibis"), гостиницы бюджетного обслуживания ("Formula 1"). Эта сегментация помогла компании "Accor Hotels" открыть 474 отеля во Франции.

Эта стратегия обычно влечет более высокие затраты, поскольку теряется преимущество экономии на масштабе. С другой стороны, можно рассчитывать на захват существенной доли рынка в каждом сегменте.

Одним из рисков в этом случае является опасность чересчур дробной сегментации, ведущей к "каннибализму" между многочисленными марками одной компании.

Согласно стратегии "концентрированного, или сфокусированного, маркетинга" отель сосредоточивает свои ресурсы на удовлетворении потребностей одного или нескольких сегментов.

Это стратегия специализации, которая может быть основана на определенной функции или на особой группе потребителей. Она особенно привлекательна для компаний с ограниченными ресурсами либо имеющих сильное конкурентное преимущество.

Пример

Гостиница "Катерина" (Москва, 4 звезды) с самого открытия приняла стратегию специализации на деловых туристах из-за рубежа, предоставляя весь необходимый спектр услуг для этого сегмента рынка. Загрузка гостиницы достигает 95%, а бронирование номеров происходит заранее.

### **Примеры сегментирования в индустрии гостеприимства**

Творческий подход в области сегментирования отелей проявил датчанин Пол Ринкенс, построивший отель для высоких людей. В данном случае единственным критерием выбора стал физиологический фактор — рост человека, превышающий два метра. Все в номере расположено выше, чем обычно: умывальник, зеркало, душ, мебель, сиденье унитаза регулируется по желанию клиента. Отель почти никогда не пустует, а клиенты очень благодарны за проявленную о них заботу.

Сегментирование по половому признаку также может внести существенные изменения в представлении отеля и заставить его изменить стратегию.

В 1970-х годах начался бурный рост занятости женщин в бизнесе, и, как следствие, они увеличили долю командированных. Это заставило гостиничные корпорации изменить оформление баров в фойе, спортзалов, появились фены в номерах, их стены приобрели более светлые тона, улучшилось освещение ванных комнат и зеркал.

Американское брачное агентство The Marriage Connection решило использовать принципы демографической сегментации, основываясь на следующем делении: одинокий и желающий найти себе спутника жизни — для американских мужчин, и одинокая и молодая — для русских девушек. Форма предлагаемого на рынке продукта была выбрана в виде речного круиза по маршруту Москва — Санкт-Петербург. На борт приглашены 50 одиноких американцев и 100 пассажирок-россиянок. Минимальная стоимость круиза — \$ 3895.

Гостиница Claige Таррап вблизи горнолыжного курорта США была построена в 1930-е годы. Ее гости всегда представляли собой разные возрастные группы с разным уровнем дохода, но их всех объединял психографический портрет — общий интерес к фотографии и природе.

Стиль жизни и социальный класс определил сегмент будущих клиентов отеля "Палас Версаче", построенного в 2000 году в Австралии. Расчет был сделан на поклонников творчества великого кутюрье, которые не смогут оставить без внимания отель, выдержанный в стиле великого мастера. Отель призван воплотить в себе идею Дж.Версаче — создание мира наслаждений.

Сегментация по демографическому и психографическому принципу используется наиболее часто в силу легкого измерения переменных. Экономическая и социальная информация непосредственно доступна из официальных источников (статистика, органы социального страхования, общества потребителей и т. д.). Создаются новые сегменты рынка — пожилых людей, неполных семей (холостяков, вдов, разведенных, семей с одним родителем), семей с двумя работающими взрослыми, работающих женщин.

Покупателей можно классифицировать в соответствии с обстоятельствами, в которых им приходится в голову идея о покупке.

Гостиничная индустрия успешно использует в бизнесе такой тип обстоятельств, как свадебное путешествие. В некоторых отелях апартаменты специально ориентируются на прием новобрачных — все окружение напоминает об особом предназначении этих апартаментов.

В интерьере предусмотрены все детали — ванная в форме сердца, фонтанчики в виде бокала для шампанского, живые цветы в гостиной и спальне, полог со спускающимися занавесями над кроватью, корзина с фруктами и бутылкой шампанского.

В некоторых отелях предусмотрена торжественная церемония бракосочетания, проводящаяся в адаптированном национальном стиле.

В сегментировании по выгодам необходимо выявить ценность, которую ищет в услуге покупатель, т. е. его мотивационный фактор. В гостиничной индустрии можно выделить очевидные ценности — "экономия", "символизм", "качество", "удобство", "особенность", "разнообразие".

### **Позиционирование и дифференциация**

После выбора целевого сегмента (или сегментов) компания должна решить, какую позицию ей следует занять в каждом из выбранных сегментов. Позиционирование определяет характер восприятия компании целевыми покупателями.

Позиционирование может принимать две основные формы:

поиск свободной рыночной ниши;

демонстрация отличительного преимущества.

Этапы позиционирования

Процесс позиционирования состоит из 8 этапов (см. схему 1).

Сегментация

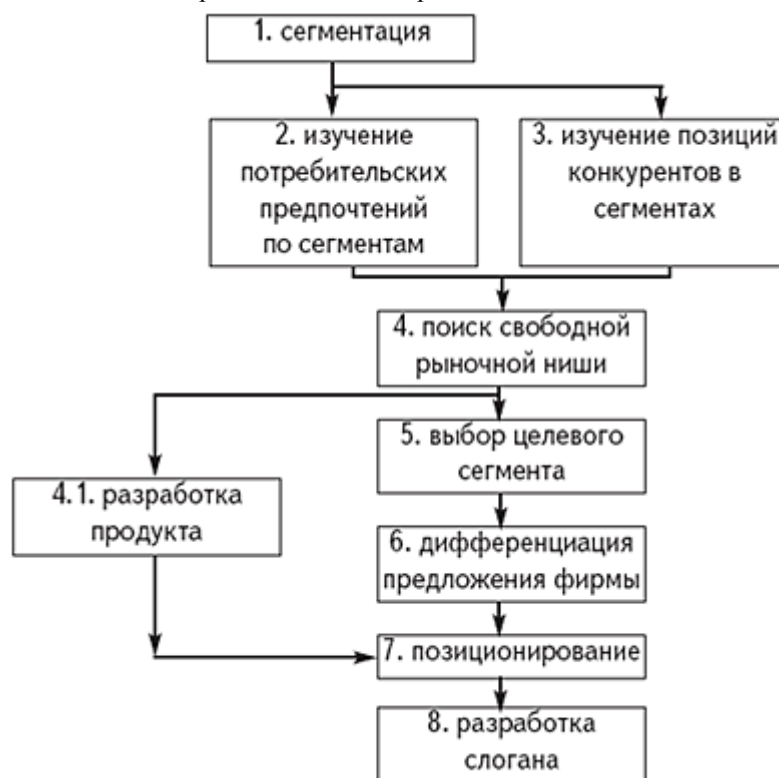
Основной метод поиска рыночной ниши — сегментация потребителей.

Сегментация делится на два типа:

сегментация по критериям, выдвинутому заранее до процесса исследования или опроса;

сегментация после опроса, когда основные критерии установить заранее невозможно.

Схема 1. Этапы процесса позиционирования



Изучение потребительских предпочтений

Выявив основные сегменты, следует изучить предпочтения по сегментам. Изучение предпочтений начинается с исследования мотивов покупки — основных факторов, побуждающих потребителя к действию — приобретению товара.

Изучение мотивов проводят с использованием глубинных интервью или фокус-групп.

В процессе исследований выявляются:

традиции использования товара/услуги;

ассоциации, возникающие при произнесении названия товара;

как принимается решение о покупке (участники и их роли в процессе покупки);

наиболее важные качественные характеристики товара, влияющие на выбор покупателя;

отношение к новым товарам;

неудовлетворенные потребности.

С помощью исследований определяется потенциальная позиция для товара, его отличительные преимущества, которые могут привлечь потребителей. Выявленный мотив может стать идеей рекламного обращения (слогана). В результате исследований рождаются уникальные позиции, которые обеспечивают предприятию конкурентные преимущества на долгие годы.

Слоган создает ассоциацию с определенными чувствами, эмоциями, явлениями, ситуациями из жизни и т. п. Образы, используемые в рекламе, также создают общее ощущение и восприятие марки.

Изучение позиций конкурентов

На этом этапе нужно понять, в каких сегментах наиболее активны конкуренты (товары–аналоги и товары–заменители). Для этого можно использовать результаты опроса потребителей о предпочтениях торговых марок.

Определить позиции конкурентов помогут также их рекламные слоганы (на кого они рассчитаны) или рекламные материалы конкурентов, где обычно заявлены особые притязания компании на определенных потребителей.

Поиск свободной рыночной ниши

Если ниша на рынке есть, то, как правило, к этому этапу ее уже можно обнаружить. Ниша — это неудовлетворенные потребности. Неудовлетворенные потребности выясняются в процессе сегментации и исследования потребительских предпочтений.

Способы выявления неудовлетворенных потребностей:

опросы потребителей;

экспертные оценки специалистов предприятия;

экспертные оценки продавцов аналогичных товаров.

Если свободная рыночная ниша найдена, то следует перейти к этапу 4.1. "Разработка продукта для этой ниши". Если свободную нишу найти не удалось, то можно выбрать наиболее привлекательный сегмент из уже существующих.

Выбор целевого сегмента

Целевой сегмент должен обладать тремя основными характеристиками:

он должен быть емким, то есть приносить максимальный доход;

требования потребителей этого сегмента не должны быть полностью удовлетворены;

конкуренты не должны быть активны в этом сегменте.

Дифференциация предложения

На данном этапе следует сформировать целый набор отличительных характеристик продукта, который сможет выгодно представить предприятие перед его конкурентами. Дифференциация может касаться как качественных характеристик товара, его размера, дизайна, так и особенностей продвижения, обслуживания, оплаты, доставки и т.п., то есть особенностей предложения в целом.

В гостиничной индустрии достаточно трудно ответить на вопрос, каковы отличительные свойства (выгоды), действительные или воспринимаемые, на которые благоприятно реагируют покупатели. Кроме того, меняются и мода, и мировоззрение, и предложения конкурентов.

При выборе позиционирования следует соблюдать несколько условий:

оценить потенциальную рентабельность выбираемой позиции, проявляя подозрительность в отношении ложных рыночных ниш, созданных рекламными специалистами;

убедиться в том, что гостиничная марка (услуга) обладает достаточным потенциалом, чтобы достичь нужного позиционирования в сознании покупателей;

оценить уязвимость позиционирования (достаточно ли ресурсов, чтобы занять и защитить выбранную позицию);

убедиться в согласованности выбранного позиционирования с другими маркетинговыми факторами: ценой, коммуникацией и сбытом.

При позиционировании следует избегать некоторых ошибок:

недопозиционирование — отсутствие или недостаток информации об отеле и его услугах на целевом рынке;

перепозиционирование — дается слишком узкое представление об отеле;

неоднозначное позиционирование — у потребителей формируется неоднозначный имидж отеля (обычно это происходит, когда рекламная компания проводится одновременно под несколькими лозунгами).

В гостиничном бизнесе основными конкурентными преимуществами отеля могут являться его местоположение, историческая ценность здания, отличное или близкое к идеальному состояние материально-технической базы, высокий уровень качества обслуживания, широкий спектр предоставляемых услуг, относительно низкий уровень цен и т. д.

Дифференциация по физическим атрибутам

Дифференциация по физическим атрибутам, в основном, предполагает две тенденции — или отель с "ультрасовременной" начинкой (компьютерные технологии, современный дизайн и т. д.), или "великолепие прошлого" (классические отреставрированные отели с великолепной архитектурой и убранством).

На создание неповторимой атмосферы ориентируются бутик-отели, принимающие имена выдающихся личностей или литературных персонажей. Малый отель "Матисов домик", например, отличается тем, что каждый номер по дизайну не похож на другой.

Пример 1

Отель "Националь" рекламирует свой знаменитый номер, где в начале XX века жил еще Ленин. "Савой" знаменит своими музейными интерьерами и картинами. Вновь построенные отели стараются привлечь внимание потребителей на безупречное состояние своей материально-технической базы, ее предметный и функциональный аспекты — площадь и обстановку гостевых номеров, общественных помещений, техническую обеспеченность отеля и т. д. В данном случае важную роль могут сыграть даже казалось бы не самые значительные детали — площадь номера, раз-

мер и тип кровати, количество полотенец в ванной комнате, наличие биде, дополнительного одеяла, спектр технического оборудования в бизнес-центре отеля, степень оснащенности тренажерами фитнес-центра, размер бассейна и т. п.

