

Марек Турковский

Маркетинг гостиничных услуг



Москва
«Финансы и статистика»
2014

УДК [640.41:339.138](07)

ББК 65.432-2я7

Т88

Перевод с польского

И.И. Иванюка

Турковский Марек

Т88

Маркетинг гостиничных услуг: Учеб.-метод. пособие: Пер. с польск. — М.: Финансы и статистика, 2014. — 296 с.: ил. — Пер. изд.: Marek Turkowski. Marketing usług hotelarskich. — Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne: Warszawa, Rzeczpospolita Polska, 2003.

ISBN 5-279-03099-6

Проанализированы характеристики гостиничных услуг как рыночного продукта с позиций маркетинга (качество, цена, способы рекламы, продвижения и продажи и т.п.), иллюстрированные 145 примерами удачных и неудачных решений, а также вопросы организации маркетинговых исследований для обеспечения и поддержания эффективности работы гостиницы.

Для владельцев и менеджеров гостиниц, а также преподавателей и студентов учебных заведений, готовящих специалистов для сферы гостиничного бизнеса. Представляет интерес и для широкого круга читателей, интересующихся туризмом.

УДК [640.41:339.138](07)

ББК 65.432-2я7

ISBN 83-208-1432-4 Copyright © by Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A. Warszawa, 1997, 2003

ISBN 5-279-03099-6 Копирайт © на русскоязычное издание «Финансы и статистика», Москва, 2014
Copyright © for the Russian edition by
Finansy i Statistika, Moscow, 2014

Содержание

| | |
|-----------------------|----|
| Введение | 11 |
|-----------------------|----|

Раздел 1

Введение в проблематику

| | |
|---|----|
| гостиничного дела | 13 |
| 1.1. Определение гостиничного предприятия и его услуг | 13 |
| 1.2. Основные понятия, используемые в гостиничном деле | 15 |
| 1.3. Важнейшие показатели, характеризующие гостиничное дело и его услуги | 18 |
| 1.3.1. Показатели объема сервисной базы | 18 |
| 1.3.2. Показатели гостиничных услуг | 20 |
| 1.4. Важнейшие особенности гостиничной услуги | 23 |
| 1.5. Развитие и объем сервисной базы гостиничного дела .. | 25 |

Раздел 2

Гостиничная услуга как продукт

| | |
|---|----|
| 33 | |
| 2.1. Сущность гостиничной услуги как продукта | 33 |
| 2.2. Потребности человека и гостиничные услуги | 35 |
| 2.3. Некоторые элементы продукта и удовлетворение потребностей клиента | 38 |
| 2.3.1. Потребность в размещении | 38 |
| 2.3.2. Потребность в питании | 39 |
| 2.3.3. Потребность в безопасности | 40 |
| 2.3.4. Потребность в общении | 41 |
| 2.3.5. Потребность в работе | 42 |
| 2.3.6. Потребность в рекреации | 42 |
| 2.3.7. Потребность в развлечении | 43 |
| 2.3.8. Потребности клиентов с ограниченными физическими возможностями | 45 |
| 2.3.9. Потребность в наблюдении за детьми | 46 |
| 2.3.10. Обусловленность гибкости предложения | 46 |
| 2.3.11. Потребности высшего ряда | 48 |

| | |
|---|----|
| 2.4. Полезность гостиничной услуги | 49 |
| 2.4.1. Понятие нового продукта | 50 |
| 2.4.2. Жизненный цикл продукта и его продление | 52 |
| 2.4.3. Изменение условий проживания и развитие гостиничных услуг | 54 |
| 2.4.4. Техничко-экономический прогресс | 56 |
| 2.5. Сегментация рынка | 59 |
| 2.6. Некоторые направления развития гостиничных услуг .. | 66 |
| 2.6.1. Активный отдых | 66 |
| 2.6.2. Отдых в деревне | 67 |
| 2.6.3. Комфорт в деревенском окружении | 68 |
| 2.6.4. Гостиницы для «третьего возраста» | 68 |
| 2.6.5. Гостиницы санаторного типа | 69 |
| 2.6.6. Гостиничные услуги как дополнительная деятельность | 69 |
| 2.6.7. Автоматизация услуг | 70 |
| 2.6.8. Аутсорсинг | 70 |
| 2.6.9. Питание в системе буфетов | 71 |
| 2.6.10. Businesswomen | 72 |
| 2.6.11. Судно и самолет | 73 |
| 2.6.12. Гостиница иглу | 73 |

Раздел 3

| | |
|--|----|
| Качество гостиничных услуг | 75 |
| 3.1. Маркетинговое значение мнения клиента | 75 |
| 3.1.1. Зависимость между качеством и спросом | 76 |
| 3.1.2. Поступление информации от клиентов | 77 |
| 3.1.3. Жалобы клиентов как средство вдохновения | 80 |
| 3.1.4. Помощь клиенту в выражении мнения | 81 |
| 3.1.5. Качество – понятие субъективное или объективное | 84 |
| 3.1.6. Аспекты оценки качества гостиничных услуг | 86 |
| 3.2. Качество гостиничных услуг и категоризация гостиничных предприятий | 88 |
| 3.2.1. Категоризация гостиничных предприятий в Польше | 89 |
| 3.2.2. Категоризация гостиничных предприятий во Франции | 93 |
| 3.2.3. Категоризация гостиничных предприятий в Германии | 94 |
| 3.2.4. Сравнение категоризационных норм в некоторых странах | 96 |
| 3.2.5. Оценка категоризации как показателя качества услуг | 98 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 3.3. | Управление через качество (TQM) | 99 |
| 3.3.1. | Значение клиента в системе качества | 99 |
| 3.3.2. | Процесс создания качества и его оценка | 102 |
| 3.4. | Качество гостиничных услуг и нормы ISO | |
| | серии 9000 | 104 |
| 3.4.1. | Качество относительно норм ISO | 104 |
| 3.4.2. | Свойства услуги и особенности процессов предоставления услуги | 105 |
| 3.4.3. | Аспекты системы качества | 106 |
| 3.4.4. | Операционные элементы системы качества | 108 |
| 3.4.5. | Нормы ISO и гостиничное дело | 110 |
| 3.5. | Системы качества услуг в некоторых гостиничных цепях | 110 |
| 3.5.1. | Система качества в гостиничном деле группы Ассог | 111 |
| 3.5.2. | Аудит качества услуг в гостиничных цепочках | 113 |
| 3.6. | Другие системы оценки качества гостиничных услуг . | 116 |
| 3.6.1. | Рекомендация заведений через Польское объединение гостиниц | 116 |
| 3.6.2. | Конкурс «Золотой ключ» | 118 |
| 3.6.3. | Другие конкурсы | 118 |
| 3.6.4. | Сравнение различных систем оценки качества гостиничных услуг | 120 |
| 3.6.5. | Качество гостиничных услуг как объективное понятие | 121 |
| 3.7. | Нарушение качества гостиничных услуг и способы противодействия этому | 122 |
| 3.7.1. | Нарушения качества гостиничных услуг | 122 |
| 3.7.2. | Противодействие снижению качества гостиничных услуг | 125 |
| 3.7.3. | Противодействие временному снижению качества гостиничных услуг | 126 |
| 3.7.4. | Удовлетворение жалоб | 128 |
| 3.8. | Экономические аспекты качества гостиничных услуг | 129 |
| 3.8.1. | Качество гостиничных услуг и затраты на амортизацию | 130 |
| 3.8.2. | Качество гостиничных услуг и затраты на персонал | 132 |
| 3.8.3. | Качество гостиничных услуг и затраты на сырье и материалы | 135 |
| 3.8.4. | Качество гостиничных услуг и затраты на ремонт и оборудование | 137 |
| 3.8.5. | Качество гостиничных услуг и услуги сторонних организаций | 138 |

Раздел 4

| | |
|--|-----|
| Цены в гостиничном деле | 142 |
| 4.1. Вводные замечания | 142 |
| 4.2. Цена – неотъемлемый элемент продукта | 143 |
| 4.3. Связь цен с различными экономическими параметрами | 145 |
| 4.3.1. Цена и спрос | 145 |
| 4.3.2. Цена и затраты | 151 |
| 4.3.3. Цена и деятельность конкурирующих предприятий | 153 |
| 4.3.4. Цена и финансовый рынок | 157 |
| 4.3.5. Цена и качество услуг. Справедливые цены | 159 |
| 4.4. Повышение цен | 160 |
| 4.4.1. Неизбежность повышения цен | 160 |
| 4.4.2. Выбор срока повышения цен | 161 |
| 4.4.3. Размер повышения цен | 163 |
| 4.5. Снижение цен | 164 |
| 4.5.1. Граница снижения цен. Проблема изменения расходов | 164 |
| 4.5.2. Снижение цен в групповом туризме | 168 |
| 4.5.3. Внесезонное снижение цен | 171 |
| 4.5.4. Снижение цен в связи со снижением качества услуг | 175 |
| 4.5.5. Использование стратегии дифференцирования цен для их снижения | 181 |
| 4.6. Равновесие цен на рынке гостиничных услуг | 184 |
| 4.6.1. Цена равновесия | 184 |
| 4.6.2. Равновесие цен в отношении конкурирующих продуктов | 185 |
| 4.6.3. Равновесие цен внутри гостиничного предприятия | 186 |
| 4.7. Цены на дополнительные услуги | 188 |
| 4.7.1. Вводные замечания | 188 |
| 4.7.2. Дополнительные услуги | 188 |
| 4.7.3. Факультативные услуги | 191 |
| 4.7.4. Сопутствующие услуги | 193 |
| 4.8. Методы формирования цен | 194 |
| 4.8.1. Гостиничные услуги и затратная калькуляция цен | 195 |
| 4.8.2. Калькуляция цен, опирающаяся на параметры качества | 196 |
| 4.8.3. Калькуляция цен в ресторанном деле | 197 |

| | |
|--|-----|
| 4.9. Другие проблемы, связанные с ценами | 199 |
| 4.9.1. Гибкость ценовой политики | 199 |
| 4.9.2. Экспозиция цен – прейскуранты, меню, предложения | 200 |

Раздел 5

| | |
|---|------------|
| Продвижение гостиничных услуг | 205 |
| 5.1. Продвижение как маркетинговая стратегия | 206 |
| 5.2. Функции и средства рекламы | 207 |
| 5.2.1. Функции рекламы | 208 |
| 5.2.2. Рекламные средства | 209 |
| 5.2.3. Адресаты рекламы | 223 |
| 5.2.4. Как дойти до потенциальных клиентов | 225 |
| 5.2.5. Рекламные идеи | 228 |
| 5.3. Public relations | 230 |
| 5.4. Спонсорство | 233 |
| 5.5. Индивидуальная продажа как средство продвижения | 234 |
| 5.6. Телемаркетинг | 236 |
| 5.7. Льготные программы | 237 |
| 5.8. Цепочка гостиниц как форма продвижения | 239 |
| 5.8.1. «Minotel» | 239 |
| 5.8.2. Другие решения | 240 |
| 5.9. Другие формы продвижения | 241 |
| 5.10. Товарный знак в гостиничном деле | 243 |
| 5.11. Планирование мероприятий продвижения | 244 |

Раздел 6

| | |
|--|------------|
| Продажа гостиничных услуг | 249 |
| 6.1. Рынок гостиничных услуг | 249 |
| 6.1.1. Характеристика покупателей | 249 |
| 6.1.2. Стратегия дистрибуции | 251 |
| 6.1.3. Целостность торговой политики гостиничного предприятия | 254 |
| 6.2. Процесс продажи | 256 |
| 6.2.1. Значение баз данных | 256 |
| 6.2.2. Роль персонала в продаже гостиничных услуг | 258 |
| 6.2.3. Особенности продавца | 258 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 6.2.4. | Эффект первого впечатления | 261 |
| 6.2.5. | Телефонный разговор | 262 |
| 6.2.6. | Значение индивидуальной продажи | 264 |
| 6.2.7. | Cross-selling | 265 |
| 6.3. | Продажа для индивидуальных клиентов | 266 |
| 6.3.1. | Бронирование услуг, связанных с ночлегом | 267 |
| 6.3.2. | Срок действия брони | 268 |
| 6.3.3. | Аванс | 269 |
| 6.3.4. | Предварительная оплата | 270 |
| 6.3.5. | Ограничение кредитования | 272 |
| 6.4. | Продажа для бюро путешествий | 274 |
| 6.4.1. | Сотрудничество с бюро путешествий | 274 |
| 6.4.2. | Договор с бюро путешествий | 275 |
| 6.4.3. | Договор элонтмента | 277 |
| 6.5. | Продажа посторонних услуг через гостиничное предприятие | 279 |

Раздел 7

Маркетинг в гостиничном предприятии 281

| | | |
|--------|---|-----|
| 7.1. | Организация маркетинговых мероприятий | 281 |
| 7.2. | Элементы маркетингового планирования | 283 |
| 7.2.1. | Маркетинг-микс | 284 |
| 7.2.2. | Маркетинговый план | 285 |
| 7.3. | Исследования рынка | 288 |
| 7.3.1. | Цель и организация исследований рынка | 288 |
| 7.3.2. | Изучение клиентов | 290 |
| 7.3.3. | Анкетные исследования | 291 |
| 7.3.4. | Исследование конкуренции | 292 |

Введение

Всем известно, что успех продажи в решающей степени зависит от контакта продавца с клиентом, отождествления его с представляемой фирмой и продаваемым продуктом. Не стоит подвергать сомнению эти взгляды. Но на успех продажи влияют также работа и решения, принимаемые людьми, которые обычно не имеют постоянного, непосредственного контакта с клиентом. В этих случаях особенно необходимы различные теоретические и практические знания, которые в предлагаемой книге я и намерен передать читателю.

Туризм, названный когда-то промышленностью XXI в., дает огромный шанс экономике Польши и других стран. Это промышленность, которая благодаря гостиницам превращает климатические и природные достоинства страны, ее исторические, этнические, культурные особенности, политическое значение в экономическую выгоду. И это потому, что туризм не только производство, но и спрос, исчисляемый сотнями миллиардов долларов.

Последнее десятилетие прошлого века привело в Польше к значительным положительным изменениям в различных отраслях, обуславливающих получение прибыли от туризма.

Повысилась «доступность» страны. Еще в конце 70-х гг. прошлого века от Западной Европы Польшу отделяли две самые трудные для преодоления границы — между ФРГ и ГДР и между ГДР и Польшей.

Были упрощены условия въезда в Польшу. Отменены вызывавшие много эмоций у иностранцев визовые и валютные правила, особенно принудительный обмен валюты.

Стали цивилизованными денежные отношения. Злотый стал достаточно свободно обмениваться для нужд туризма. Была отменена дискриминация иностранцев в оплате за гостиничные услуги; вспомним, что в конце 70-х гг. иностранец платил за гостиничный номер в 10–15 раз больше, чем поляк. Примерно в 200 – 300 раз возросло количество торговых и сервисных пунктов, принимающих платежи посредством пластиковых карт.

Повысился стандарт и увеличилось количество гостиниц благодаря строительству новых объектов различной вместимости и категорий, а также за счет ремонта и модернизации существующих.

Современные материалы и технологии в совокупности с рыночной экономикой привели к значительному **улучшению санитарного состояния гостиничных учреждений во всей стране.**

В значительной степени улучшилась **информационная и информативная техника**, которая позволяет в сжатые сроки производить великолепные в техническом отношении информационные и рекламные материалы и широко распространять их в материальном (печать) или виртуальном (Интернет) виде.

Возникли органы местного самоуправления, которые получили шанс стать подлинными хозяевами регионов вместо государственных административных органов, выполнявших указания центральных властей.

Таким образом, вышеперечисленные изменения могут способствовать удовлетворению соответствующей части имеющегося в Польше спроса. Считаю, что этому будет способствовать и данная книга.

Марек Турковский

Раздел 1

Введение в проблематику гостиничного дела

1.1. Определение гостиничного предприятия и его услуг

Происхождение слова «отель» обычно связывают с латинским *hospes*, обозначающим как хозяина, так и гостя. Кроме принятого в различных языках определения с таким звучанием встречается также другое использование выражений, связанных с переводом латинского выражения (немецкое *Gasthof*, русское *гостиница*), а также совершенно отличающихся (итальянское *albergo*, английское *inn*, польское *zajazd*).

По-прежнему актуальным является определение гостиницы, данное в *Dictionnaire Touristique International*¹ (*Международном туристском словаре*):

Гостиница — это предприятие, в котором путешественники могут в обмен на вознаграждение² переночевать и, как правило, поесть. Гостиницы подразделяются на категории в зависимости от уровня комфорта и цен.

Как само название, так и приведенное определение³ учитывают все элементы деятельности гостиницы, а именно:

- предоставление услуг, связанных с ночлегом;
- возможность принятия пищи;
- возможность получения дополнительных услуг;
- дифференцированный стандарт;
- обязательная плата за услуги.

Однако это определение не исключает существование гостиницы, которая не предоставляет никаких других услуг кроме ночлега.

На практике мы не обращаемся к теоретическому определению, а руководствуемся обязательным в данное время в данном месте правовым актом, регулирующим гостиничное дело. В нем детализируется описание гостиницы, как правило, с учетом степени комфорта и удобств. Первый такой акт в Польше, изданный в 1938 г., допускал использование названия **гостиница** для предприятия, деятельность которого связана с обеспечением проживания и питания⁴, которое:

- размещалось в отдельном здании или в его самостоятельной части;
- имело определенное минимальное число номеров;
- было оснащено определенным техническим оборудованием;
- имело возможность предоставлять завтраки.

Этот документ, дающий также определение пансионату, был переиздан в аналогичном виде после второй мировой войны и действовал на протяжении нескольких десятков лет⁵.

Изменения в правовом регулировании, которые продолжались до последнего времени, не были кардинальными, а их правильность порой носила дискуссионный характер. Например, в 1985 г. допускалось функционирование гостиниц с гастрономической деятельностью, ограниченной исключительно продажей горячих напитков⁶.

Существенным элементом общего определения гостиниц является их **классификация**⁷ относительно уровня комфорта и удобств. Выражением этой классификации является категория, которая во многих странах, в том числе с 1977 г. и в Польше, обозначается количеством звездочек (от одной до пяти). Согласно принятой в настоящее время классификации гостиничные услуги предоставляются **на гостиничных объектах**, а именно:

- в гостиницах,
- в мотелях,
- в пансионатах,
- на кемпингах,
- на бивачных полях,
- в домах отдыха,
- на турбазах и других объектах.

Названия видов и обозначение категорий гостиничных объектов подлежат правовой защите⁸, т.е. могут быть использованы (в том числе в продвижении услуг) только применительно к объектам, отнесенным к определенному виду и получившим соответствующую категорию на законном основании.

Отметим, что значимость, приписываемая услугам, связанным с ночлегом, при определении гостиницы не всегда имеет соответствующее экономическое выражение для владельца гостиницы. В Польше в начале 70-х гг. прошлого века деятельность гостиниц по обеспечению ночлега была высокорентабельной. В середине 80-х гг. доходы гостиниц формировались в основном благодаря гастрономии, а деятельность, связанная с ночлегом, нередко оказывалась убыточной. Услуги, связанные с ночлегом, опять стали более доходными в 90-е гг. Причины таких радикальных перемен следует искать вне гостиничного дела, а именно в системе налогообложения (либо других платежей аналогичного характера), а также в уровне благосостояния клиентов, т.е. финансовых возможностей для использования более широкого спектра услуг высокого качества через основные сегменты рынка, на которых действует гостиничное предприятие⁹.

1.2. Основные понятия, используемые в гостиничном деле

Рассмотрим основные понятия, используемые в правовых актах, статистических материалах и других публикациях, посвященных гостиничному делу (следует обратить внимание на определенные расхождения в терминологии).

Начнем с понятия гостиничных услуг. В соответствии с законом о туристских услугах от 1997 г.¹⁰:

Гостиничные услуги – это краткосрочный, общедоступный наем домов, помещений, номеров, мест для ночлега, а также мест для установки палаток или автофургонов и оказание в границах объекта связанных с этим услуг.

Краткосрочность услуги также является существенным элементом комментариев к разделу «Гостиницы и рестораны» в *Европейской классификации видов деятельности (ЕКД)*¹¹, хотя она там и не определена. В ЕКД речь идет в первую очередь о цели деятельности, а затем о размещении и оплате. Без этих элементов нормативное определение представляется неполным. ЕКД допускает ограничение доступности размещения только для членов определенной организации.

Толкование ЕКД является настолько важным, что становится основанием для присвоения предприятию номера в органах статистики (реестре REGON), являющегося одним из постоянных условий начала хозяйственной деятельности.

В качестве критерия, отличающего гостиничную услугу от других услуг, примем факт предоставления услуги через **гостиничное предприятие**, занимающееся гостиничной деятельностью в соответствии с требованиями ЕКД, отнесенное к категории «Гостиницы и мотели», а не сам вид услуги. Необходимость такого подхода следует из того, что многие услуги, которые предоставляются или могут быть предоставлены через гостиничное предприятие (на гостиничных объектах), могут также предоставляться учреждениями другого профиля. Речь идет прежде всего о гастрономических услугах, которые предоставляются отдельными гастрономическими предприятиями, а также об услугах размещения и питания на наземном, морском и воздушном транспорте¹².