#### Пример 2

Репутация отеля зависит от того, насколько качественные продукты и ингредиенты использует отель при приготовлении блюд, а также от профессионализма и выдумки поваров. Подобная дифференциация помогает привлекать внимание организаторов банкетов, фуршетов, свадеб, конференций, корпоративных вечеров и т. д. "Аэростар", например, позиционирует себя как отель с лучшей кухней в городе — его два ресторана в разные годы были признаны лучшими в конкурсах, проводимых московским правительством. На многих рекламных материалах отеля на первой странице часто помещается не фотография интерьера номера, как можно было бы предположить, а вид ресторана и приготовленных блюд.

#### Дифференциация по местонахождению

Сильным преимуществом может оказаться местонахождение отеля — его уникальность, престижность, удобство проезда и т. п.

Отель Vista Palace в Монте-Карло рекламирует свое уникальное местоположение "повисшего на скале", из номеров которого открывается великолепный и неповторимый вид на залив и все побережье. В отеле существует несколько номеров, где за счет полностью застекленных стен, нависших над горным склоном, создается ощущение парения.

Отелям, у которых нет возможности выбирать свое месторасположение, поможет близость какого-либо исторического памятника, знаменитого музея, моста или башни и особенно — привлекательная легенда (не всегда, кстати, основанная на достоверных фактах).

Месторасположение отеля — в центре города, близ аэропорта, при дороге, за городом — традиционно влияет на потребительские предпочтения.

#### Пример

Московские отели "Балчуг Kempinski Москва", "Националь Ле Меридиан" рекламируют виды на комплекс Кремля из своих окон. "Арабат Парк Хайат" и "Метрополь" — удобство расположения по отношению к Большому театру, торговым и бизнес-центрам. Гостиница "Золотое кольцо", расположенная напротив МИДа РФ, недалеко от иностранных посольств и представительств, позиционирует себя как отель для приема правительственных делегаций. Гостиницы "Украина" и "Международная" находятся вблизи выставочного центра — пик их деловой активности приходится на периоды проведения международных выставок в Москве. Бизнес-гостиница "Новотель Шереметьево" строится на приеме экипажей авиакомпаний и транзитных пассажиров.

Если же отель не может использовать выгоды от своего месторасположения, ему, как правило, приходится делать акцент на другие преимущества для привлечения клиентуры. Например, расположенным за пределами МКАД гостиницам "Холидей Инн Виноградово" и "Ирис Конгресс Отель" приходится использовать в качестве своего конкурентного преимущества предельно низкий уровень цен.

#### Дифференциация по типу обслуживания

Многие отели избирают стратегию дифференциации по типу обслуживания. Например, обслуживающий персонал обращается к гостям исключительно по имени-отчеству, обслуживание в ресторане происходит только по типу *a la carte* и с обязательным присутствием и рекомендациями сомелье. Тем самым превышаются ожидания потребителей в уровне обслуживания, характерном для своей классификации (звездности).

Многие отели открывают отдельные этажи, где за небольшую доплату гостям предлагается более высокий уровень сервиса — улучшенные номера, отдельная регистрация и расчет на этаже, комната для завтрака, комната для проведения встреч и переговоров и т. д. Такая практика внедрена в работу отелей "Космос" (этаж "Космос Клуб"), "Аэростар" (этаж Executive), "Шератон Палас" (этаж "Шератон Тауэрс") и многих других.

Некоторые отели стараются персонифицировать свой сервис, вводя в свой штат должность менеджера по работе с гостями (консьержа, дворецкого), задачей которого является более эффективное удовлетворение индивидуальных потребностей гостей.

#### Пример 1

Гостиница "АЛРОСА на Казачьем" позиционировала себя как отель, предоставляющий базовую услугу повышенного качества, не имеющего аналога на российском рынке среди средств размещения не только 4, но и 5 звезд. Все номера большой площади были разделены на две зоны — гостевую и спальню и располагали двумя туалетами, один из которых гостевой в соответствующей зоне.

#### Пример 2

Отель "Марриотт Аврора" предлагает для своих гостей службу дворецких, работающую на каждом гостевом этаже. Любой гость может заказывать дополнительные услуги не через разные службы гостиницы и решать все свои проблемы не через сотрудников службы регистрации, а через обращение к дворецкому на своем этаже. Каждый дворецкий должен знать постоянных гостей по именам и уметь предвосхитить любые их пожелания.

#### Дифференциация по цене

Часто рекламируются низкие цены на услуги отеля. В более сложных вариантах подчеркивается большее количество выгод, которые можно получить за ту же цену, что и у конкурентов.

#### Пример



Клубные отели all inclusive ("все включено"), предлагая цены на недельный отдых выше в среднем на 30-40%, привлекают клиента тем, что, заплатив однажды, он может пользоваться всем комплексом услуг отеля бесплатно и без ограничений.

#### Дифференциация по программе лояльности

Значительным конкурентным преимуществом может оказаться программа поощрения, предлагаемая гостям, постоянно останавливающимся в отеле. Таковы поощрительные программы Starwood Preferred Guest (Sheraton), Private Concierge ("Кемпински"), Marriott Rewards ("Мариотт"), Hilton Honors ("Хилтон") и многие другие.

Ряд отелей также является участником бонусных программ международных авиакомпаний, — проживание в отеле добавляет гостю баллы, определенный итог которых можно использовать для бесплатного перелета в какую-либо страну мира. И, наоборот, полученные баллы за пользование услугами какой-либо авиакомпании дают возможность гостю прожить ночь в отеле бесплатно.

#### Дифференциация по торговой марке

Иногда о положительном имидже или репутации отеля судят по его принадлежности к известной международной гостиничной сети. Для того чтобы завоевать репутацию или позицию, отдельные гостиницы присоединяются к различным маркетинговым группам, вступают в различные ассоциации. Например, членство в ассоциации "Ведущие отели мира" положительно сказывается на имидже, оказывает отелям определенную маркетинговую поддержку, а также предоставляет дополнительный канал бронирования.

Не все отличительные черты имеют значение или оправдывают затраченное время, не все они оказываются выгодными для клиента и могут привести к значительным затратам со стороны отеля. Не все хорошо подходят для дифференциации.

Над новым параметром стоит работать только в случае, если он удовлетворяет следующим требованиям:

важности — отличие приносит высоко оцениваемую выгоду целевым покупателям;

неповторимости — конкуренты не предлагают данное отличие или компания может предлагать его более ярким образом;

превосходству над другими — отличие превосходит все другие способы получения такой же выгоды для потребителя;

доказуемости — отличие можно показать, оно видно покупателям;

неподражаемости — конкурентам трудно перенять или скопировать его;

доступности (по цене) — покупатели могут позволить себе заплатить за это отличие;

прибыльности — отель может получить прибыль, вводя это отличие.

Последним шагом на пути к правильному позиционированию всего отеля или отдельного его продукта является:

подготовка и проведение необходимых изменений внутри предприятия;

информирование персонала о наиболее важных конкурентных преимуществах отеля и способах их реализации в обслуживании;

продвижение позиции отеля на рынке;

своевременное и правильное информирование потребителей целевого рынка о конкурентных преимуществах отеля и его продуктов.

### Нейминг как маркетинговая стратегия

Нейминг является одной из самых интересных современных маркетинговых стратегий, сознательно или интуитивно избираемых бизнесом в процессе своего становления и развития. В отличие от брендинга о нем не так много пишут и говорят, несмотря на то, что использование нейминга позволяет добиться поразительных результатов на уровне продвижения продукта от производителя к потребителю.

Этимология слова проста. Оно образовано от английского name — имя. По сути своей нейминг — маркетинговая стратегия, основанная на получении конкурентного преимущества за счет использования названия, призванного обеспечить узнаваемость продукта или услуги, а также вызвать у его потребителя положительные ассоциации. Хотя, собственно говоря, последнее не всегда обязательно, так как на Западе сейчас экспериментирует уже с провокационными названиями, которые формируют у потребителя ассоциации, далекие от положительных. Поэтому все-таки главная задача нейминга — дать продукту (услуге, компании) такое имя, которое не даст ему потеряться на рынке или на полке среди массы аналогичных.

#### Нейминг на брендовом рынке

Нейминг может быть составляющей стратегии брендинга или же действовать отдельно от нее. Это зависит от того, о каком рынке, брендовом или не брендовом, идет речь. Удачное название — не всегда обязательное условие успешности бренда, хотя маркетологи, выпуская новый бренд на рынок, разумеется, разрабатывают его название. Дело в том, что новый продукт на брендовом рынке должен обеспечиваться — и обеспечивается — такой рекламной поддержкой, что теоретически он может называться как угодно. При этом он может быть вполне успешным брендом отнюдь не благодаря удачному названию, а вопреки ему (соки «100% Gold», «Я», кетчуп «Балтимор» и т. п. примеры продуктового рынка). Если же брать рынок гостиничной индустрии, то необходимо отметить, что доминирующая его часть, т.е. рынок собственно больших классических отелей, это и есть самый характерный пример брендового рынка.

То есть в разрезе нейминга это означает, что успех или неуспех вашего бизнеса во многом связан с тем, является ли название вашего отеля брендом или нет.

#### Пример

Западные гостиничные операторы давно взяли на вооружение стратегию «сдачи в аренду» своего раскрученного имени. За редким исключением они не вкладывают собственные средства в строительство отелей, предпочитая перекладывать все риски на плечи инвесторов, а выступают управляющей компанией. При управлении риск оператора минимален, так как его деятельность не связана с инвестиционной активностью вообще или ее объем минимален. Все убытки от основной деятельности, так же как и расходы на строительство, несет владелец отеля. В среднем иностранная управляющая компания обходится владельцам в 4-8% от оборота плюс 8-12% с прибыли. Такие гостиничные сетевые операторы, как Kempinski, Marriott, Radisson SAS Hotels & Resorts и т. п., управляют сотнями чужих отелей по всему миру и десятками по России. Как управляющая компания они, разумеется, в пакете предоставляют стандарты сервиса, маркетинговые программы, но главное, за что они получают свои деньги, — это возможность разместить на вывеске отеля название сетевого оператора и доступ к международной системе бронирования. Поскольку интересы владельцев бизнеса и сетевого оператора не всегда могут совпадать, то ведущие гостиницы, как правило, имеют не одного, а двух руководителей. Генеральный директор, как представитель владельца отеля, и General Manager, как правило, экспат, как представитель управляющей компании. До настоящего времени интерес западных гостиничных сетей в России распространялся, прежде всего, на категорию люкс-отелей, расположенных в Москве и Петербурге, но за последнее время наметилась тенденция прихода западных гигантов гостиничной индустрии эконом-класса. Такие операторы, как Rezidor SAS Hospitality и Accor, управляют уже тысячами отелей по всему миру, и скоро вывески отелей Park Inn и Ibis засияют на улицах российских городов точно так же, как и во всем мире.

#### Нейминг на небрендовом рынке

Гораздо интереснее рассматривать нейминг как явление при анализе небрендовых рынков. Компании, работающие на данных рынках и выпускающие новый продукт, зачастую лишены иных способов маркетинговой коммуникации с потребителем, кроме как через сам продукт и его название. Здесь от удачного имени зависит уже если не все, то многое.

Можно немало сказать об успехах таких компаний, как «Коркунов», ставшей пионером премиум-продукта на рынке кондитерских изделий России, или «Малезан», получивший если не всемирную, то всеевропейскую известность на рынке вин стараниями Бернара Магре. У автора есть и масса примеров из личного опыта, так как по роду своей профессиональной деятельности приходилось в основном бороться за «место под солнцем» именно на небрендовых рынках.

#### Пример

Небольшой частный магазинчик в районе Санкт-Петербурга, как и везде, окружен сонмом «Пятерочек», «Дикси» и др. Однако владелец мало того, что в таком неблагоприятном конкурентном окружении нашел удачную нишу — торговлю свежими мясом и рыбой, но и проявил «высший пилотаж» в нейминге, назвав магазин «Честное мясо». Название магазина являет собой не только на редкость запоминающееся выражение, которое ни с чем не спутаешь, но и несет собой прямой информативный посыл к сознанию своих потенциальных потребителей, зачастую не удовлетворенных качеством мяса в крупных сетевых магазинах, не в обиду им будет сказано. Кроме того, от названия веет самой настоящей крестьянской простотой. Сразу возникает образ честного фермера, который сам вырастил кабаничку и предлагает вам продукт своего тяжелого труда. Магазин этот не испытывает недостатка в покупателях.

Что же касается гостиничной индустрии, то следует отметить то, что рынок мини-отелей — это уже классический пример небрендового рынка в отличие от рынка больших отелей. Соответственно, коммуникация с потребителем через название вашего отеля очень важна. В качестве удачного примера хотелось бы упомянуть мини-гостиницу Петербурга под названием «Белые Ночи». Автор этого названия просто одним росчерком пера смог заставить работать на свою гостиницу один из самых притягательных символов Петербурга для туристов, которые как раз в большинстве своем и приезжают в наш город именно в период белых ночей, чтобы посмотреть на эти самые белые ночи.

#### Методология образования удачного имени

Описывая методологию образования удачного имени, хотелось бы отметить, что различные авторы выделяют от 3 до 33 способов, практикуемых в нейминге. С нашей точки зрения и та, и другая цифра являются перекосами, но в разные стороны.

#### Нейминг по способу образования слова

Итак, по способу образования слова можно выделить четыре метода нейминга:

1. Обычные слова, взятые из живой речи. Наиболее часто встречающийся способ образования имени: гостиница «Дружба», «Уют», «Арктика» и т.д. и т.п.
2. Неологизмы, т. е. слова вновь образованные. Тоже весьма распространенный способ образования имен, но значительно более рискованный. Дело в том, что вновь родившееся слово ничего не значит, поэтому нельзя заранее сказать, приживется оно или нет. Хотя бывают и очень удачные примеры неологизмов, позднее вошедших во все словари: Хегох, Rampers, Tatrah, Teflon и т. п.

3. Сокращения из двух и более слов. Применение этого способа позволяет снизить риски использования абсолютно нового слова, т. е. неологизма. Турист, просматривая список гостиниц, в общем и целом понимает ту идею, которая заложена в названии «Евротель» или, например, «Экотель», образованном просто сложением двух слов.

4. Аббревиатуры. Весьма распространены на рынке сложных технических товаров и решений, где «технари», работающие на этом рынке, широко используют сокращения даже в обыденной речи. Многие же потребители могут даже не задумываться над расшифровкой таких аббревиатур, как IBM (International Business Machines) или НТВ (Новое телевидение). Такая аббревиатура, как СССР — тоже пример удачного аббревиатурного «нейма». Значительно слабее аббревиатуры распространены в гостиничной индустрии в силу специфики рынка. Хотя в качестве примера можно отметить такие аббревиатуры, как ABC и VIP, вошедшие в названия реально существующих отелей «ABC-Отель» и «VIP-Отель».

#### **Нейминг по смысловым характеристикам**

По смысловым же характеристикам, заложенным в новое название, можно выделить три основные группы, внутри которых будет еще ряд подгрупп:

1. Названия, несущие прямой информационный посыл потребителю, который он может воспринять на своем уровне. Выбирая отель «Версаль» или «Атриум-Палас», турист понимает, что претенциозное название предполагает уровень сервиса и цен выше среднего уровня, а гостиница B&B Rinaldi предложит ему номер и завтрак на уровне эконом-класса.

2. Названия, дающие только намек на вышеупомянутый посыл. В данном случае, чем прозрачнее будет намек, тем удачнее получилось название. Например, намек в названии международной сети продовольственных магазинов Seven-Eleven на время их работы оказался настолько удачным, что породил массу плагиативных примеров в России. Гостиницы же закладывают в свое название гораздо чаще не время работы, которое, как известно, составляет 24 часа в сутки, а собственный адрес. Названия петербургских гостиниц «15 линия», «На Невском 74» или «Гостевой дом на Марата» говорят сами за себя. Название гостиницы «Околица», казалось бы, само по себе ничего особенного не выражает, и в то же время дает явный намек на то, что находится она далеко не в центре города, а коли так, то и уровень цен в ней — весьма приемлемый. Гостиница All Seasons своим названием, очевидно, намекает не столько на времена года, сколько на знаменитую сеть Four Seasons.

Названия, которые ничего не выражают. Таких, собственно говоря, большинство. Гостиничная индустрия отнюдь не является исключением. Любой городской справочник пестрит безликими названиями «Идиллия», «Уют», «Комфорт», «Азимут» или «Юбилейная», «Колос», «Спутник» и т. д. и т. п. Основной и главный недостаток этой группы названий — это то, что они не образуют в голове потенциального потребителя никаких четких ассоциативных связей.

Определившись с методологией нейминга, хотелось бы отдельно остановиться на вышеупомянутых ассоциативных связях, закладываемых специалистами нейминга при создании новых названий. Такие ассоциативные связи принято разделять на три группы. Попробуем их рассмотреть на примере двух идей, чаще всего закладываемых в название: идея комфорта и местоположение отеля.

1. Ассоциации первого уровня, т. е. ассоциации, мгновенно возникающие у потребителя при контакте с названием. Например, назвав свой отель просто и непритязательно Comfort, вы используете как раз этот тип ассоциативных связей. В каком городе находится отель «Санкт-Петербург», тоже, вроде бы, понятно.

2. Ассоциации второго уровня, т. е. ассоциации, возникающие не сразу, а исподволь, после некоторой мыслительной деятельности. Используя в названии отеля двухсложный неологизм Comfitel, вы уже пытаетесь донести до потребителя ту же самую идею, но другим способом. Немного подумав, ваш потенциальный потребитель легко выделит оба легко узнаваемых корня слов comfort и hotel. Название отеля Ermitage Hotel, казалось бы, напрямую не говорит, о каком городе идет речь. Но опять же, после недолгих размышлений 9 из 10 человек решат, что, очевидно, речь идет о петербургском отеле, который, вероятно, находится в непосредственной близости от Эрмитажа.

3. Ассоциации третьего уровня, т. е. ассоциации, возникающие уже не исподволь сами собой, а после напряженной мыслительной деятельности. Назвав свою гостиницу «Абажур», вы уже зададите серьезную работу мозгам вашего потенциального клиента. Но, подумав, он все-таки по ассоциативным связям, возникающим у него в голове между мягким приглушенным светом абажура и домашним уютом, решит, что, очевидно, этот отель является комфортным. Названия отелей «Северная Венеция» или «Белые Ночи» эксплуатируют также ассоциации третьего уровня. Расхожесть этих поэтических эпитетов Санкт-Петербурга позволяет легко определить, о гостиницах какого города идет речь, хотя прямого указания в названии на это нет.

Ассоциации какого же уровня лучше работают? Здесь нет однозначного ответа. Все приведенные три варианта имеют право на существование, и не факт, что, назвав свой отель прямо и безыскусно Comfort, вы будете иметь конкурентное преимущество перед «Абажуром».

В целом необходимо отметить, что нейминг — достаточно молодое явление не только в России, но и в мире. До 70-80-х годов прошлого века никто и не задумывался о важности имени для продукта. Наиболее распространенным способом «имятворчества» было просто название бизнеса собственным именем и/или фамилией. Большинство именитых западных компаний с родословной как раз имеют именно такие названия: Bosh, Siemens, Porsche, Philips и т. д.

С развитием же рынка и значительным ростом конкуренции, которая, как известно, является движущей силой прогресса, компании стали уделять повышенное внимание не столько аспектам производства, сколько маркетингу как науке продавать. И очень скоро маркетологи осознали магическую привлекательность удачного имени продукта для потребителя. Так началась история нейминга, и появились первые компании, которые стали на нейминге специализироваться. Кратко остановимся на трех крупнейших из них.

#### Нейминговые компании

Landor ([www.landor.com](http://www.landor.com)) — американская компания, основанная еще до войны. Как многие современные корифеи, она прошла путь от маленькой компании, снимавшей просто квартиру в жилом доме, до мирового монстра, предлагающего весь спектр услуг по брендо-строительству, включая и нейминг. Landor — одна из самых дорогих маркетинговых компаний. Только заказать одно имя у Landor обойдется вам в цифру с четырьмя-пятью нулями. Да и заказчики у Landor в основном компании, не привыкшие экономить на мелочах. Из числа успешных нейм-проектов Landor хотелось бы отметить такие, как Atenza для Mazda, Imaga Zone и Instant Share для Hewlett-Packard, Nescafe Noir для Nestle и др.

На сайте компании Landor автор с удивлением обнаружил, что она вела проект для «Сибирских авиалиний», перед которыми стояла задача превращения из компании региональной в федеральную и международную авиакомпанию.

Среди широкого спектра мероприятий, предложенных Landor, было и изменение названия с «местечкового» «Сибирские авиалинии» bS7. Название региона исчезло из наименования компании, кириллица была заменена латиницей, и само название значительно сократилось. Само же название S7 — это просто обозначение уже бывших «Сибирских авиалиний» в IATA-коде. На взгляд автора, несколько сомнительное решение — особенно для все-таки российской компании. Landor мог бы внимательнее проанализировать российский рынок в целом (например, обратить внимание, что в России есть сок J7 с ТМ, прямо перекликающейся с новым названием компании), но, тем не менее, проект состоялся.

Не менее известная компания Lexicon (<http://www.lex-icon-branding.com>) была основана в 1982 году. За 25 лет своего существования она создала более 2000 бренд-неймов. Среди них PowerBook для Apple, Outback и Forester для Subaru, Powerade и Godiva для Coca-Cola, Pipeline для CNN и др. Lexicon является ведущим создателем «неймов» для Intel. Такие названия, как Pentium, Celeron, Centrino были рождены именно в Lexicon. Компания проповедует научный подход к неймингу, основывая свои изыскания на концепции звукового символизма восприятия слов, т. е. на определенных ассоциативных связях, возникающих у человека при столкновении с неологизмом. Lexicon ведет постоянные лингвистические исследования и декларирует свои инвестиции в область R&D в объеме 10% от чистой прибыли. Как видите, инвестиции явно приносят плоды.

Если Lexicon производит свою «продукцию», применяя в основном методы мозгового штурма, то компания NameLab (<http://www.namelab.com>), основанная также в начале 80-х, использует совершенно иной подход — научную систему структурной лингвистики. NameLab моделирует свои названия путем манипулирования небольшими частями слов, именуемыми морфемами. В английском языке все существительные, глаголы и прилагательные состоят из морфем — небольших семантических частиц. Названия, создаваемые NameLab (а они большей частью представляют собой неологизмы или новомодные выражения), «выводятся» путем объединения родственных морфем в слова с необходимым смыслом.

Так, например, в 1983 году только что образованная компьютерная компания обратилась в такую же молодую компанию NameLab с просьбой придумать название, в котором содержались бы значения «маломерный» и «компьютер». NameLab использовал морфемы сотр и раск, обозначающие компьютер и маломерный объект соответственно. Буквы ск в морфеме раск были заменены q, поскольку основатель компании Бен Роузен пожелал, чтобы название непременно выделялось среди прочих. Помимо Compaq, других запатентованных названий, которые заканчивались бы на букву q, в то время не существовало. Помимо названия всемирно известной фирмы Compaq NameLab подарила названия таким фирмам, как CompUSA и American Century, создала «неймы» Lumina для Chevrolet, Acura для Honda и др.

На современном этапе развития нейминга тенденция русификации отечественных продуктов продолжается. Без всякого сомнения, это отражение растущей славянизации и патриотических настроений в обществе. На продуктовой полке псевдозападные имена уже редкое явление. Мы покупаем колбасу «Черкизовскую» или «Царицынскую», молоко «Веселый молочник» или «Простоква-hihho», леденцы «Савинов», пиво «Бочкарев» и т. д. Не исключено, что появление русских имен, а не «неймов», на рынке одежды, обуви или сложной бытовой техники просто вопрос времени, изменения ментальности потребителя и, разумеется, качества самого отечественного продукта.

# Типологизация названий отелей/гостиниц

Каким же образом можно использовать нейминг как прикладную науку в гостиничной индустрии? Это будет понятно при взгляде на прилагаемую таблицу, где обобщены основные типы названий отелей/гостиниц по способу их образования.