Читателей, которые захотят ознакомиться с первоисточниками, хотим предупредить о разночтении в терминологии. Кроме того, отметим существование определений с различной степенью обобщения, таких, как гостиничный объект, объект для ночлега или туристский объект, используемых в различных статистических исследованиях. Опустим цитирование определений используемых понятий в том случае, если они не являются необходимыми для понимания содержания данной книги¹³.

В этой книге наряду с уже оговоренным понятием «**гостиница**» мы будем использовать также понятие «**гостиничное предприятие**», трактуя его как более общее, охватывающее также другие виды предприятий, оказывающих гостиничные услуги.

Гостиничные услуги будем подразделять на **услуги, связанные с ночлегом, гастрономические услуги и дополнительные услуги**. Различный с определенной точки зрения характер этих трех видов гостиничных услуг приводит к тому, что некоторые проблемы, составляющие предмет данной книги, будут рассматриваться отдельно, а иногда по-разному для каждой из этих трех групп. Также отметим, что понятие дополнительных услуг не является однородным.

При определенных объемах гастрономической деятельности, реализуемой гостиницей, оправдана трактовка гастрономических услуг как основной деятельности гостиничного предприятия наравне с услугами, связанными с ночлегом, независимо от

того, что существование данного учреждения имеет целью предоставление услуг, связанных с ночлегом, а не с питанием. Представляется, что наличие двух равноправных основных функций в польских условиях относится к гостиницам категории 3 звезды и выше (т.е. к гостиницам, обязанным содержать ресторан), а также к пансионатам. Причисление отдельных видов услуг к основной деятельности должно опираться на экономические критерии (на их влияние на эффективность деятельности гостиничного предприятия).

Организационно выделенную часть гостиничного предприятия, предоставляющую гастрономические услуги, будем называть **гастрономическим предприятием**, чтобы избежать там, где это не нужно, перечисления различных видов деятельности, которыми занимается данное предприятие (ресторан, пиццерия, пивной бар, бар-аперитив, кафе и т.д.).

Необходимо обговорить использование термина **«гостиничная цепь»**, которое вошло в профессиональную терминологию как дословный перевод оборота, используемого в западноевропейских языках (англ. *hotel chain*, фр. *chaîne des hôtels*, нем. *Hotelkette*). На практике встречается также равнозначное определение **гостиничная система**¹⁴. До 1988 г. ежегодно публиковались списки самых крупных гостиничных цепочек мира¹⁵. Эти списки чаще всего содержали названия предприятий, являющихся владельцами гостиниц, которые не всегда были связаны с гостиничным делом. Среди практиков гостиничного дела принято относить определение «цепочка гостиниц» прежде всего к группе гостиниц, использующих общее название.

Гостиничная цепь — это определенное количество гостиниц, пользующихся одним и тем же названием и фирменным знаком, имеющих определенные общие потребительские особенности и проводящих совместную маркетинговую деятельность.

Предприятие, управляющее гостиничной цепью, может быть ее владельцем или совладельцем, управлять ею либо осуществлять надзор за ее деятельностью на основе используемых соглашений. Встречается также определение **«группа гостиниц»**. В состав группы обычно входит несколько цепочек гостиниц (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Крупнейшие гостиничные группы мира в 2000 г.

| Название группы и некоторые сети, входящие в ее состав | Количество гостиниц | Количество номеров | Количество стран |
|--|---------------------|--------------------|------------------|
| Cendant Corporation: «Super 8», «Days Inn», «Ramada», «Knights Inn» | 6364 | 546 845 | 70 |
| Choice Hotel International: «Comfort», «Quality», «Clarion», «Sleep», «Econo Lodge» | 4248 | 338 254 | 41 |
| Accor: «Sofitel», «Novotel», «Mercure», «Ibis», «Formule 1», «Motel 6» | 3488 | 372 670 | 92 |
| Bass Hotels & Resorts: «Inter-Continental», «Holiday Inn» | 2820 | 456 747 | 100 |
| Marriott International: «Marriott», «Renaissance», «Ritz-Carlton Hotels», «Ramada International» | 1804 | 344 200 | 60 |
| Hilton Hotels Corporation: «Hilton», «Conrad», «Embassy Suites Hotels», «Red Lion Hotels» | 1734 | 297 916 | 50 |

Источник. *Accor a unique position*, «Accor Hotels – The Magazine for Accor Hotel Team Members», 2001, № 15, May/June, s. 4–5.

1.3. Важнейшие показатели, характеризующие гостиничное дело и его услуги

Различают две группы показателей, характеризующих гостиничное дело; это показатели объема сервисной базы, характеризующие величину гостиничного предприятия или его части, а также показатели гостиничных услуг, характеризующие размер предоставляемых услуг в абсолютных величинах или по отношению к объему сервисной базы.

1.3.1. Показатели объема сервисной базы

Единицей измерения сервисной базы в гостиничном предприятии является **место для ночлега**. Количество мест для ночлега составляет число кроватей, другой спальной мебели или оборудования. Вместе с тем нельзя использовать любую свободную

площадь для установки там кроватей, поскольку нормы категоризации определяют минимальную площадь номера в зависимости от количества спальных мест. Другим ограничением является допустимое количество мест в номерах. Например, в объектах, сертифицируемых как 3 звезды, не предусматривается наличие четырехместных номеров, 4 звезды — трехместных номеров, а в гостиницах, независимо от их категории, большинство спальных мест должно приходиться на одно- и двухместные номера.

В гостиницах в связи с заботой о безопасности и удобстве гостей обычно применяется *правило найма номеров*, а не мест. Это приводит к тому, что определение размеров гостиницы, принятое в статистике (в том числе международной), через количество мест подходит не во всех случаях. Это касается в первую очередь гостиниц, оснащенных одинаковыми, например двухместными, помещениями. Это обстоятельство позволяет гибко распоряжаться номерами, особенно с учетом того, что большая ширина одной или обеих кроватей дает возможность размещения в номере, к примеру, семьи из трех человек («Novotel»), но взгляд на это через призму статистики не всегда однозначен.

Пример

Во время встречи руководящих кадров польской сети «Novotel» с представителями группы Ассог кто-то подвергнул сомнению оборудование стандартного номера двумя кроватями, обосновывая это потерей одного места в случае снятия номера одним человеком. Между тем кровать составляет незначительную часть инвестиционной стоимости номера, к потерям скорее привела бы невозможность разместить второго и третьего гостя из-за отсутствия второй кровати.

С практической (а не статистической) точки зрения понятие количества мест для ночлега в гостинице, имеющей однотипное оборудование номеров, становится менее однозначным. Например, в насчитывающей 100 номеров гостинице «Novotel», в которой заняты все номера, может проживать 100, а в крайнем случае даже 300 чел. Поэтому в ряде случаев более удобной единицей измерения является номер.

Пример

На основании информации в прессе, что в номерах «Novotel» можно разместить по три человека, организаторы крупного спортивного соревнования запланировали размещение 250 участников в гостинице на 100 номеров, не приняв во внимание возражения со стороны дирекции гостиницы. В результате это вызвало протесты, когда спортсмены узнали, что будут спать вдвоем на одной (правда, широкой) кровати.

Принятой в статистике единицей измерения сервисной базы гастрономических предприятий является **потребительское место**. Но это понятие определено не однозначно. Под ним понимается как место в заведении, в котором ежедневно можно трижды полноценно поесть, так и место в заведении, где можно заказать максимум напитки или десерты.

В случае гостиничного предприятия неоднозначность трактовки потребительского места как единицы измерения дает возможность временного увеличения числа этих мест при замене многофункциональных, клубных или конференц-залов (и даже части гостиничного холла) потребительскими залами. Но в гастрономии в настоящее время отсутствует иная единица измерения размера сервисной базы.

Руководствуясь количеством потребительских мест, следует иметь в виду несовершенство этой единицы измерения. Заметим, что нельзя отождествлять число мест с числом кресел, которые можно разместить в зале ресторана и других помещениях. Из двух гастрономических предприятий, предоставляющих такого рода услуги, более крупное требует не только большего количества мебели, но и большей площади под кухни и склады, большего числа технического оборудования и т.п.

1.3.2. Показатели гостиничных услуг

Единица измерения услуги, связанной с ночлегом, это **ночлег**, а сама услуга для одного человека измеряется одними гостиничными сутками. Но **гостиничные сутки** обычно не продолжаются 24 часа, поскольку на практике, в том числе с учетом необходимости уборки номера, используется порядок, определяющий

время **окончания гостиничных суток**¹⁶, независимо от фактического времени прибытия клиента. Заплатив за сутки, клиент может в зависимости от часа прибытия пользоваться номером как меньше 24 часов (например, от 22.00 до 12.00 следующего дня), так и больше 24 часов (например, от 10.00 до 12.00 следующего дня).

Кроме количества предоставленных ночлегов мы столкнемся в статистических данных с так называемым номинальным количеством ночлегов, т.е. с количеством ночлегов, которое можно предоставить в данный период времени. Разделив число предоставленных в течение года (месяца, квартала) мест на число постоянных мест в гостинице и умножив на количество дней в принятом периоде времени, получим коэффициент использования мест, выражаемый обычно в процентах.

$$N_n = H_m \cdot t,$$
$$W_m = N_u / N_n \cdot 100,$$

где N_n — номинальное количество ночлегов,
 H_m — количество постоянных мест в гостинице,
 t — количество дней в данном периоде,
 W_m — коэффициент использования мест,
 N_u — количество предоставленных ночлегов.

Коэффициент использования мест дает возможность провести различного рода сравнения между гостиницами, различными видами гостиничных предприятий, временами года и т.п.

Предостережения, высказанные в п. 1.3.1, о малой пригодности выражения размера гостиницы через количество мест для ночлега приводят к тому, что на практике применяется **коэффициент использования номера**¹⁷. Разница между этими двумя показателями использования сервисной способности является существенной.

Пример

О гостинице, в которой во всех номерах, оборудованных двумя кроватями, живет по одному человеку, статистик скажет, что эта гостиница загружена наполовину, администратор же — что нет свободных мест.

Показатель степени использования номеров с коммерческой точки зрения более важен, поскольку позволяет ответить на вопрос, какие возможности гостиницы (в которой внаем сдаются номера, а не кровати) остались не задействованными. Как правило, с таким показателем мы имеем дело в зарубежных публикациях (англ. *occupancy rate*, фр. *taux d'occupation*), где четко не определено, относится показатель к номерам или местам.

Существует также некогда использовавшийся **показатель занятости двухместных номеров** (*double occupancy rate*). Этот показатель выражается двумя способами. Так, если в 20 номерах проживало по одному человеку, а в остальных 20 номерах – по два человека, то этот показатель может быть подсчитан¹⁸:

- в процентах, как отношение количества номеров, занятых как двухместные, к общему числу проданных номеров, а именно 50%;

- как среднее количество клиентов, приходящееся на один проданный номер, следовательно, 60 чел., проживающих в 40 номерах, дают 1,5 гостя на проданный номер.

Наряду с этим в гастрономии на практике все чаще используется показатель использования мест. Потребительское место (в отличие от места для ночлега) может использоваться многократно в течение дня. В зарубежных цепочках гостиниц единицей измерения является **число накрытий**¹⁹ – соответствующее числу проданных обедов и ужинов. Попытки ведения такой статистики предпринимают гостиничные рестораны в Польше, используя для этого компьютерные системы. Но на практике использование этой информации ограничено, поскольку ни обеденное время, ни цель нахождения в ресторане (часто оно не связано с едой) не нормировано так, как в других странах. Показателем объема гастрономических услуг обычно является **объем продаж**.

Использование этого показателя в текущих ценах дает тем лучшую возможность реального сравнения объемов услуг, чем ниже инфляция. Чтобы сравнивать в материальном (а не в стоимостном) выражении объем гастрономических услуг в разные промежутки времени, может применяться количественное сопоставление потребления (или поставок) отдельных видов продуктов или товаров, наиболее полно характеризующих объем услуг данного предприятия (например, мясо, картофель, кофе, пиво).

Можно также рекомендовать выбор определенного набора блюд и продаваемых товаров (например, два или три обеденных меню, состоящих из наиболее популярных блюд) и сравнение во времени роста цен на эти наборы и товары в зависимости от роста продаж. Однако следует учитывать возможность определенных изменений в структуре продаж в рассматриваемые периоды времени, а это может привести к тому, что мы будем сравнивать цены блюд, которые никто не заказывал.

1.4. Важнейшие особенности гостиничной услуги

Можно выделить много особенностей, которые отличают гостиничные услуги от других. Назовем основные из них с оговоркой, что очередность не говорит об их важности.

Первой особенностью является **единство места производства и потребления услуги**. Всеми услугами (за исключением некоторых дополнительных услуг), предоставляемыми гостиничным предприятием, клиенты пользуются в месте их предоставления, в ходе производства услуги.

Там, где клиент пользуется услугой вне места ее производства, можно придавать заведомо меньше значения виду предприятия, опрятности персонала, оказывающего услуги, и т.п., если только эффект от услуги является соответствующим. Такая ситуация имеет место в случае автомобильных, прачечных или швейных услуг, которыми клиент начинает пользоваться сразу после того, как покинул предприятие, где получил услугу²⁰. Иначе обстоит дело с гостиничной услугой. Это вызвано тем, что само предприятие, ее предоставляющее (его функциональность, эстетика и т.п.), является не менее важным элементом услуги, чем все остальные. Учитывая эту одновременность производства и потребления услуги, в гостиницах Ассор предпринята попытка определения процесса создания услуги одним словом **servuction**²¹ (от фр. *production de service*). Очевидным последствием этой особенности услуги является невозможность ее складирования и перемещения. Услуга, не реализованная здесь и сейчас, не будет уже продана нигде и никогда.

Клиент имеет дело одновременно со многими элементами услуги. Поэтому не надо концентрировать внимание на отдель-

ных ее составляющих. Очевидно, с помощью анкетирования можно установить, каким элементам услуги клиент придает большее значение, но это в любом случае не может служить основанием для принижения значимости остальных (т.е. признаваемых важными меньшим числом клиентов).

Второй важной особенностью является **комплиментарность услуг**, т.е. их взаимная дополняемость. Комплиментарность является важной как для клиента, так и для предприятия. Например, многие люди, нуждающиеся в услуге, связанной с ночлегом (имея выбор), не воспользуются ею в месте, где одновременно не могли бы покушать. И наоборот, клиент, утомленный после долгой дороги, отложит удовлетворение других потребностей (главным образом, утоления голода) до прибытия на место, где он мог бы отдохнуть.

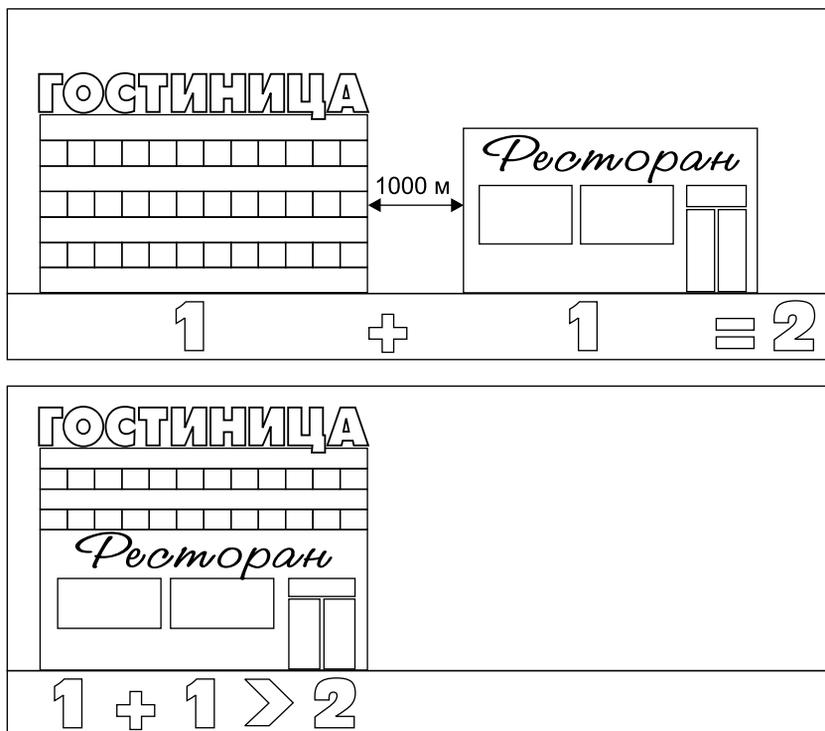
Аналогичной ситуация представляется с точки зрения предприятия. На многих предприятиях существует тесная взаимосвязь между количеством и типом клиентов, пользующихся ночлегом, и объемом продаж, реализуемых через гастрономию. Существует также обоснованное предположение, что гостиница должна приносить ее владельцу в целом больший доход, чем таких же размеров предприятие для ночлега, гастрономическое предприятие и, возможно, другие независимые сервисные предприятия, расположенные на расстоянии, к примеру, нескольких километров друг от друга (рис. 1.1). С этой точки зрения является ограниченной целесообразность отдельного рассмотрения экономического эффекта от услуг, предоставляемых гастрономическим предприятием. Дело в том, что нельзя исключить ситуацию, когда менее рентабельная или даже убыточная составляющая деятельности предприятия может иметь в конечном итоге решающее влияние на успех предприятия и на положительный результат его деятельности. **Таким образом, гостиничное предприятие нельзя рассматривать как произвольную сумму независимых, отдельно управляемых сервисных предприятий, случайно собранных под одной крышей.** Следует отдавать себе в этом отчет, приступая к экономическому анализу отдельных видов услуг гостиничного предприятия.

Перечислим также следующие особенности гостиничной услуги:

- **сложность** (продукт складывается из меньшего или большего числа услуг, оказываемых гостиничным предприятием);

Рис. 1.1.

Услуги, связанные с ночлегом, и гастрономические услуги, дополняя друг друга, создают новое качество



- **разнородность** (составные части продукта выступают в различных сочетаниях);
- **гибкость** (продукт – кроме готовой, стандартной услуги, предлагаемой клиентам, – может приобретать также другие формы, сообразные запросам).

1.5. Развитие и объем сервисной базы гостиничного дела

После второй мировой войны владельцы гостиниц в Польше не вкладывали средства в их развитие, ограничиваясь восстановлением разрушенных объектов. Сомнения в оправданности строи-

тельства новых гостиниц вскоре подтвердились — в 1950 г. владельцы гостиниц оказались избавленными от своей собственности. В руках частных владельцев остались только небольшие объекты, услуги которых не пользовались спросом, а также те, которые было бы сложно контролировать в рамках государственного предприятия. В 1957 г. в частной собственности находилось 16% гостиниц, насчитывающих 3,7% от общего количества мест для ночлега и предоставивших 1,7% ночлегов²².

Вместе с тем государство — единственный инвестор — трактовало потребности гостиничного дела как второстепенные; главными целями было развитие промышленности, строительство жилья, школ и больниц. В 1955—1965 гг. прибавлялось 20—25% гостиничных коек за пятилетку, позже — порядка 5—8%. Исключением стали 70-е гг.

В 1973—1982 гг. благодаря зарубежным кредитам было открыто 26 гостиниц, насчитывающих около 10 тыс. мест для ночлега. Для строительства этих гостиниц были приглашены специалисты из шести стран. Девять построенных объектов были включены в три международных гостиничные цепи. В 1982 г. каждое пятое место находилось в гостиницах, возведенных зарубежными строителями, что в данном случае означало быстрое строительство, высокое качество работ и оборудования.

В семидесятые годы были также сданы в эксплуатацию несколько гостиниц, построенных отечественными специалистами. Функционально была спроектирована серия гостиниц, из которых первой открылась «Панорама» во Вроцлаве и «Уния» в Люблине. Быстро, в течение двух лет, была построена гостиница «Полонез» в Познани. К сожалению, используемые в то время в стране технологии и отделочные материалы отрицательно влияли на качество работ. Все чаще строительство гостиниц (а также других объектов, например больниц) продолжалось как минимум 10—15 лет (например, «Нептун» в Щецине, «Родло» в Пиле, «Форум»²³ в Кракове).

Ситуация в стране в результате введения военного положения в 1981 г. повлияла также на гостиничное дело. Было заморожено строительство гостиницы «Орбис» в Белостоке (позже, в 1995 г. объект купил Голембевский — инвестор и владелец известной крупной гостиницы в Миколайках). Было прервано строительство гостиницы «Марина»²⁴ в Гданьске (она была открыта только в 1985 г.) и гостиницы «Лот» в Варшаве (откры-

лась лишь в 1989 г. как гостиница «Marriott»). Ввиду растущего спроса на услуги и отсутствия возможностей для строительства гостиниц государственными строительными компаниями, а также невозможности получения новых зарубежных кредитов начался поиск других источников инвестиций в гостиничное дело. Результатом такого поиска стал лизинговый договор, заключенный государственным предприятием «Орбис» с австрийской фирмой. Эксплуатация «Орбисом» гостиницы «Holiday Inn» в Варшаве и «Орбис»²⁵ в Зеленой Гуре, формально являющихся собственностью австрийской фирмы, с одновременной выплатой доли собственнику, оказалась не очень выгодной. Следующие две гостиницы (в Свиноусце и Быдгощи) австрийцы построили уже за свой счет.