ГРУППЫ	ПРИМЕРЫ	ПЛЮСЫ	МИНУСЫ	ОЦЕНКА АВТОРА
1	2	3	4	5
Название региона как местонахождение	«Арктика», «Байкал-отель»	Использование имиджа региона, если он есть	Практически не использует иные возможности, заложенные в названии отеля, так как спектр ассоциаций при использовании данной группы названий очень ограничен	Будет неплохо смотреться на вывеске отеля, ориентированного именно на туристов, или в названии туристической базы
Название города как местонахождение	«Астрахань», «Владимир», «Воркута» Прямая	ассоциация с местонахождением отеля и его некой традиционностью	Консерватизм в названии несет прямой намек на советские корни отеля и, соответственно, на «советский» уровень сервиса	Не рекомендуется для отеля любого типа
Название улицы/района как месторасположение	«Гостевой дом на Марата», «На Красной Пресне», «Таганская»	Прямая ассоциация с месторасположением отеля (легко найти и трудно потеряться) и использование имиджа улицы/района, если он, конечно, есть	Практически не использует иные возможности, заложенные в названии отеля, так как спектр ассоциаций при использовании данной группы названий очень ограничен	Рекомендуется для мини-гостиницы
Местные достопримечательности	«Бештау», «Грумант», «Пур-Наволоки», «Пороги»	Использование имиджа достопримечательности, местного колорита, возможно, поэтичности названия	Местный колорит может быть не понят гостем города, слабо знакомого с вышеупомянутыми достопримечательностями и его историей	Будет неплохо смотреться на вывеске отеля, ориентированного именно на туристов, или в названии туристической базы
Премиум-класс	«Атриум Палас», «Амбасадор», «Версаль», «Премьер-Отель»	Подчеркивает «премиальность» отеля и высокий уровень сервиса	Намекает, что туристу эконом-класса лучше обратиться в другую гостиницу	Рекомендуется для отелей, ориентированных на премиум-класс, и очень не рекомендуется для отелей, рассчитывающих на массового туриста
Эконом-класс	«Апарт-отель», «B&B Rinaldi», «Околица»	Прямо или косвенно отель подчеркивает демократичность уровня цен. Как известно, «бедные любят низкие цены, богатые их просто обожают»	Название едва ли привлечет любителей премиум-класса. Низкие цены ассоциируются с низким уровнем сервиса	Рекомендуется для отелей эконом класса
Домашний уют	«Абазур», «Комфорт», «Идиллия», «Уют»	Ассоциация с домашним уютом	Не дает иной информации об отеле (класс, уровень цен и др.). Довольно большая расхожесть данной группы названий	Рекомендуется для мини-гостиницы
Поэтические названия	«Зеленая роща», «Лесная жемчужина», «Фламинго», «Эдельвейс», «Бегущая по волнам»	Красиво	Красиво, но не более	Рекомендуется для мини-гостиницы

1	2	3	4	5
Патриотические названия	«Россия», «Патриот», «Русский двор», «Русь», «Славянская»	Использование модной в последнее время идеи патриотизма	Не дает иной информации об отеле (класс, уровень цен и др.)	Рекомендуется для отелей, эксплуатирующих подчеркнуто российский колорит
«Born in USSR»	«Дружба», «Турист», «Полет», «Спутник», «Советская»	Прямая ассоциация с традиционностью отеля	Эти неплохие в сущности слова были настолько «затасканы» как названия гостиниц во времена СССР, что не рожают никаких иных ассоциаций, кроме советского же «ненавязчивого» сервиса	Не рекомендуется для отеля любого типа
На стыке групп	«Береста-Палас», «Балтийская корона»	Соединяет в себе преимущества двух типов названий (местный колорит+премиум или месторасположение+премиум) и позволяет дифференцироваться в ряду аналогичных отелей		Очень рекомендуется

Таким образом, в форме данной таблицы автор позволил себе дать ряд своих рекомендаций, которые можно учитывать при «нарекании» очередного отеля. Особо хотел бы обратить ваше внимание на последнюю, 11-ю группу названий, находящихся на стыке групп. По мнению автора, использование именно этой группы названий позволит получить максимальный синергетический эффект от использования инструментария нейминга и даст самые интересные находки.

В заключение хотелось бы отметить, что серьезной ошибкой при разработке названия отеля является выбор слова/выражения, имеющего негативный ассоциативный ряд. Например, название отеля «Медвежий угол» свидетельствует о наличии у хозяина гостиницы чувства юмора. К сожалению, среди его потенциальных клиентов может быть большое количество людей, которые шуток не понимают или понимают «с третьего прочтения». Позволю себе предположить, что при выборе названия отеля «Бристоль-Жигули», очевидно, автор хотел соединить вместе дореволюционное и советское названия самарской гостиницы. Потенциальные же клиенты отеля едва ли смогут с ходу оценить данный поиск исторических корней, а вот бьющую в глаза эклектику названия, скорее всего, смогут. Кроме того, само по себе слово «Жигули» недостаточно благозвучно на всех европейских языках, так как несет в себе прямую ассоциацию со словом «жиголо». Кстати, именно поэтому автомобиль «Жигули» при экспорте стал называться «Ладой». Название сортавальской гостиницы «Колмас Карелия» в переводе с финского означает «Третья Карелия». Даже в переводе название звучит достаточно спорно для отеля. Не могу сказать, что оно должно означать. Возможно, есть две Карелии, финская и российская, а это — третья, не та и не другая. Возможно, что-то еще. Но это название смогут понять только лингвисты, знающие финский язык, или финские туристы. Для российского же клиента название гостиницы является абсолютной тайной. Так как в русском просторечье очень любят коверкать непонятные слова, то не удивлюсь, если сортавальцы переименовали название гостиницы в какую-нибудь «Колыму Карелию».

#### **Каналы сбыта гостиничных услуг Сущность каналов распределения**

Канал распределения — совокупность независимых организаций, вовлеченных в процесс производства услуги и доступный для индивидуального потребителя или корпоративных пользователей.

Развитие системы распределения начинается с выбора участника каналов сбыта. Сети распределения в сфере гостеприимства формируются на основе договорных отношений и на основе свободно организованных союзов между независимыми организациями.

В продвижении услуг на целевые рынки эффективность посредников высока. Благодаря наработанным связям, опыту, специализации и масштабам действий они могут обеспечить более широкий сбыт, чем сама фирма.

Участники рыночного канала выполняют следующие ключевые функции:

- информация;
- продвижение;
- контакт;

адаптация;  
переговоры;  
физическое распределение;  
финансирование;  
принятие риска.

Первые пять функций помогают заключать сделки, последние три — выполнять заключенные сделки.

Все эти функции имеют три особенности:

используют ограниченные ресурсы;  
эффективнее работают на основе специализации;  
могут переходить от одних участников канала сбыта к другим.

Для поддержания низкого уровня затрат функции должны быть возложены на тех участников канала, которые могут исполнять их наиболее эффективно.

Под уровнем канала сбыта понимается любой уровень, на котором выполняется определенная работа по доставке услуги от производителей к конечному покупателю.

Канал 1. Прямой канал маркетинга. Это отель, продающий услуги непосредственно потребителям.

Канал 2. Содержит 1 посреднический уровень. На рынке потребителя это обычно уровень турагента.

Канал 3. Содержит 2 уровня. Это, как правило, турагентство.

Канал 4. Состоит из 3 уровней. Мелкий оптовик покупает услугу у крупных оптовиков и продает ее мелким розничным фирмам, которые не обслуживаются крупными оптовыми торговцами.

### **Рыночные посредники отелей**

Посреднические звенья системы сбыта в сфере гостеприимства и туризма:

туристические агентства;  
туроператоры;  
оптовые торговцы турами;  
специалисты;  
представители продаж гостиниц;  
правительственные туристические ассоциации;  
консорциумы;  
системы резервирования;  
электронные системы распределения услуг.  
Туристические агенты

Гостиницы, работающие с турагентами, должны облегчить им возможности резервирования. Бесплатное резервирование по телефону облегчает процедуру заказа. Турагенты предпочитают быструю оплату своих услуг, поэтому гостиницы должны быстро выплачивать им комиссионные. Агенты подбирают гостиницы клиентам. Многие организации подписывают эксклюзивные соглашения с одним турагентством и требуют от служащих заказывать гостиницы только через эту фирму.

Оптовые продавцы туристических услуг

Оптовые туристические фирмы собирают так называемые "пакеты путешествий", пользующиеся хорошим спросом на рынке досуга. Эти пакеты обычно включают не только транспортные услуги и размещение в гостиницах, но и питание, наземный транспорт, экскурсии и развлечения. Оптовый туристический торговец должен обеспечить комиссионные для турагента и предоставить потребителям пакет услуг по турпоездке.

Специалисты: туристические брокеры, мотивационные дома и представители игровых заведений

Туристические брокеры продают автобусные туры, привлекательные для разнообразных рынков. Мотивационные дома разрабатывают поощрительные путешествия, предлагаемые служащим или дистрибьюторам в награду за успех в их работе. Представители игровых заведений в качестве посредников премиальных игроков обслуживают бизнес казино.

Представители гостиниц

Продают гостиничные номера и услуги гостиниц на определенной рыночной территории. Такой способ эффективен для гостиниц, нанимающих своего представителя и не использующих собственных продавцов. Такие сбытовые представители должны представлять интересы неконкурирующих гостиниц.

Национальные, государственные и местные туристические агентства

Превосходный способ информирования рынка и увеличения объема бронирования мест. Национальные организации продвигают туризм в пределах своих собственных стран. Государственные агентства продвигают свои услуги и за границей, и в своем государстве непосредственно. Региональные ассоциации могут также помогать независимым операторам и представителям гостиничных сетей.

Консорциумы и системы бронирования мест

Системы бронирования мест — это централизованные системы резервирования номеров для гостиниц. Они обычно обеспечивают систему для небольших гостиничных сетей или услуги резервирования за границей.

Консорциум — группа организаций в сфере гостеприимства, которая основана на союзе в целях получения взаимной выгоды для своих членов. Основная причина организации консорциумов — маркетинг. Консорциум позволяет гостинице быть независимой во владении и управлении, получая преимущества от объединенных усилий в области маркетинга. Например, Leading Hotels of the World.

Системы резервирования на основе компьютерных сетей авиалиний

Каталог турпродуктов для турагентств и других дистрибьюторов услуг в сфере гостеприимства. Система была разработана авиалиниями для стимулирования своих продаж. Авиалинии могут также работать как туроператоры.

Интернет

Интернет используется в сфере гостеприимства как канал распространения своих услуг. Пользователи могут сделать заказ, не отходя от своего компьютера.

### **Принятие решений по проектированию канала сбыта**

Прежде чем проектировать системы каналов сбыта, необходимы анализ требований и запросов потребителя, определение и анализ целей и ограничений канала, а также главных альтернатив канала и их оценка.

Анализ нужд и запросов потребителя в области услуг

Проектирование канала распространения услуг начинается с определения услуг, в которых нуждаются потребители различных сегментов рынка. Чтобы разработать эффективный канал сбыта, компания должна не только понять, какие услуги необходимы клиенту, но и обеспечить баланс потребностей клиентов и возможностей удовлетворения и затрат на их удовлетворение. Гостиница должна быть способна покрыть затраты, связанные с работой канала сбыта, и поддерживать привлекательный уровень цены.

Определение целей и ограничений канала сбыта

Компания должна решить, какой сегмент клиентов обслужить и какие лучше использовать каналы сбыта. На цели канала сбыта компании также влияют сами товары и услуги, характеристики компании и ее политика, характеристики посредников и факторы маркетинговой среды.

Обязанности участников канала сбыта

Компании и посредники должны договориться о правилах и обязанностях каждого участника канала сбыта. Во избежание споров и конфликтов компании и участники каналов сбыта должны иметь конкретный письменный договор.

### **Оценка главных альтернатив канала сбыта**

Отель должен оценить каждый альтернативный вариант построения канала сбыта согласно экономическому критерию и критериям адаптивности и контроля.

Экономический критерий

Возможный уровень продаж, которого достигает участник канала сбыта, должен оцениваться относительно издержек на его создание и функционирование.

Каждый канал имеет отличный от других уровень продаж и затрат. Независимый коммерческий представитель более полезен на рынках, не знакомых для отеля.

Некоторые клиенты предпочитают иметь дело с компанией, которая представляет несколько различных отелей.

Критерий контроля

Важный критерий при выборе структуры каналов сбыта — степень их контроля. Работа коммерческих представителей предполагает меньшую степень контроля, чем работа собственного отдела продаж.

Контроль — также важный критерий в системе франчайзинга и при выборе участников комбинированной структуры каналов сбыта.

Критерий адаптивности

Долгосрочные обязательства каждого канала сбыта лишают его гибкости. Как правило, выгоды, получаемые при развитии долгосрочного союза, сменяются потерей гибкости. Понимание смысла сделок и возможностей изменения рынка в будущем может помочь менеджеру в принятии решения о сроке действия соглашений с участием канала сбыта.

### **Управление каналом сбыта**

Управление каналом сбыта требует отбора и мотивации индивидуальных посредников и оценки их деятельности.

Коллективная работа, организаторские управленческие действия, действенная политика маркетинга, тесное сотрудничество со всеми участниками канала сбыта обеспечивают высокое качество обслуживания клиента.

Отбор участников канала сбыта

Отели обладают различными возможностями и способностями в привлечении квалифицированных посредников. Выбор участников каналов сбыта услуг должен быть таким же тщательным, как и выбор служащих.

Руководство отеля, отбирая участников канала, должно оценить:

возможности развития каждой претендующей фирмы;

ее прибыли за прошедший период;

уровень дохода;



возможности сотрудничества;  
репутацию;  
число и качество рабочей силы.  
Мотивация участников канала сбыта

Отель должен постоянно поощрять участников канала сбыта к эффективной работе. Он должен мотивировать не только собственных служащих, но и независимых посредников. Подробнее о мотивации персонала рассказывается в главе 4.

#### Пример

Небольшой курортный отель на юге России заключил со своим бывшим клиентом договор о подборе клиентов в его родном городе. Поскольку агент на собственном опыте убедился в привлекательности отеля, ему было легко уговаривать потенциальных клиентов.

Вознаграждение агенту было установлено в \$ 1 за одни сутки проживания одного клиента. Это вознаграждение выплачивалось и в том случае, если клиенты, присланные этим агентом, останавливались в этом отеле все последующие разы уже по своей инициативе.

Такая система стимулирования привела к тому, что клиента приезжали в отель круглый год, несмотря на то, что загрузка курортных отелей сильно зависит от принципа сезонности.

Отели должны информировать коммерческих представителей об изменениях в средствах обслуживания и услугах, а также в оборудовании.

Посредники должны получать рекомендации от основной компании. Они могут нуждаться в дополнительном обучении или мотивации.

Необходимо регулярно оценивать выполнение работы посредниками. Отели должны оценивать поддержку, которую оказывают одни участники канала сбыта другим, и по необходимости регулировать эти отношения.

### **Реклама и продвижение гостиничных услуг** **Общие принципы проведения рекламной кампании**

Рекламную кампанию целесообразно проводить в следующей последовательности:

1. Определить цели рекламной кампании
2. Определить различные потребности, вкусы, притязания потенциального клиента
3. Сформулировать основную идею рекламной кампании
4. Выбрать формы размещения рекламы
5. Наметить наиболее оптимальные сроки размещения рекламных мероприятий относительно друг друга во времени
6. Подсчитать возможные расходы на рекламную кампанию
7. Сравнить полученную сумму с той величиной денежных средств, которая реально выделена на ее проведение
8. Составить развернутый план рекламной кампании
9. Разработать все элементы рекламной кампании
10. Проверить возможную результативность достижения выбранной цели, идеи, элементов рекламной кампании
11. При необходимости уточнить, изменить элементы рекламной кампании
12. Проанализировать изменение ситуации во время рекламной кампании
13. Подвести итоги рекламной кампании

При этом необходимо, чтобы рекламная кампания отвечала следующим характеристикам:

- адекватность — созданный образ должен в точности соответствовать сути и правдоподобию;
- оригинальность — созданный образ должен быть легко распознаваем среди других образов хозяйствующих субъектов и легко запоминаться;
- пластичность — оставаясь незамеченным, образ должен оперативно модернизироваться, реагируя на изменение внешней среды;
- адресность — образ должен иметь точный адрес, то есть привлекать на свой сегмент рынка определенные потребительские группы;
- комплексность — образ должен быть комплексным, многофакторным;
- ясность и конкретность — отражаемые факторы должны быть четкими и понятными;
- незавершенность — поддержание клиента в постоянном ожидании нового, более эффективного, чем прежде.

#### Пример

Рекомендации по продвижению отелей Сочи:

"При формировании образа города Сочи как делового и культурного центра немаловажным представляется фактор стоимости осуществляемых деловых мероприятий развития предпринимательской активности. По данным анализа, проводившегося для акционерного общества "Лазурная", средняя стоимость мероприятия на 100 человек в престижных отелях Москвы (с арендой конференц-зала, кофе-брейками, проживанием и питанием) приблизительно на

30% выше, нежели стоимость аналогичного мероприятия, включая авиаперелет, в гостинице "Radisson SAS Lazurnaya".

Таким образом, у города Сочи есть все шансы перехватить потоки делового туризма за счет пропаганды: сравнительно невысокой стоимости мероприятий;

высокоразвитой инфраструктуры делового туризма (наличие выставочных и конференц-залов, развитая система телефонной, факсимильной и модемной связи);

возможности совмещения плодотворной работы либо учебы с "высококласным отдыхом".

Источник: <http://www.m-economy.ru> (2004).

### **Рекламно-информационная деятельность**

Продвижение отеля на рынке имеет три особенности:

услуга не является массовой;

конечные потребители услуг не являются жителями данного места и/или страны;

существенная часть потребителей услуг может стать постоянными клиентами. Исходя из этого рекламно-информационная стратегия должна строиться по следующим принципам:

Принцип 1. Распространение информации за пределами города и страны.

Принцип 2. Получение клиентов через посредников.

Рекламно-информационная деятельность может включать в себя:

- проведение пресс-конференций;
- статьи в средствах массовой информации;
- участие в социальных акциях;
- участие в информационных проектах федеральных СМИ;
- корпоративный (внутренний) PR;
- электронное представительство отеля;
- празднование торжественных для корпоративных клиентов дат;
- составление информационного поля для клиента;
- продажа или распространение "товара из отеля";
- формирование полного спектра полиграфической продукции, говорящей о концепции отеля;
- распространение информации в общественных местах по принципу "обратной связи".

Проведение пресс-конференций

Отельный бизнес носит ярко выраженную персональную направленность, и проведение данного мероприятия позволит администрации отеля продвинуть свое заведение среди максимума потенциальных клиентов туристической индустрии и правильно изначально установить стилистику заведения.

Информационным поводом может стать, например, реновация номера или появление новой услуги.

Не обязательно проводить очные пресс-конференции. Если повод не очень значителен, но может заинтересовать потенциальную аудиторию, то необходимо распространять пресс-релиз.

Пример

Отель Shelfort (Санкт-Петербург) ввел в августе 2005 г. новую услугу — полупансион. Сразу же была проведена рассылка не только по поставщикам клиентов, но и в СМИ (электронные и печатные) Вышло восемь новостных строк в СМИ. В результате уже в августе при бронировании отель получал заказы от гостей на полупансион (примерно 3 из 8 заявок).

Желательно, чтобы пресс-конференция совпадала по времени с началом проведения в городе социально значимых мероприятий, таких как:

мероприятия в рамках программы развития отношений между странами;

экологические мероприятия;

мероприятия по развитию деловых отношений.

Статьи в СМИ (специализированных и общественных)

Специальные статьи о появлении отеля помещаются в СМИ туристической направленности и СМИ, публикующих светскую хронику, месяца за три до его открытия. Данный шаг предназначен для узкого круга потенциальных партнеров в области туристической индустрии.

Статьи в общественных изданиях появляются с целью привлечения такой категории клиентуры, как частный клиент и клиент из деловой среды.

Участие в социальных акциях:

спортивные мероприятия;

мероприятия в области шоу-бизнеса;

приурочение социально значимых делегаций, приуроченных к определенным датам;

открытие в городе новых организаций с ярко выраженным фактором обмена делегациями участников данных организаций.

Пример 1

Отель Shelfort в 2004 году стал коспонсором конкурса Miss Cinema, организованного сетью кинотеатров "Кронверк Синема". В качестве спонсорского взноса были предоставлены сутки в номере люкс в отеле Shelfort с праздничным ужином для вице-мисс конкурса. В обмен на это, отель получил возможность размещения рекламы отеля в буклетах и размещения плаката в помещении кинотеатра, где проводился конкурс.

#### Пример 2

Отель Shelfort в течение двух лет является коспонсором Фестиваля польского кино в Петербурге, размещая свою информацию на билетах и афишах Фестиваля. В результате количество польских туристов в отеле постоянно растет.

#### Пример 3

Отель "Космос" (Москва) по возможности не пропускает не одной выставки, что приносит большой положительный эффект. Отель отличает удачное место расположение относительно Всероссийского выставочного центра, что привлекает дополнительных бизнес-клиентов.

Участие в информационных проектах федеральных СМИ может осуществляться на бартерной или какойлибо другой основе в таких формах, как:

- размещение информации об отеле на радио и телевидении на основе предоставления территории проживания для работников данных сфер;

- размещение информации об отеле на радио и телевидении на основе предоставления территории проживания для работников сферы шоу-бизнеса.

Корпоративный (внутренний) PR:

- имидж сотрудников (внешний облик, манера поведения при обслуживании клиента и т. п.);

- решение нестандартных ситуаций (проведение внутренних тренингов с персоналом по обучению нейролингвистическому программированию);

- выработка принятия решений старшими администраторами;

- обучение общению с клиентами, которое позволит положительно разрешать нестандартные ситуации с учетом особенностей клиентуры;

- составление четкой схемы анкетирования потенциальной клиентуры с целью выявления положительных и отрицательных сторон обслуживания и имиджа отеля в целом.

Электронное представительство отеля

- разработка концепции сайта в Интернете;

- разработка концепции "виртуального" отеля для демонстрационных презентаций.

Празднование торжественных для корпоративных клиентов дат:

- национальные праздники;

- семейные торжества;

- семейные банкеты (только в кругу семьи клиента);

- прием с официальным значением;

- религиозные праздники (по решению администрации отеля).

Составление информационного поля (базы данных) для клиента:

- по местам отдыха, досуга (рестораны, кафе, фитнес-залы, сауны и т. д.);

- по местным достопримечательностям;

- по местным культурным и религиозным традициям;

- информация о транспорте, безопасности, денежной системе и т. п.;

- ответ на любой запрос клиента в рамках местных условий, вся необходимая гостю информация.

Формирование полного спектра полиграфической продукции, говорящей о концепции отеля:

- визиток;

- календарей;

- карт города на нескольких языках.

- буклетов;

- карт гостя;

- корпоративных визиток;

- фирменных бланков;

- папок в номера.

Распространение информации в общественных местах по принципу "обратной связи":

- по договоренности с ночными клубами, театрами, ресторанами, агентствами по распространению билетов — вручение их постоянным клиентам дисконтных карт с логотипом отеля (продвижение "товарного знака" в день получения дисконта);

- предоставление возможности остановиться на отдых в отеле со всем пансионом в качестве приза для победителей конкурсов в развлекательных заведениях;

- предоставление всего того же тем, кто проиграл в казино крупную сумму;

- продажа билетов на любые мероприятия (совместно с устроителями), не выходя из отеля.

Рекламные объявления

Все отели обращаются к рекламе в средствах массовой информации. Выбор СМИ зависит от того, на какие целевые группы клиентов рассчитаны рекламные объявления.

#### Пример 1

Отель "Националь" публикует свои модули в тематических журналах "Банковское дело", "Нефть и капитал", обслуживающих сильный сектор экономики, которым могут быть востребованы представительские возможности отеля.

#### Пример 2

Для успешной продажи новогоднего периода в российских регионах гостиница "Космос" "запустила" в различных региональных изданиях (популярных, экономических, развлекательных) общеимиджевую рекламу с купоном на 20%-ную скидку.

### Связи с общественностью

Задачей службы по связям с общественностью, или PR-службы, является формирование устойчивого информационного канала между компанией и ее внешним общественным и социальным окружением, способного передавать необходимую информацию, направленную на формирование положительного имиджа компании или, в более редких случаях, на подрыв положительного имиджа конкурентов (так называемый "черный PR").

#### Цели PR-акций:

- 1) формирование общественного мнения, когда его нет;
- 2) усиление уже существующего общественного мнения по какому-либо вопросу;
- 3) изменение общественного мнения в заданную сторону.

Работа организаций в области общественного мнения должна учитывать следующие его особенности:

- общественное мнение меняется, недостаточно его однократно сформировать — с ним надо работать постоянно;
- общественность не представляет собой единую гомогенную массу, а делится на ряд социальных групп;
- поведение общества в большей мере определяется реальным состоянием вещей, нежели словами;
- общественное мнение какой-либо социальной группы, как правило, определяется ее интересами.