В девяностые годы роль государства как инвестора в гостиничном деле перестала быть приоритетной. Были приватизированы остальные воеводские туристские предприятия, а также общества с государственным капиталом, которые вели гостиничную деятельность.

После 1990 г. инвесторами новых гостиниц были²⁶:

- общества с большим или меньшим участием зарубежного капитала. Например, Sheraton в Варшаве, Radisson в Щецине и Варшаве, Ассог (гостиницы «Ibis» в Кракове, Варшаве, Лодзи и Познани и ансамбли «Ibis+Novotel» в Кракове и Щецине), Holiday Inn (модернизация бывшей гостиницы «Orbis-Monopol» в Гданьске и строительство объектов во Вроцлаве и Кракове), Best Eastern Plaza Hotel (гостиницы «Park» в Познани, Ольштыне и Вроцлаве), Qibus (пять гостиниц в западных воеводствах) и французская группа Envergue (гостиницы «Campanile» в Катовицах, Кракове, Щецине, Вроцлаве и Варшаве);

- частные компании с участием государственного капитала, главным направлением деятельности которых не является гостиничное дело, например гостиница «Эльзам» в Эльблаге, гостиница «Миломлын» в Миломлыне;

- биржи, основным направлением деятельности которых не является гостиничное дело, например Budimex, Elektrim, Energorol, Exbud;

- разного рода частные предприятия, строящие новые гостиницы или приспособляющие объекты, использовавшиеся ранее для других целей, а также начинающие строительство цепочек гостиниц с «нуля» (например, Hotele 500);

- фирмы, возникшие в результате приватизации предприятий, управляемых ведомственными гостиницами, которые в результате их адаптации или без адаптации заменены на общедоступные гостиницы (к удачным проектам можно отнести, например, гостиницу «Феникс» в Варшаве и гостиницу «Коперник» в Ольштыне).

В конце 90-х гг. инвестиционная деятельность государственных предприятий и частных компаний с участием государственного капитала в сфере гостиничного дела была сведена на нет.

Наступили положительные изменения в состоянии базы гостиничных услуг, что представлено в табл. 1.2. Несмотря на отсутствие полной информации для сравнения по годам, можно заметить, что в последние 20 лет перемены происходили в целом в направлении повышения стандарта услуг и проявлялись, главным образом:

- почти в двукратном уменьшении мест для ночлега в сезонной базе;
- более чем в двукратном снижении количества мест в центрах отдыха;
- почти в двукратном росте числа мест в гостиницах и отелях;
- почти в троекратном увеличении количества мест в пансионатах.

Часть этих перемен наступила в результате повышения стандарта существовавших ранее объектов (например, замена центров и домов отдыха на гостиницы и пансионаты).

Самое крупное государственное предприятие в сфере гостиничного дела – «Орбис», располагающее 56 гостиницами, – было преобразовано в 1991 г. в акционерное общество с участием государственного капитала, а в 1997 г. акции стали продаваться на бирже. В 2000 г. значительный пакет акций приобрел консорциум, в состав которого входила группа Ассог. Вслед за этим произошло изменение марок 29 орбисовских гостиниц по мере их модернизации, в том числе:

- гостиницы «Форум» в Кракове и «Виктория» в Варшаве были включены в цепочку «Sofitel»;
- гостиница «Континенталь» (бывшая «Holiday Inn») в Кракове, «Познань» в Познани, «Марина» в Гданьске, «Варшава» в Катовицах и «Форум» в Варшаве были включены в цепочку «Novotel»;

Таблица 1.2

База гостиничных услуг в Польше относительно количества мест ночлега в 1970—2000 гг., тыс.

| Спецификация | 1970 | 1980 | 1990 | 2000 |
|---|----------|---------|----------|-------|
| Места для ночлега (по состоянию на 31 июля) | 723,1 | 907,2 | 743,1 | 668,3 |
| в том числе круглогодично | — | 295,2 | 244,7 | 327,0 |
| Гостиницы | 34,0 | 49,9 | 57,4 | 95,1 |
| Мотели | 38,5* | 1,4 | 2,2 | 4,5 |
| Пансионаты | — | 43,6* | 6,0 | 20,7 |
| Дома отдыха | х | х | 24,8 | 12,2 |
| Турбазы | 10,1 | 4,2 | 4,0 | 4,0 |
| Молодежные турбазы | 24,8 | 45,5 | 35,6 | 21,7 |
| Кемпинги | 180,5** | 112,5** | 43,0 | 29,9 |
| Бивачные поля | х | х | 71,5 | 46,5 |
| Центры отдыха | 320,1 | 519,8 | 318,5 | 195,2 |
| Центры отдыха школьников | х | х | 40,3 | 48,8 |
| Дома творческих работников | х | х | 2,1 | 2,5 |
| Ансамбли общедоступных туристских домиков | х | х | 22,1 | 31,5 |
| Объекты для ночлега в центрах отдыха в выходные и праздничные дни | х | х | 1,6 | 4,0 |
| Остальные объекты | 115,1*** | 30,3*** | 104,0*** | 151,5 |
| в том числе квартиры в сельской местности (агротуризм) | — | — | 7,2 | 8,1 |

*вместе с домами отдыха, ** вместе с бивачными полями, *** вместе с частными квартирами.

Источник. Собственная обработка на основе: *Roczniki Statystyczne*, GUS, Warszawa, разные годы.

- гостиница «Патрия» в Ченстохове, «Уния» в Люблине, «Гевелиус» в Гданьске, «Панорама» во Вроцлаве, «Ополе» в Ополе и «Mercure» в Познани были включены в цепочку «Mercure»;

- существуют намерения включить некоторые гостиницы в цепь «Ibis».

Обратим внимание на экспансию группы Accor, гостиницы которой находятся на всех континентах (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Наиболее крупные цепочки гостиниц группы Ассор относительно размещения гостиниц (количество гостиниц)

| Местонахождение | Название | | | | | | | | | Всего |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|--------|--------------|-------------|-----------|------------|-------------|-------|
| | «Sofitel» | «Novotel» | «Mercure» | «Ibis» | «Etap Hotel» | «Formule 1» | «Motel 6» | «Red Roof» | «Parthenon» | |
| Европа | 70 | 230 | 400 | 530 | 230 | 315 | 0 | 0 | 0 | 1775 |
| Африка | 15 | 10 | 15 | 10 | 0 | 25 | 0 | 0 | 0 | 75 |
| Азия – Средний Восток | 15 | 10 | 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 45 |
| Азия – Дальний Восток | 15 | 30 | 10 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 65 |
| Северная Америка | 10 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 800 | 350 | 0 | 1170 |
| Южная и Центральная Америка | 15 | 20 | 15 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 80 | 140 |
| Австралия – Тихий океан | 10 | 30 | 40 | 10 | 0 | 10 | 0 | 0 | | 100 |
| Итого | 150 | 340 | 500 | 570 | 230 | 350 | 800 | 350 | 80 | 3370 |

Источник. Собственная обработка на основе: *Accor Le Guide 2001-2002*, Paris 2001.

Второе по размеру предприятие – это Общегосударственный туристский кооператив «Громада», который обладает 16 гостиницами, в том числе по одной в Берлине и Кейптауне (ЮАР). «Громада» также занимается управлением чужими гостиницами.

Некоторые из перечисленных фирм намерены начать строительство очередных объектов. Кроме того, возникает много других гостиничных объектов.

Комментарии

¹ *Dictionnaire Touristique International*, Edition Française, Académie International de Tourisme, Monte Carlo 1969.

² Кроме известной латинской сентенции *Hospes hospiti sacer* (Гость хозяину свят), являющейся девизом Международной гостиничной ассоциации, стоит вспомнить другую – *Hospes, salve! Hospes, solve* (Гость, здравствуй! Гость, плати).

³ Для заинтересовавшихся теоретическими определениями гостиницы можем рекомендовать труд J. Pustoly, *Kierunki rozwoju hotelarstwa w Polsce międzywojennej*, Instytut Turystyki, Warszawa 1986, особенно первый раздел (с. 7–22).

⁴ Распоряжение министра промышленности и торговли о деятельности в сфере услуг, связанных с проживанием и питанием, от 15 сентября 1938 г. (Вестник правительства, № 80, ст. 540), не дает определение этой сферы деятельности; это определение в дальнейшем мы не будем использовать.

⁵ Повторено в распоряжении министра продовольствия и торговли от 29 октября 1945 г. о деятельности в сфере предоставления услуг, связанных с проживанием и питанием (Вестник Министерства продовольствия и торговли, № 13, ст. 67).

⁶ Распоряжение руководителя Главного туристского комитета от 24 июня 1985 г. о видах и категориях гостиничных предприятий, стоянок и туристических домиков (Монитор польский, № 25, ст. 193).

⁷ Распоряжение председателя Совета министров от 29 января 1999 г. о гостиничных и других объектах, в которых предоставляются гостиничные услуги (Вестник правительства, № 10 ст. 87).

⁸ Закон от 29 августа 1997 г. о туристских услугах (Вестник правительства, № 133, ст. 994, с последующими изменениями).

⁹ Понятие сегментации рынка подробно рассмотрено в разделе 2.

¹⁰ Закон от 29 августа 1997 г. о туристских услугах (Вестник правительства, № 133, ст. 994, с последующими изменениями).

¹¹ *Europejska Klasyfikacja Działalności*, GUS, Warszawa 1992, s. 94–95.

¹² Опускаем вопрос ночлегов вне постоянного места проживания, которым пользуются в том числе лица, находящиеся в казармах и больницах.

¹³ Проблема разночтений в официальных терминах, связанных с гостиничным делом, подробно рассмотрена в статье: M. Turkowski, *Hotelarstwo – rozbieżności terminologiczne*, «Wiadomości Statystyczne» 1993, nr 10, s. 40–42. Часть содержащихся там наблюдений до сих пор остается актуальной.

¹⁴ T. Tulibacki, *Międzynarodowe systemy hotelowe*, Wyższa Szkoła Hotelarstwa, Gastronomii i Turystyki, Warszawa 2000, s. 5–8.

¹⁵ См. «Hotels and Restaurants International», который в конце 1989 г. сменил название на «Hotels» и является официальным изданием Международной гостиничной ассоциации.

¹⁶ Довольно часто используемым решением является назначение окончания суток на 12.00, иногда дополняемое обязательством предприятия предоставить номер в распоряжение клиента в день прибытия, начиная с 14.00.

¹⁷ Степень использования мест или номеров практики гостиничного дела часто называют коэффициентом посещаемости. Примеры можно соответственно, использовать при замене мест номерами.

¹⁸ S. Medlik, *Leksykon podróży, turystyki i hotelarstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 95.

¹⁹ Этот показатель использует, например P. Harris, *Planowanie zysku w hotelarstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.

²⁰ Ф. Котлер неверно утверждает, что одновременное производство и потребление является чертой всех услуг. Вместе с тем результат многих услуг мы потребляем уже после их производства, за пределами сервисного предприятия (Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 429).

²¹ *L'hôtellerie Accor, une approche globale de l'excellence – qualité*, Accor, Evry 1999/2000.

²² Более подробную информацию о месте гостиничного дела в организационной структуре народного хозяйства, а также его развитии в 1950–1990 гг. читатель найдет в работе: М. Turkowski, *Hotelarstwo – elementy marketingu*, PWE, Warszawa 1993.

²³ В настоящее время «Sofitel».

²⁴ В настоящее время «Sofitel».

²⁵ В настоящее время гостиница называется «Mercure».

²⁶ Часть использованной информации взята из *Raportu o stanie turystyki*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, wrzesień 2001.

Раздел 2

Гостиничная услуга как продукт

2.1. Сущность гостиничной услуги как продукта

Продукт – это один из основных элементов маркетинга. Продуктом является все, что может удовлетворить потребности или желания. Понятие продукта чаще всего ассоциируется с материальными предметами, например, такими, как автомобиль, гарнитур или напиток. В реальности продукт может принимать вид вещи, услуги, деятельности, личности, среды, организации или идеи. Представим себе человека, который подавлен. Как он может улучшить свое самочувствие? Может включить телевизор (вещь), пойти в кино (воспользоваться услугой), выйти на прогулку (действие), встретиться с психологом (личность), выехать в другую страну (сменить среду обитания), вступить в общество любителей канареек (организация), изменить жизненную философию (идея)¹. В этом понимании **гостиничная услуга также является продуктом.**

Клиент обычно не приобретает продукт только для вступления в право обладания им, не ради его физических свойств, а только для использования. Например, покупает магнитную карту не для того, чтобы обладать куском пластика, а для возможности вести телефонные разговоры. Косметика приобретается ради улучшения внешнего вида и самоощущения. Гостиничная услуга позволяет как минимум облегчить путешествие, подобно тому как возможность самого путешествия обеспечивает транспортное средство.

Сущность продукта клиент может рассматривать с различных точек зрения².

Во-первых, он обращает внимание на **внутренние особенности продукта.** Клиент обращает внимание прежде всего на рас-

положение предприятия, оказывающего гостиничные услуги, его разновидность (гостиница, пансионат, турбаза) и категорию, а затем на внешний вид. К внутренним особенностям отнесем также непосредственное окружение объекта и различные приметы, позволяющие выделить данный объект из окружения, например сайт в Интернете, позволяющий забронировать место, наличие в аэропорту специальных телефонных аппаратов, напрямую и бесплатно соединяющих с гостиницей, прибытие к аэропорту специального микроавтобуса из гостиницы с соответствующими надписями или обозначение дороги к ней с помощью указателей. Существенной внутренней особенностью может быть товарный знак продукта (название и логотип цепочки гостиниц), который часто содержит сжатую информацию об основных свойствах объекта.

Во-вторых, клиент принимает во внимание **основную полезность продукта**. Этой полезностью, как следует из определения гостиницы, является обеспечение путешествующим отдыха и утоления голода. Клиент принимает во внимание возможность самостоятельного или общего пользования помещением, размер номера, его оснащение, обеспечивающее больший или меньший комфорт, а также доступность и вид гастрономического предприятия, выбор блюд, соответствие времени его работы своим потребностям.

В-третьих, клиент учитывает **сумму полезности**, которую можно получить от продукта. В случае туристской базы суммой полезности может быть ночлег в многоместном помещении и горячий напиток или возможность полюбоваться утром горным пейзажем. В случае пятизвездной гостиницы сумму полезностей может составить многодневное пребывание в апартаментах, состоящих из нескольких комнат и оснащенных некоторыми индивидуальными вещами (например, купальный халат, домашние тапочки, набор косметики), холодильник (мини-бар) с напитками и закусками, доставка клиентам и их гостям еды по индивидуальному заказу в любую точку гостиницы, дополнительное оборудование в плане места и приспособлений, необходимых для работы, другие услуги, обычно предлагаемые клиенту или организованные по его индивидуальному заказу, а также близость посещаемых организаций и возможность произвести впечатление на контрагентов и других посетителей.

2.2. Потребности человека и гостиничные услуги

Поскольку продукт служит для удовлетворения потребностей, рассмотрим понятие потребности, поскольку оно имеет значение как для качества, формы и структуры продукта, который мы хотим продавать, так и для способов склонения клиента к приобретению данного продукта. О рыночном успехе нашего гостиничного предприятия свидетельствует не только степень соответствия наших услуг потребностям клиентов, но и эффективное убеждение их в том, что наше предприятие удовлетворит их потребности, и даже извещение их о том, что у них есть такие потребности, которые наше заведение в состоянии удовлетворить.

Выделяют **различные виды потребностей человека**. Американский психолог А.Г. Маслоу выделил пять основных групп потребностей, выступающих в определенной последовательности, вытекающей из их важности и степени сложности (рис. 2.1).

Рис. 2.1.
Пирамида потребностей по Маслоу



Источник. Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrazanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 172.

Человек удовлетворяет прежде всего потребности низшего ряда, а затем, после их удовлетворения, — потребности высшего.

Часто создается впечатление, что гостиничная услуга удовлетворяет потребности из низшего уровня пирамиды — потребности сна и голода, а именно *физиологические (витальные) потребности*, дополняемые разве что *потребностью в безопасности* клиента или его имущества. По мере удовлетворения элементарных потребностей гостиничная услуга удовлетворяет потребности высшего ряда, например:

- *общественные потребности* — «Я принадлежу к людям, которые пользуются услугами как минимум гостиниц стандарта 3 звезды», «Меня знает директор и персонал гостиницы X, поскольку я принадлежу к числу их постоянных клиентов», «У меня есть карта постоянных клиентов гостиничной цепи Y»;

- *потребности уважения и признания* — «Правда ли, что ты был на том банкете в гостинице Z?», «Я завидую тебе, ты останавливаешься в таких шикарных гостиницах!», «О, у тебя есть золотая карта этой гостиничной цепи!»;

- *потребности самореализации* — «Наконец, я достиг того, что могу пользоваться гостиницами, а не рассчитывать на приют у родных, близких и приятелей», «В гостинице X для меня всегда имеется номер с видом на озеро».

О пирамиде потребностей Маслоу необходимо помнить, задумываясь над предоставлением услуг гостиничного предприятия, над окончательной их формой. Она напоминает, что, приобретая гостиничную услугу, по крайней мере часть клиентов может ожидать от гостиницы чего-то большего, чем удовлетворение физиологических потребностей — сна и еды, пусть даже их разнообразили дополнительными индивидуальными услугами. Это является еще одной существенной причиной, по которой важно помнить об удовлетворении потребностей высшего ряда:

Клиент прибывает в гостиницу, чтобы **удовлетворить физиологические потребности и потребность в безопасности**. Он привязывается к гостинице, которая кроме удовлетворения этих элементарных потребностей удовлетворяет общественные потребности, потребности успеха и признания, а также потребности в самореализации³.

Как следует из этого определения, услуги гостиничного предприятия направлены на удовлетворение потребностей, возникающих в дороге. Удовлетворение этих потребностей облегчит установление **причин**, по которым **человек отправился в путь**. Из

Таблица 2.1

Цели поездок лиц, пользующихся услугами гостиниц

| Цель поездки | Примеры |
|---------------------|--|
| Работа | конференции, совещания, обучение подготовка и заключение сделки изучение рынка привлечение клиентов |
| Наука | снабжение, технический сервис лекции консультации экзамены |
| Отдых | смена климата активные занятия спортом фестивали, культурные и другие события знакомство с новыми регионами |
| Спорт | участие в соревнованиях, матчах и т.п. поездка в качестве болельщика |
| Оздоровление | лечение в здравницах, лечебные процедуры посещение больных |
| Религиозные | паломничество к местам религиозных культов участие в религиозных мероприятиях |
| Личные | семейные события (свадьба, похороны, воин- ская присяга) возвращение к «истокам» покупки |

анализа целей путешествия, представленных в табл. 2.1, можно сделать вывод, что, как правило, сама по себе гостиница не является такой целью.

Не подлежит сомнению, что возможно совершение действий, способствующих созданию условий для превращения гостиницы в цель путешествия, а может даже для удовлетворения с помощью гостиницы любых потребностей, связанных с определенными целями поездки. Это относится в первую очередь к потребностям, связанным с работой (конференции, совещания, обучение) и с отдыхом. Такие действия могут проводиться:

- *в процессе проектирования и планирования инвестиций.* Например, предприятия, принадлежащие к некоторым международным цепочкам гостиниц, расположены в местах, легко доступных при использовании железнодорожного и воздушного транспорта, имеют помещения и оборудование, необходимые для организации различного рода конгрессов, конференций и т.п., а также располагают различными торговыми и сервисными

пунктами, что позволяет участникам мероприятий не покидать пределы гостиницы, чтобы достичь всех целей поездки (заседания, отдых, приобретение местных сувениров и т.п.);

- *в рамках маркетинговой деятельности.* Например, гостиница «Mrongovia» в Мрагове в 70-е гг. создала и разрекламировала фестиваль музыки в стиле «кантри», который проходил полностью на территории гостиницы, в полном объеме обеспечивая мотивацию и цель путешествия, одновременно распространяя информацию о гостинице и ее возможностях.

Подобные примеры не опровергают аксиомы, что гости не отправляются в путешествие ради посещения гостиницы, а лишь прибывают в нее, чтобы принять участие в конгрессе, отдохнуть или послушать фестивальные концерты. Вместе с тем гостиница, иницилируя причины приезда, в значительной степени становится независимой от внешних факторов, например привлекательности окрестностей.

Это не означает, что, например, само оснащение гостиницы местами для отдыха, спорта или проведения конференций обеспечивает большое количество клиентов (например, трудно рассчитывать на организацию международных конгрессов в гостиницах, расположенных относительно далеко от международных аэропортов).

2.3. Некоторые элементы продукта и удовлетворение потребностей клиента

Гостиничное предприятие обычно предоставляет клиенту набор различных услуг, а разнообразие и стандарт этих услуг зависят от вида и категории предприятия. Пользуясь услугами гостиничного предприятия, клиент иногда использует все возможности гостиницы, а иногда потребляет лишь часть доступных услуг, в соответствии со своими потребностями. Различные потребности клиента удовлетворяются с помощью различных элементов продукта.

2.3.1. Потребность в размещении

Размещение в гостинице удовлетворяет в первую очередь физиологическую потребность в отдыхе. Удовлетворение этой потребности требует защиты от погодных условий — дождя, холода

(в определенных районах мира — от жары), изоляции от людей, с которыми нет желания находиться рядом, которым не хочется попадаться на глаза, присутствие которых испортило бы отдых. Удовлетворение этой потребности означает также возможность других занятий, а также гигиенических процедур. Потребность в размещении удовлетворяет гостиничное предприятие, предоставляя в распоряжение гостя помещение, которое зависит от вида и категории предприятия. Это могут быть апартаменты, состоящие из нескольких комнат, с баней, сауной, камином, а также другими удобствами, а может быть угол в многоместном помещении турбазы, куда следует прибыть со своим спальным мешком.

2.3.2. Потребность в питании

Вторую важную физиологическую потребность — потребность в питании — гостиничное предприятие удовлетворяет с помощью различного рода гастрономических заведений — ресторанов, кафе, баров, а также возможности подачи еды в номера (*room service*). В случае крупных гостиниц это может быть несколько независимых гастрономических заведений с большей или меньшей степенью специализации. В гостиницах высших категорий потребности в определенной степени удовлетворяются мини-барами, находящимися в номерах. В предприятиях другого плана, например на турбазах, эти потребности удовлетворяются путем продажи простых блюд и продуктов питания или предоставления возможности гостям самим приготовить пищу. Некоторые гостиничные предприятия решают проблему удовлетворения потребностей гостей в области питания путем размещения неподалеку ресторана или бара.

Пример

Авторы концепции создания гостиничной цепи «Formule 1» ограничила гостиничную гастрономию предоставлением завтраков, а для удовлетворения более широкого круга гастрономических запросов решили строить гостиницы рядом с недорогими ресторанами.

Пример с гостиницами «Formule 1» показывает, что удовлетворение гастрономических потребностей может достигаться различными способами, не обязательно путем создания услуг самой гостиницей.

2.3.3. Потребность в безопасности

Важной потребностью, удовлетворяемой гостиницей, является потребность в личной безопасности и прежде всего возможность безопасного сна в совокупности с избавлением от забот по поводу сохранности в дороге денег, ценностей, документов, багажа или транспортного средства. Эти потребности гостиница удовлетворяет, оборудуя номера замками и организуя соответствующий порядок выдачи ключей, защищая окна и оборудуя входную дверь глазком и цепочкой. Защита от воров обеспечивается, кроме того, благодаря местам хранения багажа, наличию специального помещения, оснащенного сейфами, а также охраняемой парковке при гостинице. Все чаще гостиницы оснащаются системой телекамер, а охрана объекта и его клиентов осуществляется специализированной фирмой. Здоровье и жизнь гостя, а также его имущество защищаются от пожара с помощью устанавливаемых дымовых датчиков, противопожарных дверей, эвакуационных путей, систем сигнализации, пожаротушения или более сложных противопожарных систем, особенно в высотных зданиях. Для достижения этой цели проводятся тренировки пожарных команд на территории объекта, которые способствуют тому, что спасатели знакомятся с объектом, а также выявляют проблемы, с которыми они могут столкнуться в ходе реальной спасательной операции. Сохранению здоровья клиентов способствуют также периодические медицинские обследования персонала. В гостиничной гастрономии здоровье гостей обеспечивается путем выбора соответствующих поставщиков и систем контроля пищи. Существует также множество других решений, например специальные трансформаторы в электрических розетках, в которые вставляются электробритвы, приспособления в ваннах, предотвращающие скольжение, спасатели у бассейнов.

2.3.4. Потребность в общении

Потребность в контактах, общении с другими людьми относится к общественным потребностям, называемым также потребностями причастности. На протяжении многих лет потребность в контакте с миром осуществлялась посредничеством в почтовых услугах путем доставки клиентам гостиницы почтовых отправок и прессы по подписке, размещения почтовых ящиков рядом с гостиницей, отправки телеграмм, размещением радио-, а позже и телеприемников в общедоступных помещениях и постепенно во все большем числе гостиничных номеров. В 2002 г. гости получили в распоряжение телефоны в номерах и факсы в бюро регистрации, стал возможен выход в Интернет. В последние годы также происходит быстрое развитие в этой сфере, главным образом благодаря расширению возможностей сотовой связи и телевидения. Это требует постоянного изучения меняющихся потребностей с целью их наилучшего удовлетворения, например:

- предоставление гостям доступа в Интернет как минимум для получения и отправки электронной почты;
- создание возможности срочной подзарядки аккумуляторов различных типов телефонов и переносных компьютеров гостям, которые не взяли с собой необходимых устройств.

Количество лиц, пользующихся сотовыми телефонами, уже значительно превышает число людей, пользующихся гостиницами. Практически все клиенты гостиницы имеют телефоны, вследствие чего в настоящее время оснащение номера телефонным аппаратом⁴ является для них менее существенным.

Пример

В гостинице *N* рядом со стойкой администратора расположен компьютер, соединенный с Интернетом, которым может воспользоваться любой из клиентов гостиницы.

Нельзя исключить того, что, спустя несколько лет, по мере технического прогресса (и как следствие — снижения цен на оборудование и услуги) будет постепенно исчезать потребность в использовании клиентами гостиницы электронной почты, а появятся качественно новые способы коммуникации, и гостиница будет должна удовлетворить эти потребности.

2.3.5. Потребность в работе

Потребность в работе, а точнее, в условиях для ее выполнения, удовлетворяют прежде всего основные услуги гостиницы. Исполнители определенных функций (водитель, торговый агент, мастер по обслуживанию специализированного оборудования) нуждаются в жилье, питании, парковке автомашины и удовлетворении других элементарных потребностей вне места постоянного проживания.

Клиенту, приезжающему в гостиницу, могут потребоваться приспособления, которые в связи с выполняемой работой он использует каждый день в своей фирме или в месте проживания. Чаще всего это относится к офисной технике, которую возить с собой было бы слишком накладно. Этими устройствами по мере их распространения гости обычно пользуются в своей сфере деятельности — чаще всего это телефон, факс, пишущая машинка, ксерокс, компьютер, сканер. Это могут быть также телефонные справочники и другие источники информации, относящиеся к региону, где расположена гостиница. В соответствии со служебным положением гостя могут понадобиться услуги секретаря, переводчика, место для проведения деловых переговоров (например, небольшой конференц-зал).

Пример

В процессе модернизации гостиницы *W* в 2000 г. был создан ансамбль из двух апартаментов. Между ними находится конференц-зал, в который контрагенты могут попасть непосредственно из апартаментов.

2.3.6. Потребность в рекреации

Для удовлетворения потребности в рекреации служат различные атрибуты, такие, как сауны, солярии, массажные кабинеты, гимнастические и тренажерные залы, закрытые и открытые бассейны, места для прогулок, пляжи, спортивные площадки, теннисные корты, залы для сквоша, поля для гольфа, лыжные трассы, пункты проката спортивного и рекреационного оборудования и т.п. Подобные объекты требуют обслуживания силами людей, охраняющих их, выдающих и ремонтирующих инвен-

тарь, спасателей, тренеров, массажистов, спарринг-партнеров, организаторов и аниматоров рекреации и т.д. Эти потребности клиентов гостиница удовлетворяет как за счет своих возможностей, так и обеспечивая гостям доступ к предложениям других фирм, специализирующихся на оказании такого рода услуг.

Примеры

Среди расположенного вдоль километрового отрезка побережья Майорки ансамбля из 11 гостиниц *R*, насчитывающих около 2,5 тыс. номеров, только три гостиницы оборудованы теннисными кортами, но корты рекламируют все. Во время нахождения там, проходя несколько раз в день мимо кортов, автор лишь один раз увидел на них играющих в теннис.

В объявлениях некоторых гостиничных цепей размещается информация о полях для гольфа, расположенных поблизости.

Рассматривая вопрос об оборудовании гостиницы теми или иными объектами, следует оценить спрос на данную услугу или этот спрос эффективным образом создать. Может оказаться, что объект, на услуги которого спрос среди клиентов одной гостиницы слишком мал, может дать приемлемый доход хозяевам, если он будет находиться в распоряжении нескольких гостиниц. Альтернативой может быть рекомендация гостям услуг расположенных вблизи бассейнов, теннисных кортов, полей для гольфа и т.п., при условии, что владельцы этих объектов заинтересованы в предоставлении услуг клиентам гостиницы.

2.3.7. Потребность в развлечении

Развлечения в гостинице удовлетворяют общественные потребности. Они часто увязываются с так называемой развлекательной деятельностью в гостиничном ресторане, а также с дансингом или дискотеккой. Мнения по поводу такого рода развлечений разделяются, поскольку качество музыкальной продукции, танцевальных или иллюзионистских номеров, стрип-шоу и других выступлений обычно соответствует цене, которую несколько

десятков человек заплатят за ужин или за несколько порций спиртного. Поэтому те, кто организуют постоянную развлекательную деятельность в такой форме, должны предусмотреть возможность спокойного принятия пищи тем, кто не интересуется развлечениями (лучше всего в отдельном зале).

Организация в гостинице развлечений на высоком уровне (приглашение известных исполнителей и т.п.) имеет экономический смысл исключительно в случае крупных мероприятий, например при проведении новогоднего бала. В обычные дни, как правило, невозможно оплатить эти выступления за счет многочисленных гостей. Следовательно, эстрадную деятельность следует оставить специализированным предприятиям. Для этого гостиница, изначально ориентированная на обслуживание индивидуальных клиентов, должна прежде всего располагать текущей информацией о развлекательных центрах, различных мероприятиях и развлечениях в пределах досягаемости для поездки из гостиницы.

Если гостиница ориентирована на обслуживание организованных групп (туристы, отдыхающие, конференции, учеба), обычно возникает потребность создания возможностей для проведения длинных вечеров. Потребности такого рода клиентов удовлетворить легче, если имеется соответствующий, пусть даже небольшой, зал с оборудованием, позволяющим, к примеру, быстро организовать дискотеку.

Примеры

На Майорке автор столкнулся с эстрадными концертами, в которых участвовали артисты, пользующиеся мировой известностью, проходящими до ужина. Зрителей свозили автобусы,двигающиеся по заранее составленному плану и собирающие из всех гостиниц людей, которые по умеренной цене приобрели входные билеты. Эти выступления проходили в залах, вмещающих 1,5–2 тыс. чел.

На Майорке в центре ансамбля из 11 гостиниц *R* построен отдельный павильон, в котором размещается клуб-дискотека. Размер этого объекта при наличии более 2 тыс. мест для ночлега говорит о невысокой востребованности данной услуги.

В пределах возможностей каждой гостиницы находится использование шахмат, компьютерных игр, бильярда, демонстрация фильмов, выходящих за пределы стандартного репертуара кабельного телевидения. Эти развлечения не требуют вложения больших средств и не представляют угрозы благополучию гостиничного предприятия в случае ограниченного спроса на них.

2.3.8. Потребности клиентов с ограниченными физическими возможностями

Проблематикой, связанной с потребностями клиентов с ограниченными физическими возможностями, стали заниматься относительно недавно. По этой причине снятие архитектурных барьеров, мешающих таким людям передвигаться по территории гостиничного предприятия, в зданиях старой постройки требует значительных затрат или сложных организационных решений. Однако сегодня все труднее представить себе гостиничное предприятие, которое не облегчает пользование своими услугами лицам, относящимся к основным группам недееспособности, т.е. людям⁵:

- *передвигающимся исключительно на инвалидных колясках* — путем выделения и разметки соответствующей ширины мест парковки, позволяющей коляске выехать из автомобиля, транспортных площадей (коридоров, прихожих в номерах, санитарных помещений), дающих возможность маневрировать на коляске, исключения лестниц и порогов, соответствующей ширины внутренних и внешних дверей (также в санитарных помещениях), установки устройств, облегчающих пользование ванной, умывальником, туалетом, приспособления замков, поручней, высоты стоек и высоты расположения телефонных автоматов к потребностям людей, пользующихся инвалидными колясками, соответствующей визуальной информации;

- *передвигающимся с помощью костылей, протезов, палок, тележек* — путем размещения поручней на спусках, лестницах и в коридорах, опор, поддерживающих костыли и палки возле столов, кресел и стоек, устранения порогов и лестниц, исключения возможности поскользнуться на лестницах, дорожках и полах;

- *глухих, глухонемых, слабослышащих* — путем использования оптико-акустической сигнализации (например, возможность подачи снаружи светового сигнала вместо стука в дверь), установки индукционных петель в местах обслуживания (стойка ад-

министратора, касса), улучшающих работу слуховых аппаратов, соответствующей визуальной информации, знания языка глухонемых некоторыми работниками;

- *плохо видящих* – путем установки свето-акустической сигнализации, надписей и указателей соответствующих размеров, расположенных на высоте 150 см, исключения случаев ослепления, контрастных цветных сочетаний для того, чтобы можно было различать ступеньки лестницы и створки дверей, изменения фактуры поверхности паркета или ковровой дорожки с целью обратить внимание на изменение направления движения и возможные препятствия.

Названные меры должны применяться соответственно в определенных номерах, в общедоступных помещениях и снаружи объектов⁶.

2.3.9. Потребность в наблюдении за детьми

Часть людей по разным соображениям отправляется в дорогу с детьми, что может затруднить достижение цели путешествия. Поскольку приезд с маленькими детьми обычно означает присутствие обоих родителей, многие гостиницы предпринимают действия, побуждающие клиентов приезжать с детьми, предлагая их бесплатное размещение в номере с родителями. Гостиничное предприятие предлагает блюда для детей, помещения и площадки для игр, профессиональную опеку, книжки, игрушки и другие вещи. Создаются также специальные предложения, чтобы привлечь к проведению выходных с семьей тех лиц, которые пользуются гостиницей в течение недели. В зависимости от запросов клиентов гостиница может организовать комнату игр для детей с профессиональным обслуживанием или предложить другие варианты, обеспечивающие не только развлечение детей, но и их безопасность.

2.3.10. Обусловленность гибкости предложения

На территории гостиницы должны быть организованы услуги, на которые имеется соответствующий спрос, или услуги, на которые спрос относительно небольшой, но их организация на территории объекта повысит привлекательность основных услуг, а также такие услуги, получение которых за пределами гостиницы было бы особенно затруднено.

Не все потребности клиентов можно предвидеть, разрабатывая проект нового гостиничного предприятия. Но существуют определенные потребности, к удовлетворению которых гостиничное предприятие должно быть готово, даже если они будут возникать спорадически. Для этих целей гостиница должна иметь определенное оборудование, даже если оно не будет часто использоваться. Назовем несколько возможностей:

- кровать для младенца, устанавливаемая в номере по желанию гостя;
- кроватная доска для лиц, страдающих заболеваниями позвоночника;
- дополнительная кровать, кресла и другая мебель, которой при необходимости можно дополнить меблировку номера;
- большие вазы для цветов, получаемых гостями, как постоянно проживающими в гостинице, так и прибывающими на торжественную встречу в ресторан;
- «кресло юбиляра» – отличающееся кресло для самого главного участника торжеств⁷;
- удобства для гостей, путешествующих с собакой (гостиницы обычно ограничиваются взиманием платы за животное).

Если удовлетворение определенных потребностей перекрывает возможности нашей гостиницы по причине их объема или отсутствия технических возможностей, можно сказать клиенту «нет». Но при этом очень важным является определение полных потребностей клиента, иначе это может привести, с одной стороны, к недоразумениям и даже угрозам, с другой – к потере возможности продавать услуги.

Примеры

В гостинице *N* разместили участников автопробега, поскольку это позволяло сделать наличие большого места для парковки и удобный подъезд к месту старта. Вскоре выяснилось, что участники пробега держали в номерах шины и канистры с бензином.

Будучи с визитом в зарубежном бюро путешествий, автор узнал, что гостиницы в данной местности отказывались принимать очень большую группу. Уточнение, что участники могут размещаться не обязательно в одной гостинице, и оперативный телефонный разговор с администратором позволили установить контакт с другими гостиницами, в результате чего мероприятие смогло состояться.

2.3.11. Потребности высшего ряда

Потребности из высших ступеней пирамиды Маслоу, а именно потребности уважения и признания, а также самореализации, обычно не заявляются гостями. С учетом их разнообразия они не могут быть также предметом стандартного предложения. Но их выявление и удовлетворение может иметь большое значение для успеха. Из самой сущности потребностей высшего ряда следует, что их удовлетворение касается избранных, в первую очередь важных гостей (англ. *Very Important Person*, VIP). Необходимым условием удовлетворения этих потребностей является прежде всего обслуживание без ошибок. Это удовлетворение может приобретать различные другие формы, например:

- отсутствие отказа в бронировании услуг гостиницы;
- предложение исполнения специальных пожеланий гостя, которые он заявлял во время предыдущих посещений гостиницы;
- размещение гостя в его любимом номере (вид, этаж и даже порядковый номер);
- размещение в номере цветов, фруктов, напитков, местной прессы, приветственного письма от директора, элегантного фирменного подарка и т.п.;
- специальные ценовые условия (например, апартаменты по цене двухместного номера);
- личная заинтересованность в удовлетворении услугами гостиницы со стороны управляющего, директора, владельца гостиницы;
- предложение «золотой карты», дающей право на пользование специальными ценовыми условиями, бесплатного пользования некоторыми дополнительными услугами и т.п.

Пример

В гостинице *N* небольшая часть тиража карт пребывания была отпечатана с размещенным на них условным знаком контрастного цвета. Этот же знак был изображен на брелках ключей. Это повысило возможность идентификации VIP-персон сотрудниками гостиницы, которые еще не успели их запомнить.

К VIP-персонам можно отнести широко известных личностей — актеров, политиков, журналистов и других лиц, способ-

ных повлиять на формирование мнения о гостинице, а также отдельных клиентов, особенно часто пользующихся услугами гостиницы. Если будет принято решение о зачислении конкретного лица в разряд VIP-персон и о перечне дополнительных услуг, необходимо оповещение об этом всех работников, которые могут иметь контакт с этим клиентом. С целью облегчения идентификации данного человека всеми работниками гостиницы можно, в зависимости от размеров гостиницы, всем по очереди его показать, специально отметить карту пребывания и ключ от номера.

Однако следует помнить, что потребности высшего ряда имеют также гости, не отнесенные к категории VIP-персон. Их может удовлетворить, положительно влияя на имидж гостиницы, небольшой сувенир — буклет, шариковая авторучка, фирменные спички и даже возможность покупки элементов оснащения (например, фирменных полотенец).

2.4. Полезность гостиничной услуги

Необходимым условием обмена продукта на деньги является полезность данного продукта. Является ли продукт полезным и может ли он удовлетворить ту или иную потребность, решают клиенты, а результатом их решения является совершение или несовершение покупки. Отсутствие удовлетворительного спроса на услуги гостиничного предприятия может свидетельствовать о том, что эти услуги не удовлетворяют потребности клиентов.

Пример

В 1975—1978 гг. в Польше было открыто 10 гостиниц, построенных французским подрядчиком, которые были одинаково спроектированы и оборудованы. Первые 10 лет эксплуатации этих объектов показали, что их использование, в первую очередь зарубежными гостями, на которых был расчет, оказалось сильно дифференцированным.

Удерживание на протяжении длительного времени разного спроса на услуги идентичных гостиниц заставляет сделать вывод о том, что существует другая причина заинтересованности клиентов, кроме категории гостиницы, размера и оснащения

номеров, системы обслуживания, уровня цен. Причина эта состоит в том, что **пользование гостиничной услугой не является самоцелью**. Обычно клиент пользуется услугой гостиницы как средством удовлетворения потребности, а потребность, в свою очередь, связана с городом или регионом, в котором расположена гостиница.

К сожалению, гостиничные услуги нельзя переместить, поэтому **расположение гостиницы** также может предопределять полезность ее услуг. Гостиничная услуга чаще всего подчинена цели путешествия, поэтому бóльшим спросом пользуются услуги гостиниц, находящихся в районах, привлекающих больше людей (см. табл. 2.1). Чем больше из приведенных в таблице или других целей можно достичь в местности, где расположена гостиница, либо рядом с ней, тем больше разнообразных потребностей гостиница в состоянии удовлетворить и тем больше шансов, что ее услуги будут пользоваться широким спросом.

Конечно, существуют также клиенты, заинтересованные исключительно в гастрономических услугах или услугах, связанных с ночлегом. Они все же обычно не направляются в далекий город или страну, а пользуются услугами предприятия, находящегося на трассе, по которой проходит маршрут их путешествия, или на относительно небольшом расстоянии от места их постоянного проживания.