При связях с общественностью в отеле можно использовать следующие инструменты:

- установление контактов с прессой, радио и телевидением, проведение пресс-конференций (media relations);
- проведение вечеров, приемов и других подобных мероприятий для общественности (event relations);
- создание обществ, союзов, клубов;
- попечительство и благотворительность;
- спонсорство.

PR-акции, применяемые в практике гостиничного и ресторанного дела:

- разного рода благотворительные мероприятия;
- организация в отеле выставок по искусству;
- презентация косметической продукции для клиентов отеля;
- проведение детских карнавалов, показов моды;
- недели кухонь различных регионов;
- музыкальные вечера в отеле;
- джазовые пивные вечера;
- показы мод в сотрудничестве с домами мод;
- "ток-шоу" со знаменитостями;
- дегустация вин для знатоков;
- совместное приготовление блюд под руководством шефповара;
- "курсы домохозяек" (готовим десерт);
- рождественский базар.

#### Обязанности помощника по связям с общественностью

Сами специалисты по PR считают, что в их профессии крайне велик диапазон специализаций — event, media relations, government relations (налаживание неформальных отношений с чиновниками разного уровня), антикризисный PR, корпоративный PR. Востребованность той или иной специализации зависит в первую очередь от характера деятельности компании, ее величины и даже истории.

#### Пример

Некоторые функции корпоративного пиара может выполнять кадровая служба или служба персонала. Event и промо PR могут быть отнесены к компетенции маркетологов или специалистов по рекламе.

Традиционно в работе менеджера по связям с общественностью или пресс-секретаря (в частности, в отеле) выделяют две главные стороны:

Мониторинг средств массовой информации (СМИ), фиксирующий основные события, настроения, объекты приоритетного внимания телевидения и прессы. Обязательно надо следить за тем, как СМИ освещают деятельность отеля: насколько она им интересна, как воспринимают ее журналисты, насколько часто они появляются на страницах и в эфире.

Информационное сопровождение деятельности отеля. Пресс-секретарь устанавливает и поддерживает контакты с журналистами, организует интервью и пресс-конференции, готовит и распространяет информацию для прессы.

Еще одна задача пресс-секретаря — служить посредником в возникающих конфликтах. Даже в том случае, если позиция СМИ кажется руководителю и (или) его помощникам заведомо неправильной, незаслуженно порочащей отель, нельзя идти на обострение конфликта. Смысл работы пресс-секретаря не в одергивании журналистов, а в установлении с ними взаимопонимания.

#### Качества пресс-секретаря

Пресс-секретарь должен понимать логику и интересы журналистов, знать специфику журналистской работы, ситуацию на информационном рынке. Профессиональная квалификация, как правило, поднимает его авторитет в глазах журналистов.

Еще важнее для пресс-секретаря способность к аналитической работе. Он должен уметь быстро и правильно ориентироваться в информационном потоке, создавать информационные поводы, видеть тенденции развития ситуации и выработать решения в связи с изменившимся положением дел.

И, наконец, главным качеством, необходимым пресс-секретарю, является умение быть коммуникатором и модератором. Основное, чего должен добиться пресс-секретарь, — хорошего отношения журналистского сообщества к себе, а соответственно — к отелю в целом.

#### Установление контактов со средствами массовой информации

Осуществляя контакты с прессой, нужно помнить, что в широкой известности заинтересованы именно вы. Вряд ли стоит сразу ожидать в приемной очереди из желающих взять интервью у руководителя. Журналисты стараются брать интервью у известных людей, изначально считая их самыми компетентными экспертами. Чтобы стать таким экспертом, необходимо заботиться о постоянном освещении деятельности компании в СМИ.

Информация, которая представляет общественный интерес, становится новостью и создает имидж ньюсмейкеру. За новости, по определению, платят не рекламодатели, а сами СМИ. Ведь с помощью новостей они увеличивают тираж, повышают рейтинг, привлекают рекламодателей, зарабатывают деньги.

Журналистам чаще нужно рассказывать о чем-либо, не дожидаясь, пока они сами вспомнят о существовании вашего отеля. Они не вездесущи и не всегда знают о том, что у вас произошли важные перемены.

##### Пример

Депутат Государственной думы N. вернулся с Гарвардского форума по инвестициям в России. Его пресс-секретарю нетрудно было просчитать, что наиболее известные участники этой встречи — Б. Березовский и А. Чубайс — вряд ли будут доступны в ближайшее время для журналистов. В итоге после звонка в одну из известных газет брать интервью у депутата N. приехали два заместителя главного редактора.

В результате газета опубликовала не только интервью о Гарвардском форуме, но и, через некоторое время, большой материал о работе депутата N. в Думе и о крупной строительной фирме, которой он руководил до избрания в парламент. Журналисты удивлялись, почему они раньше ничего не знали о таком крупном бизнесмене и влиятельном законодателе.

##### Правила работы с прессой

Публиковать и показывать ваш материал будут в тех случаях, если:

он дает первоклассные новости;

материалы идут на правах рекламы, т. е. на платной основе.

"Первоклассные новости" — это не обязательно событие, произошедшее в отеле. Как правило, эти события нечасты. В роли такой новости может выступить комментарий, касающийся событий регионального, федерального и даже мирового значения, по вопросу, относящемуся к сфере компетенции сотрудников отеля.

##### Создание информационных поводов

По мнению специалистов, чтобы преуспеть в области публичных отношений, необходимо научиться правдиво "создавать" новости. Причем язык этих новостей зависит от ситуации — обычной или экстремальной.

В обычных условиях сообщения "говорят" на языке комфорта, близкого к домашнему, гостеприимства и сервиса. В них содержатся дополнительные привлекательные моменты — условия договора, свобода выбора, патриотизм, перспектива развития взаимоотношений.

В экстремальных условиях на первый план выдвигается использование более важных отношений в индустрии гостеприимства — языка безопасности, распространения положительной информации об успешных путешествиях.

##### Пример 1

В 1992 году гостиница "Sheraton" (Нью-Йорк) участвовала в проведении национальной демократической конвенции. Для своего продвижения на рынке гостиничных услуг она использовала патриотичные темы для новостных публикаций и для оформления специальных меню.

Индивидуальные программы для различных делегаций составлялись с использованием свойственных каждому штату привлекательных черт.

Первые страницы Wall Street Journal и New York Times, а также огромного количества изданий локального значения пестрили заголовками и статьями, созданными PR-службой отеля. Они освещали тот факт, что гостиница

Sheraton завершила реконструкцию стоимостью более \$300 млн, чтобы перепозиционировать свою собственность на рынке гостиничных услуг. Заголовки гласили: "Мы провели реконструкцию гостиницы, чтобы принять у себя Демократическую конвенцию".

#### Пример 2

В бостонском музее изобразительных искусств проводилась выставка Моне. Это послужило поводом для создания туристского события в низкий сезон. Заинтересованные участники — отели, рестораны, экскурсионные бюро и другие — собрали пакетный тур, включающий билеты на выставку.

Количество ночевок и доходы, полученные в результате проведенной акции в традиционный период низкого сезона, превысили все планируемые показатели.

Перед специалистами службы PR ставится задача получения средств массовой информации для позитивных публикаций об успешных туристских историях. Созданные работниками службы PR истории будут распространяться средствами массовой информации и способствовать успеху отеля и его загрузке.

Собственно успешная загрузка отеля также может послужить поводом для новостной публикации. Ее следует сообщить, стараясь использовать первые полосы изданий, имеющие большой охват аудитории.

Чем больше публика слышит о том, что отель безопасен и он оценен потребителями как стоящий, чтобы в нем останавливаться, тем больше они будут предпочитать именно его.

Для того чтобы сформировать у журналистов привычку обращаться за комментарием, необходимо выстраивать собственную систему отношений с прессой и телевидением.

Главный принцип работы с прессой — постоянно напоминать о себе.

Есть три аспекта выполнения этой задачи:

адекватно, интересно и полноценно находить поводы для взаимодействия со СМИ;

имея такие поводы — их грамотно подавать;

в случае необходимости такие поводы создавать.

Но не нужно быть слишком назойливым — даже у самых "раскрученных" людей нет новостей на каждый день.

Избегать назойливости и сформировать положительный имидж помогут следующие приемы:

поздравление через СМИ с праздниками и юбилеями;

прием "Отраженный свет" — кто-нибудь (например, постоянный клиент отеля) упоминает в своем интервью по другому поводу о приятном пребывании в стенах отеля или о социально значимой акции, которую проводил отель; участие в аналитических обзорах.

Прием "Отраженный свет". Письмо в газету от благодарного клиента может сделать больше, чем помпезная презентация с приглашением ведущих средств массовой информации. Однако нужно очень постараться, чтобы такое письмо или упоминание отеля появились на газетных страницах. Во многих случаях любые намеки на конкретную компанию вычеркиваются безжалостными редакторами, подозревающими (часто не без основания) всех и вся в попытке разместить бесплатную рекламу.

Участие в аналитических обзорах. Журналисты, пишущие на темы гостиничного бизнеса, нуждаются в статистике и живых примерах. Чем больше открытой информации предоставит им отель (посредством размещения ее на своем сайте или через личные контакты), тем чаще будет упоминаться в СМИ его название. Разумеется, необходимо следить, чтобы статистические данные были не хуже, чем у отелей-конкурентов.

Если "новости" в действительности таковыми не являются, не мучайте носителя информации. Лучше дождитесь благоприятного момента.

Система отношений отеля с прессой включает в себя:

- 1) определение формата общения с прессой менеджеров и сотрудников отеля;
- 2) учет личности руководителя отеля — широту его контактов, способность к адаптации;
- 3) снабжение руководителя качественной информацией;
- 4) получение обратной связи;
- 5) подготовку информации об отеле;
- 6) работу с журналистами;
- 7) составление медиа-карты.

#### Формат общения с прессой сотрудников отеля

Свобода слова — конституционное право российского гражданина. Но если необходимо, чтобы информация об отеле подавалась с одинаковых позиций, следует установить и довести до сведения сотрудников отеля правила общения с прессой.

Носителями таких правил могут быть корпоративные стандарты или локальные нормативные акты — должностные обязанности, правила внутреннего трудового распорядка, положения, обязательства и т. п.

Чаще всего в отелях устанавливается следующий порядок общения с прессой — все контакты сотрудников со средствами массовой информации осуществляются через пресс-секретаря или уполномоченное лицо. Это, кстати, очень удобно тем, кто не имеет навыков общения с журналистами, что называется, не умеет "говорить".

Привлечь сотрудников к ответственности за разглашение служебной или коммерческой тайны можно только после того, как в организации будет установлен порядок обращения с конфиденциальной информацией (режим охраны тайны).

Получение обратной связи

Для успешной работы с прессой важно иметь положительные отклики клиентов — письма, анкеты и т. п. Их можно предоставлять журналистам, вставлять их отрывки в пресс-релизы, ссылаться на них в интервью и комментариях.

Информацию об этих отзывах нужно собирать в отдельных папках и своевременно знакомить с ней руководителя, чтобы вопросы журналистов не застали его врасплох.

Подготовка информации об отеле

Первое, что попросит журналист, пришедший для интервью, — это биографию и фотографию руководителя отеля или службы, а также информацию о самом отеле.

Поэтому отдельная папка должна хранить несколько вариантов таких текстов — от самого краткого до развернутого. Возможно создание некоторого шаблонного варианта, в который будут вноситься уточнения с учетом целевой читательской аудитории конкретного средства массовой информации.

Как правило, удачные варианты биографии получаются не сразу, а по мере ее "обкатки" в СМИ.

Обязательна коллекция фотографий руководителя — официальная, в отеле, в кругу семьи, на отдыхе и т. п. Публикация фотографий становится обычной практикой средств массовой информации, поэтому надо заранее позаботиться о том, чтобы "лицо фирмы" было представлено там достойно.

Оперативность подготовки журналистских материалов требует наличия фотографий и в электронном виде.

При подготовке к интервью лучше заранее дать журналисту дополнительную информацию — это поможет ему четче сформулировать вопросы и задавать их в нужном вам русле.

Составление медиа-карты включает в себя:

составление базового списка необходимых изданий;

составление списка отраслевых СМИ;

указание ориентации газеты, журнала или телеканала либо основных акционеров (это делается для того, чтобы не напутать и не наговорить лишнего в беседе с журналистом);

указание тиража, периодичности, графика теле- и радиопередач и специфики аудитории;

фамилии, телефоны и электронные адреса журналистов, представляющих необходимые издания (агентства, телеканалы и радиостанции).

Пример

Из-за того, что журналисты часто переходят из одного издания в другое, всегда есть риск накануне события не найти нужного человека. Поэтому следует иметь телефоны редакторов отделов, чтобы попросить приехать того корреспондента, который будет необходим в данный момент.

Наличие подобной медиа-карты позволит помощникам руководителя по связям с общественностью спланировать, в каких видах, формах, объемах информация предоставляется в тот или иной информационный канал.

Подготовка к интервью и выступлению

Можно предложить журналисту передать вопросы заранее, тогда легче достать необходимый материал — цифры, факты, ссылки.

Текст ответов на вопросы писать не нужно, руководитель должен научиться говорить "без бумажки".

Для этого темы интервью и тезисы выступления готовятся пресс-секретарем и обязательно оговариваются с руководителем, который должен "примерить выступление на себя". Пресс-секретарь может подготовить набор "ключевых слов" — ярких и образных сравнений, удачных выражений, которые впоследствии могут неоднократно цитироваться, стать привлекающим внимание заголовком и запоминающейся характеристикой человека, их произносящего.

Во время интервью в офисе следует отключить телефон, факс, все посторонние выходят. С руководителем остается только пресс-секретарь, который может записывать интервью на второй магнитофон или диктофон. Это страхует от дефекта записи на основной магнитофон, а впоследствии может быть использовано для выработки нужного тона общения с журналистами.

Задача пресс-секретаря — внимательно наблюдать за руководителем и подмечать особенности его поведения.

Не привыкшие общаться с прессой руководители иногда стесняются присутствия помощников и просят оставить их с журналистами наедине. В этом случае им следует разъяснить необходимость доброжелательного зрителя, который поможет найти верную интонацию.

Присутствие пресс-секретаря необходимо также для того, чтобы напомнить руководителю то важное, о чем он в волнении забыл сказать.

Эти же задачи помощник по связям с общественностью выполняет и когда сопровождает руководителя для выступления в теле- и радиостудии.

Практические рекомендации пресс-секретарю:

Следите за тем, чтобы под иллюстративным материалом (фотографией) помещался правильный текст.

Обращайте особое внимание на то, чтобы ваша информация была предметной, актуальной и достоверной. Проверяйте правильность дат, фамилий, званий и названий организаций, а также цифры в ваших сообщениях для прессы.

Используйте для пресс-информации фирменный конверт отеля, сообщайте контактные телефоны, фамилии ответственных лиц для возможной обратной связи.

Приспосабливайте стиль ваших сообщений к требованиям прессы, пишите четко, соблюдайте интервалы и оставляйте место для возможных дополнений.

Не старайтесь скрыть "плохие новости", правильно подготовленная подробная информация помогает бороться со слухами.

### **Работа с журналистами**

Общение с журналистами крупных изданий, людьми образованными, амбициозными, информированными, заставляет человека все время быть в форме, быстро реагировать на меняющуюся ситуацию, учиться "держат удар".

Журналисты должны получать регулярную информацию о событиях, происходящих в компании, а также комментарии руководителя по поводу событий, связанных с его деятельностью и оказавшихся в центре общественного внимания. Конечно, далеко не вся информация будет опубликована, но удачные комментарии помогут сформировать имидж эксперта-профессионала, а в условиях постоянной "гонки за новостями" и эта новость может найти свое отражение в СМИ.

Чего нельзя допускать в общении с журналистами, если нужно сохранить с ними хорошие отношения:

Нельзя срывать оговоренное заранее интервью.

Нельзя отказываться от комментария по той или иной проблеме, пусть даже небольшого — в следующий раз просто не обратятся.

Нельзя опаздывать на встречу с журналистом — он очень ограничен во времени, ведь ему необходимо обработать несколько новостей и в течение дня передать их в редакцию.

Нельзя нарушать договоренности о сроках предоставления материала. Как правило, материал уже запланирован в определенный номер, и этот номер должен выйти в срок. Если соблюсти договоренность не удастся, предупредите об этом журналиста как можно раньше.

Ни в коем случае нельзя "подставлять" журналиста, давая ему непроверенную или искаженную информацию, — он может потерять работу. И не рассчитывайте после этого на конструктивные отношения с его коллегами.

Нельзя подчеркивать непрофессионализм журналиста, проявлять к нему неуважение, прилюдно упрекать или поучать прессу. Журналист не может и не должен владеть всеми вопросами. Его задача — передать информацию, а если ему нагрубить, он передаст и это.

#### **Визирование**

Серьезные издания присылают подготовленное интервью на подпись собеседнику (визируют интервью). Необходимо исправить текст может возникнуть, когда что-то сказано сгоряча или изменились обстоятельства.

Однако бывают экстренные ситуации, когда журналисты торопятся передать комментарий или заявление в печать как можно скорее и у них нет возможности затевать визирование. В данном случае ответственность несет журналист, но риск пропустить ошибку и предстать некомпетентным в глазах читателей, конечно, есть.

Во всяком случае, следует всегда просить журналиста представить материал на визирование.

Как приобретать знакомства в журналистской среде

Для этого пресс-секретарю лучше всего посещать прессконференции. Нужно выбрать подходящее название, заранее занять место в зале и наблюдать за теми, кто задает вопросы. После пресс-конференции можно подойти к ним и познакомиться.

Затем — пригласить журналиста в гости на ознакомительную беседу, постараться побольше и поинтереснее рассказать ему об отеле до этой встречи. В ходе дальнейших контактов — информировать журналиста о том, что происходит в сфере гостеприимства.

По мере увеличения количества дружественных журналистов можно переходить к проведению общих мероприятий для прессы, причем как формальных, так и неформальных — пресс-клубов, пресс-ланчей и т. п. Стоит определить, каких журналистов следует приглашать на мероприятия, проводимые в отеле, поздравлять с корпоративными и личными праздниками.

Не нужно ждать мгновенных результатов от этих встреч — это дружеские контакты, построенные на взаимных симпатиях. За чашкой кофе в атмосфере доверительности журналисты могут узнать такие подробности, которые не услышат нигде. Обычно в таких случаях присутствующих предупреждают, что все рассказанное — не для диктофона и ссылаться на источник нельзя.

Но доверительное отношение журналисты оценят — они не только будут больше писать об отеле, но и могут предупредить о готовящемся негативном материале.

Пресс-секретарю вместе с руководителем следует определить круг ведущих журналистов и руководителей СМИ, регулярные контакты с которыми необходимо поддерживать самому руководителю. В этот круг могут войти наиболее самостоятельные и влиятельные журналисты, а также редакторы "отраслевых" СМИ, руководители СМИ с наибольшим охватом аудитории (газет с большими тиражами, теле- и радиокomпаний с максимальной зоной охвата), представители региональных выпусков федеральных СМИ.



Нельзя упускать и так называемые "элитные" издания, то есть СМИ, предпочитаемые экономической, административной и политической элитой.

#### Пресс-ланчи

Такие "модные" форматы общения с представителями прессы, как пресс-ланчи, могут носить разнообразный характер — от дружеской беседы за чашкой кофе, позволяющей журналистам почувствовать свою "эксклюзивность", до широкомасштабного мероприятия, имеющего целью продвижение продаж гостиничных услуг. В последнем случае они становятся сродни презентации или пресс-конференции.

Пресс-ланчи могут быть событийными, разовыми ("отталкиваться от новости"), а также традиционными, регулярными, когда прессе сообщаются новости и их комментарии за определенный период и освещаются перспективы.

Практикуется подача оригинальных блюд и напитков, названия которых могут быть связаны с общей идеей проведения пресс-ланча.

Приглашая участников пресс-ланча, необходимо предпринять меры, чтобы "отсечь" так называемых "бутербродников", которые не пропускают ни одного мероприятия с угощением и изначально не собираются участвовать в его освещении.

Индивидуальная работа с каждым приглашенным представителем средств массовой информации ведется как до мероприятия (личное приглашение, подтверждение присутствия, выявление интересующих тем для прессланча), так и после него (предоставление дополнительной информации, организация дополнительных контактов).

#### Негативные материалы

Существует мнение, что можно не придавать значения критическим материалам, направленным против компании. Некоторые компании живут под лозунгами "Все, что не некролог, — то реклама" и "Из минуса всегда можно сделать плюс, а вот из нуля — никогда".

Однако, что касается индустрии гостеприимства, здесь любая критика в прессе чревата потерей репутации и, в конечном счете, клиентов.

Поэтому любая негативная публикация — предмет для вступления в контакт с ее автором и главным редактором издания.

Для начала можно пойти официальным путем — обратиться в редакцию с письмом, разъясняющим вашу позицию.

Если оно не подействует, пресс-секретарю необходима личная беседа с редактором или журналистом. Зачастую у журналистов нет личного отношения к тем персонажам, которых они критикуют. Они не знакомы с этими людьми, поэтому им легче поверить в то, что об этих людях говорят другие.

Никакого давления при этом не должно оказываться, а следует предоставить максимум информации. Не следует и вести разговоры о деньгах. В конце беседы можно предложить встретиться с руководителем отеля и выслушать аргументы другой стороны.

Ни один телеканал или газета не хотят, чтобы их уличили в ангажированности, лжи или подтасовке фактов. Поэтому такая беседа, вполне возможно, завершится изъятием негативного материала или возможностью представить отель теперь уже в выгодном свете.

Хорошим аргументом в подобных переговорах могут служить допущенные нарушения действующего законодательства. Но следует помнить, что мастерство журналистов уже достигло того уровня, когда можно повредить репутации компании и не нарушая закона.

Обращаться в суд следует только в крайнем случае, когда переговоры полностью зашли в тупик. И конечно, укреплению доверительных отношений с прессой эта мера способствовать не будет.

### Пресс-конференции

Для того чтобы напоминать о себе, можно проводить пресс-конференции. Использовать пресс-конференцию нужно максимально эффективно — отбирая информацию, руководствуясь точкой зрения журналистов, исходите из того, что будет интересно им.

Проводить пресс-конференции необходимо в следующих случаях:

- 1) когда нужно сообщить о событии, которое может оказаться в центре общественного внимания;
- 2) когда нужно опровергнуть негативную информацию, которая появилась или скоро появится в печати;
- 3) когда необходимо напрямую ответить на выдвинутые обвинения;
- 4) после завершения долгосрочного проекта, крупной сделки, важных переговоров;
- 5) после важной поездки или визита.

Этот перечень не является исчерпывающим, и поводов для проведения пресс-конференции может быть гораздо больше. Ограничением является журналистский интерес — можно изобрести поводы для проведения прессконференции хоть каждый день, но придут ли на нее журналисты, это большой вопрос.

#### Организация пресс-конференции

К пресс-конференции необходимо подготовиться очень тщательно. В отличие от статьи или интервью, которые готовятся при вашем непосредственном участии, здесь вариант последующего контроля над информацией (визирования материала) исключен.

Организация пресс-конференции означает:

- выбор времени;
- оповещение и приглашение журналистов;
- оборудование зала, приглашение участников;
- подготовку и рассылку пресс-релизов;
- подготовку примерного сценария;
- организацию аудио- и видеозаписи;
- сбор информации об освещении пресс-конференции.

Выбор времени. Идеальным будет время, когда журналисты ищут новости. Для его выбора пресс-секретарю необходимо проанализировать, какие события каких дней попадут на первые полосы газет и в информационные выпуски. Если назначить пресс-конференцию на такой день, для ее освещения может не хватить ни газетной полосы, ни эфирного времени, ни журналистов. И даже попав в печать, отчет об этой пресс-конференции рискует остаться незамеченным. С другой стороны, новости устаревают быстро, и если слишком развести во времени пресс-конференцию и событие, которому она посвящена, интерес журналистов к ней полностью утратится.

Следует также учитывать время выхода газет и информационных выпусков. В этом смысле интересная пресс-конференция, проведенная в пятницу во второй половине дня, рискует не получить никакого освещения в выходные, а к понедельнику ее затмят более свежие новости.

Оповещение и приглашение журналистов. Если есть запас времени в два-три дня, стоит по факсу и электронной почте разослать приглашения в те средства массовой информации, которым это может быть интересно. Аналогичные приглашения можно также направить конкретным журналистам — знакомым или пишущим на данные темы.

Но следует понимать, что в редакции и информационные агентства ежедневно поступают сотни факсов и сообщений, и ваше приглашение может затеряться среди них.