2.4.1. Понятие нового продукта

С точки зрения основной полезности мы редко имеем дело с действительно новыми продуктами. Обычно на рынке предлагаются продукты, являющиеся модификацией уже существовавших ранее.

В случае гостиничного предприятия мы имеем дело с потребностями, сформировавшимися на протяжении многих тысяч лет, а также с давно сложившимися способами их удовлетворения. Способы эти сводятся в основном к предоставлению в распоряжение путешествующего спального места, а также напитков и блюд, готовых к употреблению. В случае отправления в путешествие подлежит изменению только место удовлетворения потребностей, а способ существенно не изменяется в рамках, имеющих значение для наших рассуждений.

Гостиничная услуга может рассматриваться как продукт с различных точек зрения, и от этого зависит степень разносторонности подхода к этой проблеме. Это же относится и к новому продукту.

С точки зрения **крупного предприятия** *продуктом* может быть набор услуг, типовой для данной цепочки гостиниц. Известным примером является акционерное общество Ассог, которое заложило основы нескольких крупных гостиничных цепей (например, «Novotel», «Ibis», «Formule 1»). В этом обществе используются, к примеру, определения «продукт Novotel», «продукт Ibis» для описания услуг, соответствующих нормам этих гостиничных цепей. Благодаря значительной однородности отдельных продуктов – услуг, предоставляемых гостиницами, принадлежащими к данной цепи, их можно легко узнать, даже когда они различаются размером номера, обстановкой и декором интерьера, разнообразием меню в ресторане, уровнем цен, а также способом попадания в гостиницу. Соответственно для такого рода предприятия *новым продуктом* будет состав вновь образованной гостиничной цепи.

Пример

- «Sofitel» (четыре звезды) – двери открывает швейцар,
- «Novotel» (три звезды) – двери открывает фотокамера,
- «Ibis» (две звезды) – двери открывают гости,
- «Formule 1» (одна звезда) – двери закрыты, их можно открыть с помощью магнитной карты, которую гость получает после представления документа об оплате.

По-другому представляется понятие продукта с точки зрения **отдельной гостиницы**, пусть даже относящейся к тому же обществу Ассог. *Продуктом* является определенный набор услуг, заказанных данным клиентом, например номер с завтраком, конференция, обед для группы туристов⁸. *Новым продуктом* в этом случае будет считаться введение новой или изменение существующей услуги, например оснащение номера телевизором, открытие сауны, смена интерьера общедоступных помещений путем замены мебели, ковровых дорожек, освещения.

По-иному можно понимать продукт с точки зрения **организационно выделенной части гостиницы**, например с точки зрения гастрономического предприятия. *Продуктом* может быть как

событийный банкет, так и отдельное блюдо в меню. Соответственно новым продуктом может быть открытие буфета для организации завтраков, которого раньше не было, или приготовление блюд кухни той или иной страны.

Абсолютно иначе представляется гостиничная услуга с точки зрения **бюро путешествий**, поскольку то, что для одного предприятия является *конечным продуктом*, для другого может быть полуфабрикатом, необходимым для создания собственного продукта, который будет состоять, к примеру, из услуг нескольких гостиниц, транспортной услуги, прогулки на корабле, услуг переводчиков, посещений музеев, театральных спектаклей.

Для бюро путешествий возможностью создания нового продукта является открытие новой гостиницы в привлекательной местности, в которой до этого не было возможности размещения туристов.

Но так как существующий продукт производится, а новый создается для удовлетворения потребностей клиента, особенно важной является в этом случае точка зрения **клиента**. Даже если используются новые технические или организационные решения, продукт не является новым, если клиент его не заметил и не признал таковым. Новым продуктом может быть признан старый, если он попадет на новый рынок⁹. Примером является приход известной цепочки гостиниц в страну, где гостиниц, относящихся к ней, раньше не было, или открытие ресторана, специализирующегося на блюдах экзотической страны, не известных до этого в городе или регионе.

2.4.2. Жизненный цикл продукта и его продление

Понятие жизненного цикла продукта связано с соотношением между качествами продукта и потребностями клиентов. Продукт в процессе своего существования приобретает, а затем постепенно утрачивает способность к удовлетворению запросов потребителей. Приобретение или утрата способности к удовлетворению потребностей может быть результатом:

- изменения моды,
- изменения потребностей клиентов,
- изменений в самом продукте,
- изменений в способах удовлетворения потребностей с помощью конкурирующих продуктов.

Продление жизненного цикла продукта основывается на постепенной его модернизации таким образом, чтобы он полностью соответствовал потребностям клиентов и как минимум не утратил способность эти потребности удовлетворять. Ввиду значительной конкуренции на рынке гостиничных услуг отсутствие работы по модификации продукта может привести к уменьшению его присутствия на рынке и даже к полному исчезновению — снижению категории, закрытию гостиницы, использованию гостиницы для целей, не соответствующих ее назначению.

Цикл жизни продукта, каким является гостиничная услуга, не следует путать со сроком эксплуатации здания, в котором создается данная услуга, поскольку клиент приобретает не здание, а только услугу. Но здание является важным элементом продукта, и его особенности в конечном итоге влияют на удовлетворение потребностей клиента. Срок эксплуатации здания, исчисляемый десятками лет, больше, чем долговечность всех других товаров, присутствующих на рынке, и в значительной степени опирается на модернизацию, в отличие от остальных составляющих продукта, которым является гостиничная услуга. Но продление жизненного цикла продукта не может сводиться к проведению ремонтов и замене выбывших из строя элементов. Необходимо уже перед началом строительства отдельного гостиничного предприятия, а тем более серии объектов изучить тенденции в гостиничном деле, чтобы избежать с началом деятельности или спустя несколько лет понимания того, что построенный объект устарел, является нефункциональным и требует безотлагательной перестройки, а установленное оборудование — срочной замены.

В случае с «Novotel» путем исключения снижения инвестиционных затрат удалось удержать услугу на рынке на протяжении длительного времени без изменения категории услуги, характера предприятия и главных сегментов рынка. Эти объекты, поддерживаемые в хорошем состоянии с учетом определенных замен оборудования и отделочных материалов, могут заведомо служить еще много лет, производя впечатление современных гостиниц¹⁰. Трудно сегодня предвидеть, что кардинальная перестройка зданий этих гостиниц или изменение их предназначения окажутся необходимыми.

Пример

Проектируя первый «Novotel», открытый в 1968 г., инвестор ознакомился с тенденциями в мировом гостиничном бизнесе. Размер номеров и общедоступных помещений планировали с учетом норм, действующих в разных странах. В течение более 30 лет менялись обязательные для всех гостиниц «Novotel» нормы, относящиеся к декору номеров и других помещений, модернизировалась мебель, все номера оснащались цветными телевизорами, получили распространение мини-бары. Были расширены кровати с 1,45 до 1,6 м, установлены двери, отделяющие номер от прихожей, заменено оборудование душевых кабин, замки входных дверей, компьютеризирована работа администрации, этажных служб и гастрономии. Все это было проведено постепенно, оставляя без изменений размер и качество гостиничного номера, стандартного для всех гостиниц «Novotel».

Долговечность здания приводит к тому, что оно является элементом продукта, оказывающим большое влияние на продление цикла жизни продукта. Предлагаемые услуги легче изменить (модернизировать) через много лет путем замены с учетом современной моды униформы персонала, буклетов и другой печатной продукции, набора блюд в меню, расцветок постельного белья, ковровых покрытий, обоев, мебели, компьютерных программ и т.п., обходясь без затратной перестройки самого здания.

2.4.3. Изменение условий проживания и развитие гостиничных услуг

По мере изменения способа удовлетворения элементарных потребностей в постоянном месте проживания появляется потребность во все новых элементах гостиничной услуги. Путник рассчитывает найти в гостинице такие же условия, к каким привык дома или на работе, хотя заведомо происходит наоборот. Условия, предлагаемые в современных гостиницах, побуждают лю-

дей, пользующихся ими, к переменам в собственных жилищах. Существенное влияние на приспособление гостиничной услуги к потребностям клиента имеет здание гостиницы и в первую очередь его техническое оснащение, например:

- размеры и распределение помещений (номера, сантехнические узлы, коридоры);
- вертикальная коммуникация (лестницы, лифты);
- инфраструктура (отопление, водопровод, канализация, вентиляция, кондиционирование, телефонная, радио-, телевизионная, информационная сети);
- производственные и сервисные заведения (ресторан, кафе, конференц-зал, кухня, прачечная, бассейн, сауна, тренажерный зал).

Независимо от распространения все более современных строительных технологий внесение изменений в вышеназванные элементы здания, даже технически выполнимых, требует значительных усилий и затрат, вывода из эксплуатации гостиницы или ее части. Поэтому такие изменения не могут быть очень частыми. С учетом этого, проектируя гостиницу, следует помнить, что здание будет выполнять свои функции на протяжении нескольких десятков лет¹¹. На практике случается, что гостиничные здания эксплуатируются 100 (например, гостиница «Гранд» в Лодзи) и даже 150 лет («Базар» в Познани). Нельзя принимать во внимание только нынешние потребности, а тем более нельзя считать, что потребности клиента будут подвержены ограничению.

На протяжении десятков лет постепенно и незаметно наступают значительные перемены в условиях жизни в связи с техническим прогрессом и распространением новшеств, даже если на первый взгляд они кажутся дорогими и не обязательными для жизни. Рассмотрим информацию, приведенную в табл. 2.2. Сравнивая «доступность» технических приспособлений в Польше по сравнению с другими странами, мы заметим, что за последние 40 лет она многократно возросла. Кроме того, на протяжении последнего десятилетия появились и получили широкое распространение компьютеры и сотовые телефоны. Гостиничные услуги должны учитывать развитие техники, поскольку все новые устройства становятся элементами гостиничной услуги.

Таблица 2.2

Доступность некоторых технических устройств в Польше в 1960–2000 гг.

| Спецификация | 1960 | 1980 | 2000 |
|---|------|-------|-------|
| Телевизионные абоненты на 1000 проживающих | 14,2 | 222,6 | 234,7 |
| Цветные телевизоры на 1000 проживающих | — | 4,1 | 302 |
| Абоненты проводной телефонии на 1000 проживающих | 17,9 | 54,4 | 277,9 |
| Личные автомобили, зарегистрированные на 1000 проживающих | 4 | 67 | 259 |
| Помещения в городах, оборудованные ваннами (в %) | 26 | 69,1* | 88,3 |

* 1987 г.

Источник. Собственная обработка на основе: *Roczniki Statystyczne*, GUS, Warszawa, за разные годы.

Пример

Построенная в 20-е годы прошлого века — как современный и комфортабельный объект — гостиница «Гранд» в Сопоте имела 25% номеров, оборудованных ваннами. После 50 лет эксплуатации оснащение ваннами всех номеров оказалось необходимым условием дальнейшего существования гостиницы.

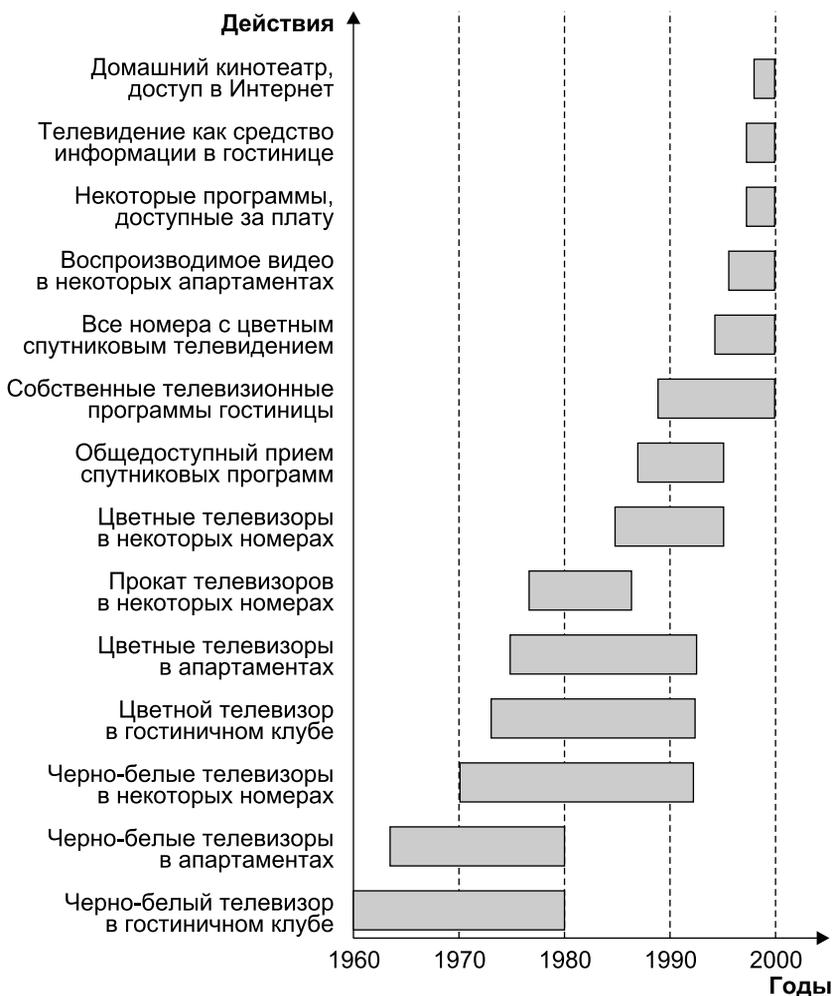
2.4.4. Техничко-экономический прогресс

Внедрение некоторых новшеств требует коренной перестройки гостиницы, например установка ванн в номерах, в которых они отсутствовали. Внедрение другого, прежде всего передвижного, оборудования может осуществляться постепенно, по мере развития его производства, расширения применения и относительного снижения цен. Устройства, ранее неизвестные, постепенно становятся неотъемлемой частью повседневного быта. Рассмотрим это на примере внедрения телевидения в гостиницы, что иллюстрирует рис. 2.2.

Телевидение является лишь одним из примеров, и возможности его еще до конца не исчерпаны. К устройствам, которые в последние годы получили распространение как стандартное

Рис. 2.2

Внедрение телевидения в трехзвездных гостиницах в Польше



оборудование номера, следует отнести электрический фен для волос, устанавливаемый в ванной комнате, сейф с замком, программируемым клиентом, мини-бары, противопожарные датчики.

Некоторые услуги в силу различных причин постепенно исчезают. Возьмем хотя бы вытеснение радиоприемников телевизорами, отказ от проката электробритв (защита от распространения заболеваний). Прекращено оборудование номеров так называемыми многофункциональными панелями, на которых размещались радио, часы с будильником, сигнализация оповещения со стороны администрации, сигнализация наличия горничной в номере. Часть этих функций становится менее необходимой, другие заменяются новыми методами. Нельзя исключить, что со временем отпадет потребность в фенах по мере распространения моды на короткие волосы.

Примеры

Система замков, открываемых при помощи магнитной карты, позволяет установить, кто находится в номере (гость – горничная – дежурная по этажу) и количество последних открытий двери – кто и в какое время.

По мере модернизации гостиничных телефонных станций распространяется система автоматической побудки с помощью телефонных аппаратов, такая, которая используется операторами домофонов.

В 2001 г. традиционная, предусмотренная нормами категоризации папка с информационными материалами о гостинице и регионе в некоторых гостиницах пополняется и начинает играть роль своеобразной телегазеты.

Гостиничные услуги, подобно всем продуктам, доступным на рынке, должны подвергаться изменениям в связи с развитием техники, моды, распространением технических и организационных новшеств. Вслед за постепенным снижением цен на дорогие устройства ими оборудуются гостиницы все более низких категорий.

2.5. Сегментация рынка

Существует множество способов удовлетворения гостиничным предприятием разнообразных потребностей клиентов, а также адаптации гостиничной услуги к их изменениям. Однако, несмотря на все усилия, предприятие и предоставляемые им услуги не могут удовлетворить потребности всех клиентов одновременно.

Примеры

В гостиницу прибыла группа участников велопробега Мурманск – Амстердам. Его участники проезжали ежедневно около 200 км. Их разместили над помещением ресторана, где до утра проходило свадебное мероприятие с громкой музыкой, что вызвало недовольство гостей, которые хотели восстановить силы перед очередным этапом велогонки.

Во внесезонное время четырехзвездная гостиница охотно организовала зимний лагерь для группы детей в возрасте до 14 лет. Организаторы были довольны установленными в процессе переговоров ценами, а участники – услугами гостиницы. Вскоре, однако, начались жалобы других постояльцев на топот и крики в коридорах, громкое звучание телевизоров и телефонные звонки, беспокоящие гостей в разное время.

Эти и другие случаи свидетельствуют о невозможности зачастую удовлетворить потребности различных групп клиентов в одном здании при открытом конфликте этих потребностей. Например, нельзя примирить:

- потребности клиентов, требующих покоя, с потребностями клиентов, желающих развлекаться под громкую музыку;
- потребности курящих клиентов и клиентов, не выносящих табачного дыма;
- потребности клиентов, реализующих свои интересы (хотят жить в центре города), и клиентов, желающих отдохнуть (хотят жить на спокойной окраине);

- потребности клиентов, преодолевающих долгий путь (хотят быстро поесть), и клиентов, занимающихся во время еды торговыми переговорами или политическими дискуссиями (требуют изысканного и дискретного обслуживания);
- потребности клиентов с меньшим достатком (заинтересованы прежде всего в низкой цене) и богатых клиентов (хотят комфорта и широкого спектра различных услуг).

Как следует из приведенных примеров, невозможно построить гостиницу, удовлетворяющую потребностям всех клиентов, а попытка разрешить эти проблемы приводит к разделению гостей, находящихся в данной гостинице. Это разделение не было бы необходимым, если бы гости пользовались лишь услугами, связанными с ночлегом, будучи запертыми в своих номерах с соответствующим их потребностям различным оснащением, площадью и т.п. Но гости пользуются также общедоступными и различными другими услугами.

Очевидно, можно представить себе гостиницу, которая способна удовлетворить клиентов с разными запросами. Такая гостиница должна иметь, например, отдельные ресторанные залы — один для курящих, второй для некурящих. Она должна также располагать набором услуг, соответствующим потребностям клиентов с большими запросами, а клиенты, не требующие определенных услуг, просто-напросто ими не пользовались бы. Кроме того, гостиница должна иметь различного рода номера, размер и оснащение которых соответствовали бы потребностям определенных клиентов и их финансовым возможностям.

Ввиду таких диаметральных противоположностей в потребностях клиентов необходимо их разделение на множества с учетом однородных предпочтений, потребностей и реакций на рыночные действия. Эти множества называются **сегментами рынка**. Однако нет универсальных методов разделения рынка на сегменты или создания сегментов рынка¹². В случае гостиничных услуг это зависит от различных факторов, из которых важнейшими являются: расположение, вид, ассортимент необходимых услуг и цена.

Примеры

В гостинице *R* кроме ресторана, кафе и ночного клуба первой категории инвестор также предусмотрел наличие бара самообслуживания более низкой категории. В бар был спроектирован отдельный вход.

В районе La Defense в Париже было построено здание, в котором разместились гостиница «Novotel» категории 3 звезды и гостиница «Ibis» категории 2 звезды. Обе гостиницы имеют отдельные входы и внутри отделены друг от друга так, что использование общих помещений гостями одной и другой гостиницы исключено.

В 90-е гг. Польское объединение гостиниц вместе с одним табачным концерном провели акцию, облегчающую сосуществование курящих и некурящих путем выделения отдельных номеров для некурящих, организацию отдельных потребительских залов, соответствующее размещение на банкетах курящих и некурящих людей.

Деление это может быть более или менее подробным. В самом общем виде деление рынка на сегменты представлено на рис. 2.3. Соотнесение гостиничного объекта с ассортиментом услуг и уровнем цен позволяет организовать деятельность гостиницы так, чтобы, концентрируя внимание на потребностях определенных категорий клиентов, удовлетворить эти потребности наилучшим образом. Это является особенно важным на этапе проектирования новой гостиницы, чтобы избежать проблем, которые впоследствии невозможно будет решить (расположение гостиницы) или что-либо изменить станет трудным (строительный стандарт объекта).

На рис. 2.3 эта проблема отражена схематичным образом, в то время как может существовать много уровней цен, как и много различных вариантов сервисного предложения. В небольших городах, где число приезжих заведомо невелико, гостиница должна иметь более универсальный характер.

На практике необходима более подробная дифференциация потребителей гостиничных услуг — клиентов гостиницы. В современных условиях можно выделить следующие **сегменты рынка гостиничных услуг** и соответственно услуги, складывающиеся в предназначенные для этих сегментов рынка продукты.

Рис. 2.3

Общее деление рынка гостиничных услуг на сегменты



- *Индивидуальные гости, прибывающие на отдых.* Это зарубежные гости¹³, а также в большей или меньшей степени отечественные. Они пользуются определенным набором услуг, в том числе рекреационных, туристских, развлекательных, в различного рода гостиничных объектах, регионах и местах отдыха. Нередко они надолго привязываются к региону или месту отдыха, а также к гостиничному предприятию, в котором проводят отпуск зимой или летом.

- *Индивидуальные гости, путешествующие в служебных целях.* Их пребывание в гостинице или мотеле кратковременно, но они путешествуют относительно часто. Типовым набором услуг является ночлег с завтраком, как правило, парковка. Эти гости меньше обращают внимания на цены, поскольку их затраты покрывает фирма, где они работают или являются владельцами. Дальнейший раздел этого сегмента рынка в зависимости от положения, занимаемого в фирме (владелец — директор — работник), и выделенных в их распоряжение средств, наступает через дифференциацию пользования другими гастрономическими услугами, обычно дополнительными (относительно дорогими) услугами, а также торговыми точками. В случае существования в данной местности предприятий со значительной разницей цен раздел рынка на сегменты наступает также путем выбора гостиничных объектов с соответствующим уровнем цен.

- *Клиенты краткосрочных конференций.* Обычно продукт состоит, как правило, из ночлега, питания в течение дня и наличия конференц-залов (с учетом возможности работы в составе

отдельных групп). Залы должны быть соответствующим образом оборудованы — как минимум доской для записей, диапроектором, проектором для компьютерных презентаций, видеомагнитофоном и видеокамерой, большим телевизором, ксероксом, буфетом вне конференц-зала для угощения в перерыве (напитки, фрукты, кондитерские изделия). Участники пользуются местами совместного проведения времени в вечерние часы (например, бар, дискотека, бильярд).

- *Туристские группы.* Типовым продуктом в этом случае является ночлег с двумя приемами пищи (завтрак и ужин). В зависимости от местных условий (например, поездка по окрестностям в течение целого дня) можно предотвратить обед гостей у конкурентов, выдав им сухой паек (популярное название *lunch packet*). Он, очевидно, должен заменить собой обед — бутерброды, холодное мясо, фрукты, вода, пиво. Группа в соответствии с возрастом и интересами воспользуется развлекательной программой или другим местом проведения свободного времени в вечерние часы.

- *Клиенты городских конференций.* Продукт обычно включает предоставление соответствующим образом оборудованного конференц-зала и залов меньших размеров для работы по группам, угощение в перерыве или во время заседания. В зависимости от продолжительности конференции (свыше трех часов), а также ее характера (например, продвижение продукта заказчика) в состав услуги входит один или два приема пищи в течение дня.

- *Транзитные клиенты.* Продуктом является ночлег с ужином и завтраком, а также еда или напитки в гостиничной гастрономии. Клиенты попадают в гостиницу случайно, выбирая ее в соответствии со своими предпочтениями. В случае когда они часто проезжают этой дорогой, то могут стать клиентами понравившегося заведения надолго, если останутся довольны уровнем обслуживания.

- *Местные клиенты.* Лица, проживающие в местности, где находится гостиница, либо поблизости; пользуются систематически или изредка гостиничной гастрономией, а также дополнительными услугами (парикмахерская, сауна, солярий, магазины и т.п.). Продуктом для этих людей чаще всего является одна или две из гостиничных услуг.

- *Клиенты банкетов и других гастрономических мероприятий.* Продуктом является соответствующее, заранее составленное

меню, согласованные правила обслуживания, приготовленный стол (возможно, отдельный зал), оформление, музыка и другие выступления в соответствии с пожеланиями клиента и обстоятельствами, иногда также определенное число гостиничных номеров.

Дальнейшее деление на сегменты следует из деления на клиентов, которые прежде всего ориентируются на цену, и тех, для которых цена не имеет существенного значения. Если в данной местности имеется больше, чем одно предприятие, это деление осуществляется обычно путем выбора клиентом предприятия с соответствующим уровнем цен.

Целью разделения рынка на сегменты является наилучшее приспособление деятельности гостиничного предприятия к потребностям наибольших групп клиентов, а также соответствующее формирование стратегии цен и продвижения услуг таким образом, чтобы они были наиболее эффективными. Считается, что сфера деятельности гостиницы охватывает три сегмента рынка, которые дают в сумме как минимум 80% доходов гостиницы. Однако по крайней мере в части гостиниц существует сезонность спроса, которая приводит к тому, что значение отдельных сегментов рынка для гостиничного предприятия может меняться в зависимости от времени года. Это иллюстрирует табл. 2.3.

Таблица 2.3

Значение важнейших сегментов рынка для «Новотеля» в Олыштыне в зависимости от времени года (1983–1990 гг.)

| Сегмент рынка | Летний сезон | Вне сезона |
|---------------------------------|--------------|------------|
| Зарубежные туристские группы | 1 | — |
| Приехавшие по служебным делам | — | 1 |
| Индивидуальные зарубежные гости | 2 | 2 |
| Местные клиенты гастрономии | 3 | 3 |

В н и м а н и е : цифры обозначают уровень значимости.

Зная важнейшие сегменты рынка, которые приносят преобладающую часть дохода существующему гостиничному предприятию, можем развивать деятельность, нацеленную на наилучшее удовлетворение потребностей этих сегментов. Главные особенности предприятия, ориентированного на отдельные сегменты рынка, показывает табл. 2.4.

Таблица 2.4

Поиск особенностей гостиницы, соответствующих сегменту рынка

| Сегменты рынка | Главные особенности гостиницы |
|--|---|
| Лица в служебных командировках Грузовой транспорт | расположение (вблизи контрагентов, выставок и т.п.) расположение (рядом с дорогой) большая охраняемая автостоянка быстрое питание в течение суток возможность разогрева двигателей зимой |
| Конференции | конференц-залы различных размеров ресторан, соответствующий вместимости конференц-зала оснащение аудио-, видеоаппаратурой демонстрационное оборудование профессионализм персонала предложения в вечернее время |
| Международные конференции | расположение вблизи международного аэропорта персонал, владеющий иностранными языками |
| Отдых | расположение (вблизи моря, озера, пристани, железной дороги) расположение (далеко от трасс с интенсивным движением) рекреационная база (бассейн, корты и т.п.) предложения в вечернее время |
| Событийные мероприятия | информация о местных развлечениях соответствующий зал, акустически изолированный от спальной части предложение танцевальной музыки профессионализм персонала |
| Любые | номера с ванной и телевизором, завтрак высокое качество гастрономической продукции автостоянка рядом с гостиницей доступ в Интернет |

Из табл. 2.4 следует, что возможность специализации в обслуживании определенных сегментов рынка предопределяет расположение гостиницы. Нельзя рассчитывать на значительный эффект от обслуживания гостей, путешествующих по служебным делам в регионе, где нет крупных предприятий, водителей

грузового транспорта — вдали от основных дорог, гостей, прибывающих на отдых, — в центре крупного города, рядом с автомагистралью, вдали от воды, гор и лесов.

Пример

Обладатель участка в местности *P* взял кредит на строительство гостиницы. Вскоре после ее открытия оказалось, что возникли трудности с его погашением. Хотя гостиница была построена в привлекательном туристском районе, расстояние до ближайшего озера составляло 1,5 км, приезжих по делам бизнеса было немного, а на конференцию было неудобно добираться. Здание с трудом было продано по цене значительно ниже затрат на строительство.

2.6. Некоторые направления развития гостиничных услуг

Следствием невозможности приспособления продукта к потребностям всех сегментов рынка является **специализация гостиничных предприятий**. В условиях конкуренции предприятия ищут такие сегменты рынка, потребности которых недостаточно удовлетворены. В результате выходят на рынок с продуктом, отличающимся от ранее существовавших, — услугами, удовлетворяющими определенный вид потребностей данной категории клиентов. Отличие от продуктов, до этого присутствовавших на рынке, не ограничивается дифференциацией степени комфорта (равно как и цены) в соответствии с финансовыми возможностями клиентов, хотя здесь сказываются и другие факторы. Одним из возможных направлений деятельности является поиск новых способов удовлетворения потребностей клиентов.

Приведем несколько примеров развития продукта, которым является гостиничная услуга, отличающаяся от типичных образцов.

2.6.1. Активный отдых

Для лиц, нуждающихся в активном отдыхе, создана сеть гостиниц, расположенных в привлекательных местах, главным образом в

районе Средиземного моря, несколько в Альпах и по одному на Канарских островах, в Кении и на Шри-Ланке. В 1989 г. существовало 20 объектов с названием «Robinson Club», являющихся собственностью общества Steigebberger Hotels AG и Touristik Union International из Германии. Предприятия имеют характер центров отдыха; расположены в спокойных местах, вдали от других объектов; номера, иногда двухъярусные, приспособлены для размещения даже семей, состоящих из четырех человек. Производят впечатление скромных и не побуждают находиться в них после сна; балконы небольшие, нет телевизоров.

Целью этих решений является вовлечение гостей в активный отдых в атмосфере постоянной совместной игры, организованной с помощью так называемых аниматоров рекреации. Их работа начинается сразу после первого прибытия гостей для принятия пищи.

В гостиницах такого рода кроме теннисных кортов, саун, соляриев имеются бассейны необычной формы, бары, в которых гости расплачиваются заранее приобретенными купонами разного цвета (без обозначения номинала), а также иные варианты развлечений в зависимости от местных условий, такие, как канатные дороги, горнолыжные трассы, возможность заняться альпинизмом, отправиться в сафари и т.п. Оригинальным решением может быть театральная зала, в которой представление организуется с участием всех желающих.

Стоимость рассчитывается из недельного пребывания — около 2–3 тыс. евро за недельный отдых семьи с двумя детьми (в зависимости от сезона).

2.6.2. Отдых в деревне

Агротуризм является одной из возможностей каникулярного отдыха и, подобно другим формам туризма, не может обойтись без гостиничных услуг. При этом приезжающие размещаются в деревенском хозяйстве. Сельскохозяйственное производство или уход за животными служат развлечением для людей, проживающих в городе, особенно для детей. Агротуристская деятельность осуществляется с использованием существующих природных ресурсов, свободных помещений или хозяйственных построек, а также резервов живого труда¹⁴, но не может ограничиваться этими,

уже существующими средствами. Прием туристов требует выполнения определенных условий. Кроме номера это как минимум достаточное количество ванных комнат, питание, нахождение поблизости леса или озера. Важными являются другие развлечения — возможность прокатиться на повозке (зимой на санях), обучение верховой езде, сбор грибов и ягод, изучение рецептов местных блюд и т.п.

2.6.3. Комфорт в деревенском окружении

Тенденции к проведению каникул в деревенском окружении были использованы для проектирования разновидности гостиничного предприятия в виде деревни. Деревянные дома с гонтовыми крышами, в центре — корчма, часовенки, расставленные сельскохозяйственные машины никогда настоящей деревней не были. На объектах такого рода в Каринтии (Австрия) дома построены из дерева, полученного после разборки старых, хорошо сохранившихся деревенских домов. В каждом доме имеется четыре комфортабельных 2–6-местных помещения, соответствующее число спален, ванна и оснащенная всем необходимым кухня. Часть мебели (сундуки, шкафы) имеет возраст 100 и более лет. Можно топить кафельные печи или попросту включить электрические обогреватели, если таковые имеются. Можно заказать ежедневную доставку свежей выпечки, готовить еду самому или пойти в корчму — профессионально содержащийся ресторан. В этом же здании размещается конференц-зал. Деревни такого типа располагаются в достаточно привлекательных местах (над озером, вблизи гор). С учетом массовости заездов (деревня насчитывает около 500 мест для ночлега) отдельными предприятиями организуются разные акции — выступления народных ансамблей, обучение виндсерфингу, верховой езде и т.п.

2.6.4. Гостиницы для «третьего возраста»

Для пенсионеров создана гостиничная цепь «Hotelia», более известная под названием «Retraitel»¹⁵. В 1995 г. основным акционером 18 предприятий, расположенных во Франции, была группа Ассог. Гостиницы открывались в расчете на пребывание в них в течение нескольких дней, недель и даже месяцев лиц «третьего

возраста». Сочетание гостиничной услуги со специальной программой обеспечивает независимость и безопасность клиентов одновременно. Продолжается дальнейшая работа над все большим приспособлением продукта к потребностям клиента для достижения максимального профессионализма и соблюдения принципов гуманности.

Более значительного спроса на такого рода услуги можно ожидать в странах, где на протяжении многих лет существует развитая пенсионная система. На сегодняшний день число состоятельных пенсионеров в Польше также возросло.

2.6.5. Гостиницы санаторного типа

Принадлежащие группе Ассог гостиницы «Thalassa» расположены во Франции на курортах побережья Атлантики, Средиземного моря, Ла-Манша, в Марокко, Португалии, на Сардинии и в Израиле. Их специализацией является лечение с использованием морской воды, индивидуальный уход за клиентами высококвалифицированного персонала. Не исключается использование услуг гостиницы без санаторных услуг; санаторные услуги предлагаются также людям, не проживающим в гостинице. В развитых странах система здравоохранения способствует тому, что эти услуги доступны для большинства клиентов.

В Польше коммерциализация курортных услуг и растущая конкуренция между курортами также привели к тому, что создается все более привлекательное предложение гостиниц-санаториев. Этому не уделялось внимание, когда система здравоохранения вместе с санаториями были государственной и управлялась централизованно. Данный вид деятельности группы Ассог — общества типично гостиничного — напоминает о том, что санаторий — это тоже гостиница, но с более широким набором специализированных дополнительных услуг.

2.6.6. Гостиничные услуги как дополнительная деятельность

Большая площадь, которая необходима для организации заправочной станции рядом с основной трассой или автострадой, склоняет ее владельцев к использованию дополнительных возмож-

ностей получения прибыли (кроме мойки, магазина и бара). Все чаще услуги автозаправок дополняются наличием номеров, количество которых достигает и превосходит минимальное количество мест, предоставляемых по закону гостиницей или мотелем. Преимуществом для водителей, преодолевающих длинные международные трассы, является то, что не нужно сворачивать с дороги в поисках гостиницы и возможности парковки при ней большого грузовика; номера, обеспечивающие достаточно хорошую звуковую изоляцию, являются бесспорными козырями в таком варианте. Если услуги пользуются спросом, всегда существует возможность их дальнейшего развития.

2.6.7. Автоматизация услуг

Одним из способов снижения затрат является автоматизация. Во время отсутствия персонала клиенты принимаются по пластиковым картам. Сантехкабины (душ и туалет), общие для четырех номеров, автоматически дезинфицируются после выхода каждого пользователя.

Такие решения использует в гостиницах «Formule 1» предприятие Notec, созданное в 1985 г. обществом Accor. Ставка была сделана на низкую цену, которая изначально составляла менее 100 французских франков (15 евро) за номер, в то время как в большинстве гостиниц – 20–25 евро, независимо от числа проживающих (от одного до трех)¹⁶. Завтраки на месте по цене 3–4 евро. Проблема питания в течение дня решается за счет расположения вблизи недорогих ресторанов. Номера оснащены умывальником и цветным телевизором. В 2001 г. количество гостиниц «Formule 1» составило около 350.

Движущей идеей было замещение старых, изношенных гостиниц категории «одна звездочка» или некатегоризованных, составляющих свыше 40 % французского рынка гостиничных услуг.

2.6.8. Аутсорсинг

Известным и все более часто применяемым способом снижения затрат является поручение некоторых заданий внешним исполнителям. В 70-х гг. часть гостиниц во Франции отказалась от

использования собственных телевизионных приемников, арендуя их в специализированной фирме, которая по заявкам заменяла неисправные телевизоры, а при необходимости увеличивала их количество. Отказались также от собственных прачечных¹⁷. Следующим решением был отказ от использования собственного белья (постельного, полотенец, скатертей); соответствующая фирма каждый день доставляет необходимое количество чистого белья с эмблемой гостиницы, забирая грязное.

В то же время снижаются расходы путем заключения договоров на обеспечение сохранности холодильного, стирального оборудования, кондиционеров и т.п. вместо использования для этих целей своих сотрудников. В 80-е гг. гостиницы во Франции все чаще ограничивали прием на работу вспомогательного персонала (в первую очередь кухонных работников), нанимая соответствующее число персонала на случай крупных мероприятий. В 90-х гг. эту систему начали использовать в Польше, например, гостиничная прачечная приватизировалась ранее работавшими в гостинице сотрудниками. Отдельным фирмам поручались уборка, охрана и т.п.

Дальше всего продвинулись в этом отношении гостиницы «Formule 1», которые отказались от использования горничных. Эти решения в сочетании с ранее названными способами ограничения затрат позволили создать предложение для лиц, которым ранее гостиничные услуги были недоступны.

2.6.9. Питание в системе буфетов

Питание, организованное на базе буфета, с каждым годом используется все более широко, поскольку имеет бесспорные преимущества как для клиентов, так и для гостиницы. Возможность свободного выбора обеспечивает потребителям комфорт составления завтрака или ужина по собственному выбору, не увеличивая затраты. Буфет, оплачиваемый клиентом при посещении или включаемый в счет в едином размере, может организовываться в различных видах, например:

- буфет для завтраков — минимальный ассортимент блюд, например ветчина, сыр или джем, кофе, чай или молоко, два вида сока; при этом клиент имеет возможность выбора на свой вкус;

- буфет для завтраков с широким выбором выпечки, копченостей, сыров, горячих блюд (яйцо, сосиски), молока, напитков и т.д., с возможностью заказа в рамках буфетной цены блюд, которые не представлены в буфете;

- салатный буфет – обед или ужин полностью заказывается и подается официантом с возможностью дополнения к основным блюдам по желанию клиента;

- в рамках цен буфета широкий и неограниченный выбор закусок, первых и вторых блюд, десертов, отдельная плата за все напитки;

- буфет для полных обедов, в том числе минеральная вода и вино – без ограничений.

Питание в буфете создает «искушение» унести с собой что-нибудь на следующий завтрак или на вечер, уменьшая вероятность очередного его посещения.

Пример

В одной из гостиниц на Майорке автор видел на столах красивые таблички с текстом на нескольких языках: «Дорогие гости! Если вы хотите что-нибудь забрать с собой, не стесняйтесь. Не забывайте только при выходе спросить заведующего зала о цене».

2.6.10. Businesswomen

Темой половой принадлежности клиентов гостиницы не занимались до тех пор, пока по делам ездили исключительно мужчины, а женщины их разве что сопровождали. Когда в путь стали отправляться все больше одиноких женщин, возникла необходимость лучшего приспособления гостиничных номеров к их потребностям, а вслед за этим – открытия гостиниц, предлагающих набор услуг, специально предназначенных для них. Здесь можно отметить отличающийся декор номера, лучшее приспособление ванных комнат для потребностей женщин (например, для макияжа), обеспечение охраны от особ противоположного пола на случай пребывания их в одиночестве в ресторане, баре, служба сопровождения и т.п.

Однако, как и прежде, нет оснований для того, чтобы строить гостиницы, закрытые для мужчин, которые по-прежнему составляют основную клиентуру среди совершающих деловые поездки.

2.6.11. Судно и самолет

По аналогии с мотелем – гостиницей для автопутешественников – по отношению к гостиницам на воде, обычно организуемым в снятых с эксплуатации пароходах и парусных судах, пробовали использовать название *seatel (flotel)*.

В Польше наиболее известным объектом такого рода было трансатлантическое судно M/S Vatory. Когда стал интенсивно развиваться зарубежный туризм и не хватало гостиниц определенного стандарта, в 1969 г. снятое с эксплуатации судно передали «Орбису». В течение почти трех лет, пока оборудование для обеспечения ночлега и питания было пригодно к эксплуатации, пришвартованное рядом со сквером Костюшки в Гданьске судно выполняло функции гостиницы. Судно кроме увеличения гостиничных мест в привлекательном регионе представляло собой также своего рода развлечение.

На привлекательность необычного объекта рассчитывают владельцы ресторанов, приобретающие гражданские или военные самолеты, чтобы открыть в них придорожные бары и даже рестораны.

2.6.12. Гостиница иглу

В 1990 г. за Полярным кругом, вблизи аэродрома в Кируне (Швеция), была построена гостиница из льда. База для ночлега состояла из 40 кроватей в 10 номерах, где все было изготовлено из льда: кровати, тумбочки, окна, телефоны, вазы для цветов. Эти номера оборудованы спальными мешками, в которых можно выдерживать температуру до -15°C . Из дополнительных услуг назовем ледяное поле для гольфа, галерею ледяных скульптур, ледяной кинотеатр и бар, зимние сплавы на каяках. С учетом используемого материала гостиница каждый год строится заново¹⁸.

Несмотря на то что сама гостиница из льда вмещает немного клиентов, это развлечение привлекает очень много людей, которые пользуются традиционными, деревянными домами. Идея дождалась последователей, поскольку, хотя и не имеет ничего общего с выгодой для гостей, становится необычным развлечением, которое стоит испытать. Она демонстрирует возможность достижения рыночного успеха благодаря идеям, которые на первый взгляд кажутся абсурдными.

Комментарии

¹ Ph. Kotler, B. Dubois, *Marketing Management*, Publi-Union Éditions, Paris 1989, s. 21.

² R. Głowacki, Z. Kossut, T. Kramer, *Marketing*, PWN, Warszawa 1984, s. 55.