Поэтому примерно за сутки до события необходимо лично обзвонить редакции и еще раз напомнить о нем. Лучше делать это по шаблонному списку, тогда спустя некоторое время можно сделать анализ, кто постоянно ходит на ваши мероприятия, а кто полностью их игнорирует, и строить отношения со СМИ, исходя из результатов этого анализа.

Анонс пресс-конференции необходимо направить в местные отделения информационных агентств: их ленты — основной источник информации для прессы, телеканалов и радиостанций.

Оборудование зала, приглашение участников. Чтобы у приглашенных журналистов не возникало трудностей, надо изготовить таблички с именами, отчествами и фамилиями сидящих в президиуме участников пресс-конференции. Титулы указывать необязательно, об этом лучше упомянуть в пресс-релизе или сказать в самом начале встречи.

Всегда будут участники пресс-конференции, не ориентирующиеся в месте ее проведения, поэтому необходимо организовать их встречу.

При необходимости можно подготовить графики, схемы и фотоматериалы, иллюстрирующие тему конференции, а также оборудование для их демонстрации — слайдпроектор или видеопроектор. Подготовка примерного сценария

Примерный сценарий рассчитывается поминутно, заранее оговаривается очередность выступлений. В случае совместной пресс-конференции важно не допускать дублирования и повторов.

Чтобы избежать длинных пауз и поддержать ритм пресс-конференции, можно попросить знакомых журналистов задать заранее подготовленные вопросы, на которые можно ответить с блеском.

Возможно, этот ресурс будет исчерпан, тогда можно достать другие подготовленные вопросы и объявить, что они поступили еще до начала пресс-конференции.

Иногда журналисты стремятся получить ответы сразу на два-три вопроса. В этом случае можно заранее оговорить количество задаваемых вопросов от каждого журналиста. Но это не всегда целесообразно: второй вопрос может быть интереснее первого, и появляется возможность выбора. Неприятный вопрос можно "утопить", углубившись в его предысторию, либо обратив ситуацию в шутку.

Жесткого лимита времени на пресс-конференциях нет, но трудно удерживать интерес более одного часа. Даже если есть о чем рассказать, лучше превысить запланированное время максимум на пять минут и попрощаться: надо оставить журналистов слегка неудовлетворенными, чтобы было о чем поговорить в следующий раз.

#### Недостатки пресс-конференции

В чем недостатки пресс-конференции? Если не взорвана "информационная бомба", хорошо, если хотя бы четвертая или пятая часть приглашенных напишет о встрече. Иной раз лучше договориться об интервью с проверенными дружественными журналистами, чем подготовить и провести пресс-конференцию.

#### Пример

По данным агентства "На Свет!", большинство петербургских редакторов (газет, журналов, радио и телевидения) находят эффективными менее 10% посещенных ими пресс-конференций.

Критерии, по которым журналисты выбирают стоящие для посещения пресс-конференции, презентации и другие специальные мероприятия для прессы, следующие:

- тематика для информационного повода;
- интересные личности, также присутствующие на мероприятии;

- известность компании;
- личный интерес к событию;
- время проведения;
- минимум рекламы.

#### Медиа-удар

Всегда существует соблазн одновременно "засветиться" в нескольких местах. Иногда необходимо, мобилизовав все ресурсы, нанести сильный медиа-удар (создать "медиа-поле").

Его цель формулируется так — инициировать определенный процесс и по возможности возглавить его. Итогом такого медиа-удара может быть получение поста, создание структуры, запуск нового проекта и т. п.

Медиа-удар — слишком сильно действующее и дорогостоящее средство, и применять его стоит, лишь если поставлена по-настоящему значительная цель. Он требует тщательной подготовки.

Примерная последовательность его создания такова:

Разработать несколько текстов, повествующих об одном и том же, но разными словами.

В кратчайшие сроки (8–10 дней) опубликовать во всех видах СМИ (печатных, электронных) тридцать-сорок материалов по проблеме, решения которой добивается компания или ее руководитель.

После этого проводится несколько пресс-конференций с использованием всех возможных PR-площадок и с привлечением дружественных организаций с их информационным влиянием.

Через некоторое время добавляется еще несколько публикаций на ту же тему.

Эффект "расходящихся по воде кругов" может быть настолько велик, что шлейф следующих за "медиа-ударом" публикаций составит еще 50–60 статей, и пребывание в фокусе внимания прессы в течение нескольких месяцев вам уж точно обеспечено.

#### "Чужие" пресс-конференции

Если у вас остановился гость — объект журналистского интереса, предложите ему свой отель как PR-площадку и помогите ему организовать здесь пресс-конференцию. Вы не только "засветите" свой отель в момент репортажа об этом событии, но и сможете воспользоваться полученными видеоматериалами для рекламы отеля в будущем.

#### Подготовка и рассылка пресс-релизов

Подготавливая пресс-релиз, статью или очерк, будьте готовы к тому, что множество изданий будут предъявлять к вам и вашему творению свои, особые требования. Приходится перешагнуть через свои авторские амбиции и научиться слушать тех, кто лучше знает своих читателей.

Следующие три совета помогут вам в этом:

Аристотель учил: "Слишком блестящий слог делает незаметными как характеры, так и мысли". Учитесь не писать слишком длинно и витиевато, отжимайте "воду", мысли формулируйте четко, без многозначности.

Научитесь читать любое издание от корки до корки, слушать и смотреть передачи от отбивки до отбивки. Делайте это регулярно. Это поможет освоиться в стилистике, направленности, ориентации СМИ.

Научитесь чувствовать "публикабельную" новость.

Пресс-релиз — традиционная и весьма распространенная форма информационного взаимодействия между СМИ и компаниями. Создание его напоминает процесс интервью или беседы с весьма осведомленным и дружелюбно настроенным собеседником, который спрашивает: "Что новенького?"

Пример

Модель подобной беседы:

— Что нового в твоей компании?

— Иванова только что назначили директором по маркетингу.

— А чем он раньше занимался?

— Был менеджером по продажам.

— А теперь какие у него обязанности?

— Он будет отвечать за продажи и маркетинг, включая рекламу и продвижение товаров.

Теперь представим подобную беседу в виде пресс-релиза:

"Как сообщил председатель совета директоров компании "Х", занимающей лидирующие позиции на московском рынке канцелярских принадлежностей, Иванов Иван Иванович назначен руководителем департамента рыночных коммуникаций и связей с общественностью.

Иванов ранее был ведущим менеджером по продажам. Теперь он будет отвечать за планирование рекламных кампаний и акций паблик рилейшнз".

Правила написания пресс-релизов:

Следует пользоваться методом "перевернутой пирамиды". Человек, задавая вопросы, желает получить прежде всего самую последнюю новость. В своем пресс-релизе начинайте именно с нее. Затем следует уточнить детали. Именно по этому принципу строятся информационные новости: анонс — последние новости дня, подробности — комментарии и пояснения к новостям. Это построение по законам человеческого восприятия сообщений. Помните,

что никогда не будет следующего раза, чтобы произвести первое впечатление. В своем информационном релизе вы должны подавать сведения в том порядке, который бы выбрал читатель, задавая вам вопросы по мере возникновения.

Первый абзац — самый важный. В своем сообщении самые последние новости, весь «информационный посыл» следует поместить в первом абзаце, который называют лидом (lead) или резюме. Далее может следовать краткая история вопроса или краткая справка по теме, отзывы экспертов, перспективы. Пресс-релиз лучше начинать с привлекающего внимание заголовка, отражающего новостную значимость события.

Старайтесь соблюдать правило "пяти вопросов" ("что", "кто", "где", "когда", "зачем"), на которое первый абзац вашего сообщения должен давать четкий ответ.

Все подробности и комментарии размещайте в порядке убывания их значимости в последующих абзацах. Это очень важно, поскольку редакторы, не вникая в суть дела, как правило, "режут" материал, начиная снизу. Абзацы, которые следуют за первым, называются "телом" сообщения. Используйте их для уточнения, объяснения и подробного рассказа о событиях или явлениях, о которых вы упомянули в первом абзаце.

Не искажайте фамилий и имен. Не надейтесь на свою память и воображение при написании имен собственных. Инициалы "В.И." — не всегда "Василий Иванович". Перепроверьте написание у человека, о котором вы рассказываете.

Пишите предложения в релизе коротко и просто. Ограничивайте длину предложений 20 словами. Короткие предложения легче читать. Особое внимание обращайте на то, чтобы форма сообщения не была тяжеловесной, а скорее напоминала краткий репортаж корреспондента с места событий.

Абзацы должны быть короткими. В газетной заметке вы вряд ли найдете абзац длиннее трех предложений. В первом абзаце, в котором излагается суть дела, лучше обойтись всего одним предложением. В "теле" сообщения для каждой отдельной детали используйте свой абзац.

Ваш язык должен быть понятен человеку, не сведущему в тонкостях вашего бизнеса. Избегайте профессионализмов. К сожалению, пока еще не всякий редактор, а уж тем более читатель, в курсе того, что означают замысловатые неологизмы "овербукинг", "клининг", "батлер" и т. п.

Всегда начинайте с темы, которая для СМИ постоянно интересна, — с новостей. Затем переходите к основному для вас: продаже ваших товаров и услуг.

Название компании не должно встречаться чаще одного-двух раз в самом начале сообщения.

Чего нельзя писать в пресс-релизах:

"Срочное сообщение для опубликования", "самые первые", "самые лучшие". Это вызывает ассоциации с рекламой и прямо противоположное мнение журналистов.

Многочисленные слова из больших букв. Это затрудняет чтение и в силу широкого распространения не приводит к выделению значимых на ваш взгляд вещей.

Слов и выражений с частицей "не". Перефразируйте то же самое в позитивном духе.

Сообщать более чем об одной новости. Лучше спустя некоторое время написать второй пресс-релиз.

Пример

Шаблон релиза о конференции, семинаре Основные вопросы:

- точное название;
- дата проведения;
- место проведения;
- организатор или организаторы;
- основные вопросы, которые будут обсуждаться;
- кто является участником — целевая аудитория, приглашенные гости;
- характер мероприятия — платное, бесплатное;
- где можно узнать более подробную информацию (сайт);
- контактные реквизиты организаторов.

Оформление пресс-релиза

Пресс-релиз должен выглядеть аккуратным, грамотно составленным и исполненным документом. Не жалейте денег на качественную бумагу. Оставляйте широкие поля слева. Не пользуйтесь матричными принтерами, а используйте струйные или лазерные. Печатайте через два интервала. Используйте легко читаемый, строгий шрифт. Старайтесь уложиться на одну страничку формата А4. Каждая последующая страница должна иметь порядковый номер в верхнем правом углу и колонтитул в левом верхнем углу, идентифицирующий источник информации и сущность данного пресс-релиза.

Название, адрес, e-mail, телефон, факс отеля располагают в верхнем левом углу первой страницы. Не забудьте указать имя и фамилию автора документа и телефон или иные реквизиты для связи с ним. Это дает возможность при необходимости получить дополнительную информацию.

Пресс-релиз печатается в расчете на представителей прессы, то есть тиражом 30–40 экземпляров. Рассылка пресс-релизов

Обычно пресс-релизы раздают во время пресс-конференции. Некоторые редакции просят прислать им пресс-релиз заранее (зачастую, не приезжая на пресс-конференцию, они освещают ее на его основе), но если широко прак-

тиковать этот метод, вы рискуете провести прессконференцию при полупустом зале. Если это увидят телезрители в новостных сюжетах, неизвестно, как это скажется на репутации отеля.

Непосредственно после проведения пресс-конференции пресс-релиз можно переделать в отчет и разослать по редакциям и информагентствам как следующую новость.

Тем журналистам, которым будет недостаточно прессрелиза, можно дать отдельное интервью или снабдить их дополнительными материалами, после того как прессконференция закончится.

Информационные пресс-релизы, не относящиеся к пресс-конференции, рассылают по факсу или электронной почте.

Пользуясь электронной почтой, имейте в виду, что:

"невинные" логотипы и графика, которые хорошо смотрятся в варианте факса, значительно увеличивают объем электронного сообщения и, следовательно, время на его прием;

различные редакции предпочитают различные формы рассылки пресс-релиза — в теле сообщения (иногда письма, содержащие вложения, уничтожаются сразу, без рассмотрения) или во вложении;

считается хорошим тоном делать приписку о проверке письма на вирусы с указанием антивирусной системы и даты проверки.