³ «Душа гостиницы», о которой пишет В. Гурницкий (*Ballada hotelowa*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1979, в первую очередь раздел II), это не что иное, как способность гостиницы удовлетворять потребности высшего ряда.

⁴ Опуская, естественно, аспект категоризации.

⁵ *Wytyczne do projektowania i przystosowania obiektów turystycznych dla osób niepełnosprawnych*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1985, s. 5–10.

⁶ В Польше типичным примером гостиничного предприятия, приспособленного для обслуживания лиц с ограниченными возможностями, является гостиница «Radło» в Пиле.

⁷ Нахождение в этом кресле не должно причинять неудобства.

⁸ Поскольку в этой книге основное внимание уделяется одиночной гостинице, в этом же аспекте рассматривается и проблема продукта.

⁹ Такой точки зрения придерживаются наряду с другими L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001, s. 302.

¹⁰ Реконструкция гостиницы «Novotel» в Варшаве в 1999–2001 гг. вместо постройки нового объекта была обусловлена ценами на землю, а не нехваткой функциональных возможностей.

¹¹ Норма амортизации зданий в Польше составляет в настоящее время 2,5% в год, при этом закладывается время эксплуатации здания 40 лет. До 1986 г. время амортизации зданий составляло 100 лет.

¹² Некорректным является встречающийся довольно часто термин «сегменты клиентов». Это не клиенты подлежат делению, а только совокупность потребителей услуги.

¹³ Это не является польской спецификой. Например, в австрийских и испанских гостиницах в местах отдыха также преобладают иностранцы (в том числе поляки).

¹⁴ *Rozwój agroturystyki, cz. I*, praca zbiorowa pod red. M. Dębniowskiej, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2000, s. 16–17.

¹⁵ Фр., *retraite* — пенсия.

¹⁶ Цена номера в двухзвездной гостинице в Париже почти в два раза выше.

¹⁷ Отсутствие собственных прачечных в польских гостиницах в это время увеличивало эксплуатационные расходы.

¹⁸ W. Markiewicz, *Pomysł na hotel igloo*, «Hotelarz» 1995, nr 5, s. 8. Объекты такого рода демонстрировались также по 1-й программе польского телевидения, в том числе 6 августа 2001 г.

Раздел 3

Качество гостиничных услуг

3.1. Маркетинговое значение мнения клиента

Качество является одним из важнейших аспектов сервисной деятельности, в том числе гостиничной услуги, поскольку оно наряду с ценой является самой существенной причиной, побуждающей клиента к выбору того или иного продукта. В определенных сегментах рынка исключительно качество влияет на предпочтения клиента, на выбор им этого, а не другого продукта, услуги нашей гостиницы, а не конкурирующей с ней. Качество свидетельствует также в значительной степени о возможности продажи продукта, о торговом успехе услуги, а ухудшение качества может означать потерю клиентов.

Существует распространенный стереотип, что *лучшая гостиница* это гостиница, имеющая эффектное здание, приятное окружение, номера большей площади, шикарный интерьер, несколько гастрономических предприятий, индивидуальные дополнительные услуги и персонал, нацеленный на исполнение желаний клиентов, а *худшая гостиница* — это гостиница, предлагающая скромное размещение и ограниченный выбор блюд и напитков в гастрономии.

Между тем данные особенности не всегда определяют решение клиента.

Приведенные ниже примеры отражают некоторые мотивы принятия решений клиентом, объясняют, почему гостей привлекают не только гостиницы высших категорий. Клиент не только принимает окончательное решение, какой гостиницей воспользоваться, но и устанавливает для себя критерии качества услуги и даже порой делает выбор на основании своих интуитивных ощущений, что затрудняет определение понятия качества.

Примеры

Турист, путешествующий в горах, хочет иметь место на турбазе по пути к вершине, чтобы можно было продолжить восхождение, а не в комфортабельной гостинице, к которой пришлось бы спускаться в долину.

Организаторы конференции выберут гостиницу стандарта 2 звезды, располагающую соответствующим залом, а не 4 звезды, из которой они должны были бы возить участников конференции на заседания.

Инвалид скорее выберет гостиницу, построенную по типовому проекту, позволяющую добраться на коляске в номер и ресторан, чем прекрасный исторический объект, где не удалось исключить архитектурные барьеры.

3.1.1. Зависимость между качеством и спросом

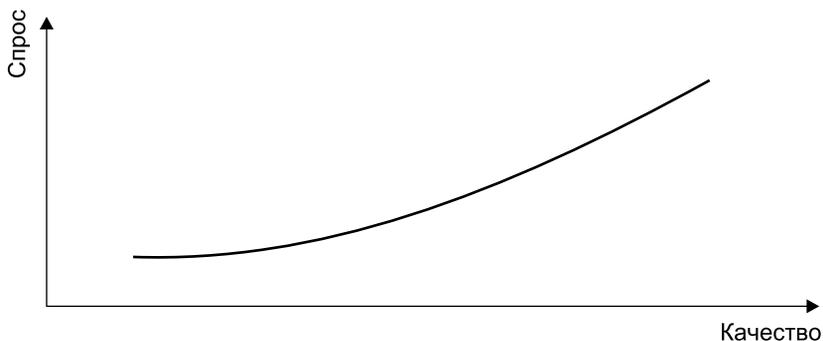
Гостиничные услуги, которыми пользуется небольшая часть общества¹, как и совокупность туристских услуг, практически повсеместно считаются услугами высокого качества, независимо от их реального стандарта. Они относятся к услугам, которыми в незначительной степени пользуются лица с невысокими доходами, лица, которые не удовлетворили в достаточной степени свои более элементарные потребности².

Клиент, имея определенный набор продуктов в выбранном для себя **ценовом диапазоне**, выбирает среди них те, которые, по его мнению, наилучшим способом удовлетворяют его потребности. Может быть, другой продукт удовлетворил бы его потребности лучше, но он выберет тот, который соответствует его финансовым возможностям. Так же происходит в случае гостиничной услуги.

Часть клиентов — это лица с относительно высокими доходами или пользующиеся услугами за счет своего работодателя. Они руководствуются ценой в незначительной степени или полностью **игнорируют цену** при принятии решения. В этом случае влияние качества на решение клиента более значительно (рис. 3.1). Шансы продать услуги увеличиваются благодаря их полному соответствию потребностям клиентов.

Рис. 3.1

Зависимость между качеством и спросом



В любом случае клиент выбирает ту услугу, которая больше всего ему подходит и соответствует его критериям качества. Большие шансы продать свои услуги имеет гостиничное предприятие, которое:

- лучше всего удовлетворяет потребности клиентов, обычно прибывающих в данную местность (регион);
- создало новое качество, которое может стать мотивом для приезда лиц, которые раньше не приезжали³.

Однако независимо от предпринимаемых предприятием усилий по поддержанию высокого качества услуг даже в наилучшем образом спроектированной и обустроенной гостинице может появиться клиент, который будет недоволен услугами.

3.1.2. Поступление информации от клиентов

Довольный клиент информирует о своем удовлетворении трех человек, каждый из которых информирует еще двоих. В сумме удовлетворение потребностей одного клиента стимулирует еще девять человек, настроенных позитивно, и можно рассчитывать на то, что в случае необходимости они воспользуются услугами нашего предприятия.

Но старое американское журналистское правило, что «хорошая новость новостью не является»⁴, полностью применимо при распространении информации о качестве гостиничных услуг. Хорошее выполнение предприятием своих обязательств обычно не трактуется как случай, достойный внимания. Лучше запомни-

нается и охотнее повторяется информация о противоположных ситуациях. Клиент, не удовлетворенный услугой, информирует обычно 11 чел. о реальных, а иногда даже преувеличенных неприятностях, с которыми столкнулся в гостинице. Каждый из них информирует еще шесть человек об услышанном случае⁵. Результатом недостаточного удовлетворения потребностей одного клиента являются 77 чел., которые в будущем будут избегать данную фирму (рис. 3.2).

Рис. 3.2

Плохая информация распространяется почти в семь раз быстрее, чем хорошая

| | |
|---|--|
| <p>ДОВОЛЬНЫЙ КЛИЕНТ ПОХВАЛИТ НАС</p> <p>1 довольный клиент проинформирует о хорошем обслуживании 3 человека</p> <p>От каждого из них об этом узнают 2 человека, в итоге 6 человек</p> <p>В СУММЕ ЭТО СОСТАВЛЯЕТ 10 человек,</p> <p>КОТОРЫЕ (МОЖЕТ БЫТЬ) СТАНУТ КОГДА-НИБУДЬ НАШИМИ КЛИЕНТАМИ</p> | <p>ОДИН НЕДОВОЛЬНЫЙ КЛИЕНТ – ЭТО ЛИШЬ НАЧАЛО</p> <p>1 недовольный клиент проинформирует о плохом обслуживании 11 человек</p> <p>От каждого из них об этом узнают еще 6 человек, а в итоге 66 человек</p> <p>В СУММЕ ЭТО СОСТАВЛЯЕТ 78 человек,</p> <p>КОТОРЫЕ БУДУТ НАС ОБХОДИТЬ СТОРОНОЙ</p> |
|---|--|

Клиенты недовольны покупками в 25% случаев⁶. Также обстоит дело и с услугами. Только небольшая часть клиентов, которые недовольны, решаются изложить жалобу письменно или лично дирекции предприятия. Согласно широко известным исследованиям только 4–5% клиентов, не удовлетворенных услугой, решаются подать жалобу⁷. Это обусловлено различными причинами, например:

- нехваткой времени,
- убеждением, что никто не захочет выслушать,
- боязнью притеснения со стороны персонала (например, отказ в бронировании места в будущем).

Кроме того, предприятия часто относятся к жалобам клиентов как к брени. Нежелание общаться с клиентом приводит к

тому, что создаются трудности в его обращении к лицу, которое может принять и удовлетворить жалобу. В предприятиях создается система, дающая клиенту понять, что не стоит предъявлять рекламации⁸. На существование таких систем указывают следующие факторы:

- отсутствие ясности, куда следует подавать рекламацию,
- подача рекламации затруднительна для клиента (например, определенные дни и часы приема жалоб).

Подобные трудности даже у самых недовольных клиентов отбивают желание подавать жалобы.

Один человек, который подает жалобу, представляет при этом 25 недовольных клиентов. С учетом того, что было сказано выше:

- каждый из 25 клиентов информирует о своем недовольстве 11 чел., таким образом всего информируется 275 чел.;
- каждый из 275 чел., который слышал о плохом обслуживании, информирует об этом 6 человек, всего этим способом оказываются проинформированными 1650 чел.

Пример

Директор гостиницы *X* дал конфиденциальное поручение, чтобы постояльцам гостиницы, которые хотят обратиться к нему с жалобой, говорили, что его нет и неизвестно, когда будет.

Сумма этих цифр – 1951 – это количество людей, которые по мере возможности будут избегать услуг данной фирмы.

Это средние данные. Естественно, последствия распространения этой информации могут зависеть от возможностей клиента формировать мнение. Это может быть, к примеру, ведущий популярной телевизионной программы, журналист общенациональной газеты или представитель бюро путешествий, сотрудничавшего либо намеревавшегося сотрудничать с гостиницей. Это может быть любой другой человек, имеющий существенное влияние на решение о пользовании услугами гостиницы большим числом лиц. Все эти люди могут свои знания или полученную информацию использовать в своей производственной деятельности. Это относится не только к гостиницам.

Пример

Страховая фирма *X* отказала клиенту в выплате страхового возмещения за повреждение автомобиля клиента *S*. Клиент обратился в суд и выиграл судебный процесс. После этого он снял со страхового обслуживания несколько десятков грузовых автомобилей, которые страховал в данном агентстве. Об этом случае он многократно рассказывал на встречах с другими бизнесменами, распространяя негативное мнение о страховой компании *X*.

3.1.3. Жалобы клиентов как средство вдохновения

Многие недовольные клиенты просто уходят, ничего не говоря. Вполне возможно, что мы потеряем их навсегда. Вместе с ними мы утратим ценную информацию – информацию о причине их недовольства, о том, что мы могли бы сделать, чтобы наши услуги лучше удовлетворяли их потребности, а быть может, и других клиентов.

Выслушивание жалобы клиента является значительно более дешевым источником информации, чем заказ исследований специализированным фирмам, дешевле, чем организация собственного контроля качества услуг. Это бесплатная консультация, относящаяся к качеству услуг, полученная от наиболее компетентного лица – человека, для которого эта услуга создана, который имел возможность этой услугой воспользоваться и может сказать, что в услуге следует изменить.

Пример

Клиенту, хвалящему услуги гостиницы *Y*, директор ответил: «Мне приятно это слышать, и я считаю, что Вы расскажете это своим друзьям и моему руководству. Мне же прошу рассказать, что Вам не понравилось».

Американцы, посетившие завод по выпуску автомобилей «Тойота» в Японии, допытывались о количестве рекламаций. Им ответили, что японцы не борются с рекламациями, наоборот, стараются, чтобы их было как можно больше, поскольку это единственный способ учиться у клиентов⁹.

3.1.4. Помощь клиенту в выражении мнения

Существуют различные способы общения с клиентом для того, чтобы узнать его мнение о заведении и предоставляемых услугах. К первой группе относятся **пассивные способы**, которые сводятся к ожиданию инициативы со стороны клиента и предоставляют ему возможность выбора лица, к которому он обратится с просьбой о вмешательстве или выскажет свое мнение.

Вторая группа способов — это **способы активные**, основанные на том, чтобы заинтересовать клиента и облегчить ему выражение своего мнения, или предложить клиенту высказать свою позицию о качестве услуг, которыми он воспользовался.

В случаях, когда невозможно быстро исправить недостатки (например, не очень понятно обозначен путь к гостинице, есть ошибки в меню на иностранном языке), лучшим способом снять недовольство клиента может быть упростить **выражение мнения об услугах**. Для этого обычно в номерах, а иногда и в ресторанах, кладутся опросные листы для оценки клиентами качества услуг. Красиво отпечатанные, на хорошей бумаге, они адресованы дирекции, осуществляющей надзор над деятельностью гостиницы, или администрации гостиницы. Предназначены они для выражения клиентом мнения об услуге в целом, а иногда также об отдельных ее составляющих. Клиент может выбрать один из предлагаемых вариантов ответа на поставленный вопрос или выразить свое мнение в описательной форме. Обычно часть вопросов касается самого клиента, например, мотивов его поездки, профессии, причин выбора именно этой гостиницы.

Наиболее простая анкета использовалась в гостиницах «Novotel» во Франции в середине 70-х гг. прошлого века. Формуляр, названный *Content, pas content? (Удовлетворен, не удовлетворен?)*, давал возможность выявления — доволен клиент услугой или нет, сжатого комментирования его мнения и выбора из возможных вариантов подсказок. Опросный лист был отпечатан на бумаге, не требующей использования копирки, один экземпляр предназначался администрации гостиницы, а другой — директору по делам маркетинга. Существуют также более сложные анкеты. Рассмотрим вопросы, содержащиеся в анкете, которая несколько лет назад находилась в номерах гостиницы G в Лондоне, принадлежащей цепочке гостиниц «Forte».

Анкета

1. Как Вы оцениваете свое пребывание у нас?
2. Какова главная цель Вашего визита (хобби, конференция, банкет, развлечение)?
3. Все ли было в порядке с бронированием места?
4. Как Вы оцениваете:
 - оперативность оформления,
 - помощь носильщика по пути в номер и из номера,
 - чистота номера при первом посещении,
 - оперативность выписки из гостиницы.
5. Как Вы оцениваете доброжелательность и деловые качества:
 - персонала, занимающегося бронированием мест,
 - административного персонала при регистрации,
 - носильщиков,
 - этажной службы,
 - работников телефонной станции,
 - персонала прачечной,
 - технического персонала.

Просим назвать работника, который был наиболее полезен во время пребывания.

Просим о дополнительном комментарии.
6. Был ли во время Вашего пребывания номер чистым и аккуратно прибранным?
7. Каждый ли вечер кровать была застелена, а номер проветрен? Дополнительные комментарии.
8. Room service (завтрак, ланч, обед, ужин). Просим оценить:
 - время подачи,
 - вежливость и оперативность официанта,
 - качество еды и напитков,
 - цену.
9. Просим оценить рестораны и клубный зал, которыми Вы пользовались.

Ресторан № 1 (завтрак, обед, ужин):

 - обслуживание,
 - качество еды,
 - разнообразие меню,
 - цена.

Ресторан № 2 (завтрак, обед, ужин):

 - обслуживание,

- качество еды,
 - разнообразие меню,
 - цена.
- 10.** Участвовали ли Вы во время своего пребывания в банкете или встрече?
Если да, то в какой (завтрак, ланч, обед, ужин)?
- 11.** Как Вы оцениваете:
- качество еды и напитков,
 - оперативность персонала,
 - вежливость официантов.
- Выскажите общие замечания.
- 12.** Останавливались ли Вы здесь ранее?
- 13.** Опираясь на свои впечатления, хотели ли бы Вы остановиться у нас, находясь в этом городе снова?
- 14.** Просим сообщить фамилию, название фирмы, адрес, номера телефонов, номер в гостинице, даты пребывания.

В вопросах, содержащих просьбу об оценке, даны на выбор четыре варианта ответов: прекрасно, хорошо, приемлемо, плохо. Рядом с некоторыми вопросами (как следует из текста) оставлено свободное место для комментария гостя.

Данная анкета была отпечатана только на английском языке и могла иметь применение лишь на Британских островах. В польских условиях, например, необходимо печатать анкету как минимум на одном иностранном языке в соответствии со структурой клиентов, прибывающих в гостиницу, никогда не забывая о польском.

Объем анкет может различаться. Обработывая анкетные данные, следует иметь в виду, что:

- большее число вопросов может дать больше информации,
- слишком обширная анкета не вызывает желания ее заполнять.

Пример

В гостинице, в которой проживают почти исключительно немецкие туристы, к лицам, ожидающим возле торговой точки, работник гостиницы обратился на немецком языке, сказав, что через минуту она откроется. Оказалось, что ожидающие туристы были поляками, которыми обращение на чужом языке было воспринято крайне негативно.

На практике может оказаться, что подробная анкета является еще одним элементом системы, дающей клиенту понять, что не нужно подавать жалобу (см. п. 3.1.1). Больше информации может получить гостиница, использующая анкету, в которой выбрано несколько вопросов, признанных самыми важными. Перед тем как печатать анкету, стоит показать ее лицам, профессионально не занимающимся гостиничным делом, чтобы исправить формулировки вопросов, которые представляются недостаточно ясными.

Кроме разного рода анкет, которые клиент может заполнять, а может и не заполнять, существует возможность **склонения клиентов к выражению своего мнения**. Этот способ используется в гостиничной цепи «Novotel». Там вменено в обязанность администратору (кассиру) опрашивать гостей непосредственно перед их отъездом, т.е. после оплаты счета, удовлетворены ли они услугами. Также вменено в обязанность представителю дирекции дежурить возле стойки регистрации в то время, когда гостиницу покидает большинство клиентов, завершающих свое пребывание в ней, т.е. с 7.00 до 9.00. Целью такого дежурства является возможность непосредственно выслушать любого клиента, который, отвечая на заданный вопрос, выскажет негативное мнение. Благодаря такому решению, создается личный контакт клиента с руководством гостиничного предприятия. Клиент получает возможность высказаться по интересующим его проблемам и приемлемым, на его взгляд, вариантам их решения. Очень важным преимуществом такого подхода является **оперативное снятие напряжения**, вызванного неприятным случаем, для того чтобы клиент не стал распространять мнение о плохом качестве услуг.

3.1.5. Качество – понятие субъективное или объективное

Значение качества как важного мотива для принятия клиентом решения, а следовательно, главной причины рыночного успеха, обращает внимание на необходимость лаконичного определения этой особенности продукта. Трудности с выражением качества чего-либо являются следствием того, что под определениями, характеризующими качество, такими, как «хороший», «гадкий», «вежливый», «несимпатичный», «вкусный», «недоброжелательный», каждый понимает что-то свое. Это подтверждает, что сен-

тенция *De gustibus non est disputandum*¹⁰ полностью применима к гостиничным услугам.

Таким образом, при оценке качества существенной является точка зрения человека, его оценивающего. Выделим две основные точки зрения, а именно:

- точка зрения клиента,
- точка зрения людей, профессионально занимающихся гостиничными услугами.

Как уже говорилось, особенно важной является **точка зрения клиента**, которая свидетельствует о выборе услуги той, а не иной гостиницы. На получение положительной оценки со стороны клиента влияют различные факторы, и разные клиенты могут иметь различные взгляды на одно и то же решение.

Примеры

Постоялец гостиницы в разговоре с директором сказал, что гостиница располагает прекрасным рестораном, но не хватает дискотеки, которая позволила бы снять напряжение после изматывающего путешествия.

На следующий день в этой же гостинице другой гость похвалил этот же ресторан, в котором можно поесть и пообщаться, не выслушивая выступления сомнительного качества и не подвергаясь опасности выпадов со стороны подвыпивших любителей танца.

Точка зрения клиента может подвергаться изменениям в зависимости от настроения, самоощущения, состояния здоровья клиента или стечения разного рода обстоятельств, которые приводят к тому, что нравившееся клиентам вчера не нравится сегодня.

Совершенно другой может быть **точка зрения лиц, профессионально занимающихся гостиничными услугами**, их созданием или контролем. Различие в оценке происходит от того, что лица, профессионально занимающиеся гостиничными услугами и принимающие решение о их окончательном виде, должны учитывать возможную, правдоподобную точку зрения многих клиентов. Кроме того, лица, профессионально оценивающие качество услуг, обычно не пользуются услугами гостиницы, которую оценивают, а если же это происходит, то им создаются особые условия¹¹.

Пример

Ложась спать в гостинице *K* в местности *Z*, автор рассмотрел под абажурами ночников рисунки и надписи на разных языках. Это «оформление» было видно только в лежащем положении и не могло быть обнаружено во время уборки или рутинного контроля.

Говоря о субъективных взглядах на качество, нельзя обойти вниманием точку зрения государственных институтов, выполняющих контролирующие функции. Для **Государственной Санитарной Инспекции** основными характеристиками качества является чистота номеров, приготовление еды с соблюдением правил гигиены, регулярное медицинское освидетельствование работников. Для **Государственной Торговой Инспекции** высокое качество — это соблюдение рецептур, декларированного веса и объема блюд и напитков, а также добросовестное выставление счетов. **Пожарная охрана** оценивает качество услуг в зависимости от степени противопожарной защиты гостей, а также наличия планов эвакуации и противопожарных инструкций, соответствующего числа пожарных кранов и других приспособлений, состояния эвакуационных проходов и т.п. **Государственная Инспекция Труда** увязывает качество услуг с самоощущением и безопасностью работников, выражением чего является прежде всего соблюдение Трудового кодекса, а также трудовых договоров, соответствующей продолжительности рабочего времени, безопасности и гигиены условий труда.

Естественно, не ставится задача отбросить оценку, сделанную кем-то из названных лиц или учреждений. Просто критерии, используемые этими институтами, являются отражением большинства точек зрения на качество, а также сложность этого понятия.

3.1.6. Аспекты оценки качества гостиничных услуг

Как следует из вышесказанного, на оценку качества оказывает влияние множество разнородных элементов. Поэтому кроме точки зрения оценивающего лица (института) следует принять во внимание различные аспекты этой оценки, а именно:

- сфера наблюдений,
- степень систематизации наблюдений,
- частота наблюдений,
- точка соотнесения оценки.

Относительно **сферы наблюдения за качеством услуг** следует различать способы оценки их качества в зависимости от того, рассматриваются все либо только одна из основных услуг или небольшая ее составляющая. Даже клиент, пользующийся полным набором услуг, обычно поглощен делами, связанными с целью его поездки, а не изучением качества услуг. Поэтому его сфера наблюдения является неполной, поскольку взгляд на проблему качества клиент иногда формирует на основе некоторых, с виду мало значительных элементов услуги.

Пример

К директору гостиницы обратился экскурсовод зарубежной группы, сообщив положительное мнение туристов о гостиничном ресторане. На вопрос о причине такой оценки экскурсовод ответил, что в поданном на десерт компоте участники поездки получили на две ягоды клубники больше, чем в гостинице, где они останавливались накануне.

Относительно **степени систематизации наблюдений** оценка качества может базироваться на основе спущенных сверху критериев, т.е. более или менее подробно выделенных элементов услуги или видов деятельности гостиничного предприятия, или под давлением взглядов, которые раньше находились вне поля зрения, и даже сиюминутных впечатлений. Наблюдения клиента обычно не систематизированы, поскольку он вообще не имеет определенных критериев оценки и опирается на спонтанные ощущения, относящиеся к отдельным элементам услуги. Существенным является то, что клиент обращает внимание прежде всего на недостатки, брак и те элементы услуги, которые его не устраивают.

Важной также является **частота наблюдений**. Можно, конечно, ограничиться всего одним наблюдением, чтобы определить для себя уровень качества раз и навсегда. Второй вариант — это систематическая оценка качества со значительно большей частотой, например раз в год, раз в месяц или даже многократно в

течение дня. Следует отметить, что более достоверный образ качества и тенденций его изменения (улучшения или ухудшения) может быть получен в ходе многократных наблюдений. Но это не мешает выразить мнение клиентам, которые воспользовались услугами гостиницы лишь раз.

Пример

Один из друзей автора из года в год с убеждением рассказывал, что худшей из всех является гостиница X в местности Y . Когда его однажды спросили о причине такой оценки, он сказал, что как-то раз жил в этой гостинице и у него были проблемы с включением телевизора. Причиной проблем было игнорирование инструкции, лежавшей на телевизоре, а следствием — пропуск части футбольного матча.

Исходя из **точки соотнесения оценки** существует возможность сравнения данного продукта или его элементов с другими подобными продуктами, с этим же продуктом в предыдущем варианте или с принятыми нормами качества (техническими, санитарными, категоризационными).

Разработаны различные системы для превращения качества в объективное понятие, не зависящее от минутного мнения клиента, а также от не всегда обоснованных предположений гостиничного предприятия, касающихся потребностей клиента.

3.2. Качество гостиничных услуг и категоризация гостиничных предприятий

Категоризация гостиничных предприятий содержит много детальных решений, которые дают ответы на вопрос, на что может рассчитывать клиент в гостиничном предприятии определенного вида и категории. Даже незнание категорийных норм позволяет оценить разницу между гостиницей трехзвездной категории и домом отдыха третьей категории, хотя и тот, и другой объект предоставляют гостиничные услуги. Поэтому наиболее сжатым ответом на вопрос о качестве гостиничных услуг является **информация о виде и категории гостиничного предприятия**. Эта информация важна как для непосредственного потребителя

гостиничной услуги, так и для различного рода посредников (бюро путешествий и т.п.), поскольку позволяет лаконично представить предложение гостиничной услуги и сравнить услуги различных объектов, имеющихся на выбор.

Представим имеющиеся варианты категоризации в некоторых странах.

3.2.1. Категоризация гостиничных предприятий в Польше

Используемые в Польше **категоризационные нормы**¹² определяют требования к оснащению, квалификации персонала и перечню предоставляемых гостиничных услуг (в том числе гастрономических) для разных видов и категорий гостиничных объектов¹³, а именно:

- гостиниц, мотелей и пансионатов,
- кемпингов и бивачных полей,
- домов отдыха,
- молодежных турбаз,
- приютов.

Категории гостиниц, мотелей, пансионатов, кемпингов и бивачных полей обозначаются числом звездочек. Тип и обозначение категории гостиничных объектов подлежит правовой защите. Это означает, что перед началом предоставления гостиничных услуг в соответствии с законом предприниматель должен получить документ об отнесении объекта к соответствующему типу и категории. В случае другого объекта, предоставляющего гостиничные услуги, он должен обратиться по поводу его регистрации¹⁴. При этом нельзя использовать название «гостиница» или «дом отдыха» без проведения определенной процедуры.

Минимальные требования норм, относящихся к *гостиницам, мотелям и пансионатам*, разделяются на шесть групп:

- *наружные элементы обустройства и оснащения* (вход, подъездные пути, парковка, озеленение);
- *оборудование и технические приспособления* (кондиционирование, вентиляция, отопление, водопровод, телефон, радио, телевидение, лифты, генератор);
- *основные элементы, относящиеся к функциям, программе обслуживания и полезности объекта* (административный холл,

ресторан, туалеты, приспособленность объекта к потребностям лиц с ограниченными возможностями);

- *жилая зона* (минимальная площадь номера, апартаментов, очень подробная спецификация мебелировки и мелкого инвентаря, оснащение телефоном, радиоприемником, телевизором, санузлом и ванной);

- *предложение основных и дополнительных услуг* (продажа горячих напитков, побудка, услуги носильщика, сохранение ценных предметов, цветочный магазин, обмен валют, продажа прессы, косметики и сувениров, оказание первой помощи, виды гастрономических предприятий, многофункциональные залы, выдача и хранение спортивного инвентаря, оздоровительный комплекс, обслуживание автомобилей, услуги прачечной);

- *профессиональная квалификация персонала* (образование, знание иностранных языков, форма одежды).

Примерно так же построены требования, касающиеся остальных типов *гостиничных объектов*, хотя они и менее подробны. Определены минимальные требования к *другим объектам*, в которых могут оказываться гостиничные услуги.

Как уже было сказано, **категоризационные нормы определяют минимальные требования**. Предусмотрены отступления от этих норм в случае гостиничных объектов, отнесенных к историческим памятникам. По сравнению с предыдущим изданием норм исключены отступления от некоторых требований (кондиционирование, вентиляция, площадь холла) в зависимости от года сдачи объекта в эксплуатацию или объектов, построенных и содержащихся в соответствии с требованиями международных гостиничных систем.

Таким образом, можно встретить значительную разницу между объектами или их существенными частями в пределах одной категории, примером могут служить гостиницы «Novotel», в которых номера площадью 20 м² перекрывают минимальную норму площади двухместных номеров категории 4 звезды (16 м²) и даже 5 звезд (18 м²). В то же время с учетом других элементов категоризации гостиниц эти гостиницы сначала относили к четырехзвездным, а в настоящее время — к трехзвездным¹⁵.

Принимая во внимание большое влияние информации о категории на выбор той или иной гостиницы, информация должна быть **однозначной и честной**. Категоризация не может быть предметом манипуляций.

Пример

До конца 80-х гг. прошлого века категория гостиниц в Польше свидетельствовала о цене услуг, отсюда стремление дирекций гостиниц к получению как можно более высокой категории, пусть даже путем избавления от некоторых требований. В 1993 г. большинство гостиниц отказалось от четвертой звездочки с учетом введенного с 1 июля 1993 г. налога на добавленную стоимость на товары и услуги (VAT), который установлен для четырех- и пятизвездных гостиниц в размере 22%, а для более низких – 7%.

Усилия по получению соответствующей категории должны основываться исключительно на соблюдении или перевыполнении установленных норм. Меры по присвоению другой категории, чем та, которая следует из норм, независимо от того, делается это из соображений экономики или престижности, дезориентируют клиента.

Как следует из перечня категоризационных норм, о категории предприятия свидетельствует прежде всего **технический проект здания и его окружения**, а также **оборудование, которым оснащена гостиница**. Влияние предприятия, управляющего гостиницей, на результат категоризации уже действующего заведения может ограничиваться лишь некоторыми деталями. С точки зрения важнейшей цели категоризации, которой является информация, предназначенная для клиента, лучше, когда фактический стандарт гостиницы превосходит его формальную категорию, чем если бы эти нормы не выдерживались. Стремление к завышению категории потеряло смысл с тех пор, как цены перестали зависеть от формальной категории.

Естественно, категоризационные нормы должны подвергаться изменениям, что следует из разных причин. Важнейшей из них является вызванное техническим прогрессом изменение способов удовлетворения определенных потребностей по месту проживания клиента (см. п. 2.4.3). Проиллюстрируем это утверждение примером, относящимся к минимальным нормам оснащения гостиничных номеров ваннами, в соответствии с правилами категоризации, принятыми в Польше в разные периоды времени (табл. 3.1). Как следует из таблицы, в последние несколько десятков лет наступили значительные перемены, особенно в нормах, относящихся к гостиницам категории 3 и 4 звезды.

Таблица 3.1

Эволюция польских категоризационных норм, касающихся минимального процента номеров, оборудованных ваннами, в гостиницах различных категорий в 1966–1999 гг.

| Категория гостиницы | | Обязательные нормы по годам | | | |
|---------------------|------------|-----------------------------|-----------|-----------|------------|
| 1966–1977 | после 1977 | 1966–1977 | 1977–1985 | 1985–1999 | после 1999 |
| (Люкс) | ★★★★★ | * | 100 | 100 | 100 |
| (I) | ★★★★ | 60 | 60 | 100 | 100 |
| (II) | ★★★ | 25 | 30 | 50 | 100 |
| (III) | ★★ | 10 | 10 | 10 | 50 |
| (IV) | ★ | — | — | — | 10 |

* Желательным было превышение норм в сравнении с категорией I.

Кроме необходимости улучшения условий проживания в гостинице в соответствии с техническим прогрессом существуют также другие причины изменения категоризационных норм. В категоризационных нормах 1999 г., по сравнению с предыдущим изданием, изъяты позиции, касающиеся, в том числе:

- телекса, аренды телевизоров;
- гостиничного бюро обслуживания туристов;
- посредничества в туристских, коммуникационных и культурных услугах;
- квалифицированной туристской информации;
- парикмахерской и косметического салона.

Эти перемены следуют из разного рода причин. В течение 14 лет, когда действовали предыдущие нормы, телекс стал архаичным средством. Норма об аренде телевизоров, введенная в 1985 г., была попыткой преодоления трудностей на рынке, но так и не привилась ввиду значительного веса этого оборудования. Деятельность, связанная с организацией туристских мероприятий, требует получения концессии. Государственная система туристской информации была ликвидирована.

Парикмахерские и косметические салоны, находящиеся в гостиницах, обслуживали, главным образом, местных клиентов, в то время как постояльцы гостиницы этими услугами пользовались только перед отъездом.

Конечно, отмена определенных категоризационных требований не обязывает к изъятию в гостинице услуг или оборудова-

ния, поскольку, как уже говорилось, категоризационные нормы определяют минимальный уровень и являются критерием для предприятий, создающих новые гостиничные объекты.

3.2.2. Категоризация гостиничных предприятий во Франции

Согласно **французским категоризационным нормам**¹⁶ различают два вида предприятий:

- туристские гостиницы, насчитывающие как минимум 5 номеров;
- туристские базы, насчитывающие как минимум 100 койко-мест.

В группе туристских гостиниц предусмотрено шесть категорий, от самой низкой «без звездочек» до самой высокой «4 ★ L». В группе туристских баз установлены категории от одной до четырех звездочек. Это минимальные требования. Как для гостиниц, так и для туристских баз они складываются из следующих составляющих:

- *количество номеров* — минимальное количество номеров в гостинице составляет от 5 до 10 в зависимости от категории;
- *помещения общего пользования* — минимальная площадь холла в зависимости от количества номеров и категории (с определением максимальных требований к площади для больших гостиниц), вход в гостиницу, начиная с одной звездочки, независимый от входа в ресторан, наличие лифта в зависимости от числа этажей и категории, отопление или кондиционирование;
- *оснащение гостиницы* — наличие теплой и горячей воды, а также телефонных аппаратов;
- *жилая зона* — существуют требования, относящиеся к возможности закрытия окон (ставни, жалюзи, шторы и т.п.), обеспечению акустического комфорта, минимальной площади номеров, наличию кухонного уголка (в некоторых видах гостиниц низшей категории), индивидуальным и общим санитарным приспособлениям и оборудованию (определенный процент номеров в отдельных категориях), площади ванных комнат, освещению (как минимум 15 Вт на квадратный метр в номере и как минимум 75 Вт в ванной);
- *персонал* — две звездочки — знание одного иностранного языка, а начиная с трех звездочек — знание двух языков (в том

числе английского) работниками службы регистрации и работающими в холле, завтраки (от трех звездочек — возможность подачи в номер), начиная с четырех звездочек — ресторан;

- *другие* — доступность для лиц с ограниченными возможностями передвижения.

Категоризация гостиниц является во Франции добровольной и проводится по предложению владельца гостиницы, а информация о присвоенной категории должна быть отображена на фасаде здания. Предусмотрен контроль, в результате которого категория может быть снижена или предприятие может быть исключено из квалификационного списка гостиниц (туристских баз). Исключение не запрещает деятельность предприятия. Во время действия решения о присвоении категории она может быть повышена или снижена по предложению владельца заведения.

С формальной точки зрения французские нормы построены так же, как принято в Польше. Французские нормы некоторые вопросы обходят, а некоторые трактуют менее подробно. Это касается в первую очередь описания мебелировки номеров, их оснащения радиоприемниками, телевизорами и мелким инвентарем, а также спецификации оснащения ванных комнат, которые во французских нормах полностью отсутствуют. Подобные проблемы отданы на откуп профессионалам, подразумевается, что общее определение деятельности (прием гостей) в достаточной мере определяет способ оснащения помещений. В определенных случаях нормы отсылают к строительным правилам и к предписаниям о доступности услуг для лиц с ограниченными возможностями. Упомянутая проблематика дополнительных услуг расширена в польских нормах.

3.2.3. Категоризация гостиничных предприятий в Германии

В Германии отсутствует государственная категоризация гостиничных предприятий. На практике используются различные варианты решения этой проблемы. Существуют «частные» классификации гостиничных предприятий, составляемые фирмами, издающими путеводители, туристские справочники (например, Michelin, Shell Atlas), а также предприятиями, являющимися владельцами значительного числа гостиниц. Существуют также местные варианты. Рассмотрим пример **классификации гости-**

ниц, используемый Союзом туристского и гостиничного бизнеса в земле Северный Рейн-Вестфалия¹⁷ с учетом их отличия от польских и французских норм.

Категории обозначаются звездочками в количестве от одной до пяти, а предложение о присвоении категории складывается на основе группы факторов, а именно:

- *вид заведения*, при этом классифицируются заведения, насчитывающие не менее 8 коек;

- *число номеров различных видов* — номер с кроватью шириной от 1,5 м считается уже двухместным, апартаменты имеют площадь как минимум 40 м², не считая ванной комнаты;

- *общее описание гостиницы* — телефонная связь, сейф, отдельный подъезд для поставщиков, номера для лиц с ограниченными возможностями, номера и место для некурящих в ресторане, кондиционирование, телефакс и видео в номерах, приспособление для приготовления льда, канцелярские услуги;

- *общедоступные помещения* — клубные, телевизионные, конференц-залы, рестораны, кафе, пивные и т.п.;

- *возможность проведения свободного времени и рекреационное оборудование* — сауна, крытый бассейн, солярий, гольф, каток, боулинг, бильярд, теннис, игровая площадка для детей, парк, пляж, врач, массаж, лечебные ванны и т.п., а также условия для проведения конференций (отдельное оборудование) и банкетов;

- *администрация* — круглосуточное обслуживание от трех звездочек и выше, знание иностранных языков;

- *дополнительные услуги* — стирка и глажение одежды, чистка обуви, доставка багажа, торговые точки, парикмахерский и косметический салоны, аренда автомобилей, бюро путешествий и т.п.;

- *размер номеров* — минимальная площадь для различных категорий;

- *оборудование номеров* — меблировка, радио, телевизор, мини-бар, телефакс, CD-проигрыватель, камин, кондиционирование, кабельное телевидение и т.п.;

- *санитарное оборудование* — процент номеров, оснащенных умывальником, душем, ванной, туалетом, а в высших категориях — дополнительное оборудование, например дополнительный телефон в ванной, купальный халат, весы, фен для волос, полотенцесушитель;

- *мебель, пол, стены, занавески и гардины* — качество и состояние;

- *замена белья* — частота в зависимости от вида белья и категории предприятия.

При получении определенной категории кроме минимальных критериев для отдельных групп факторов указываются условия (услуг или элементов оборудования) на выбор. Это дает возможность подгонки состава услуг к потребностям важнейших сегментов рынка. Для каждой группы категория (количество звезд) устанавливается отдельно.

Предприятие получает ту категорию, условия которой выполняются для всех групп факторов. Допускается исключение лишь в одной из них.

В заключение обратим внимание на **словесное определение категории:**

- ★★★★★ гостиница категории «люкс»,
- ★★★★ гостиница первого класса,
- ★★★ гостиница улучшенной средней категории,
- ★★ гостиница средней категории,
- ★ гостиница туристской категории.

Эти определения имеют важное значение для имиджа гостиницы, поскольку позволяют избежать негативного впечатления, что гостиница, имеющая меньше звездочек, плохая; скорее, они наводят на мысль, что она предназначена для другой (не значит худшей) клиентуры.

3.2.4. Сравнение категоризационных норм в некоторых странах

Невозможно непосредственное и полное сравнение категоризационных норм разных стран с точки зрения различия степени такого рода регулирования или трактовки различных норм (из многих возможных), составляющих гостиничные услуги. Невозможно установить, в какой стране существуют более высокие, а в какой более низкие требования относительно отдельных категорий гостиниц.

Одним из немногих элементов услуги, который повсеместно признан существенным, является **процент номеров, оснащенных ваннами**. Сопоставление обязательных норм в некоторых странах относительно этого критерия категоризации представляет табл. 3.2.

Но даже точные цифры, приведенные в табл. 3.2, невозможно сравнивать с учетом различных подходов к определению ванной комнаты, например:

Таблица 3.2

Минимальный процент номеров с ваннами
в гостиницах различных категорий в отдельных странах

| Страна | Число звезд | | | | |
|-------------------------|-------------|-----|-----|----|----|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Польша | 100 | 100 | 100 | 10 | – |
| Франция | 100 | 100 | 80 | 40 | 20 |
| Северный Рейн-Вестфалия | 100 | 100 | 90 | 50 | – |

- во французских нормах определена минимальная площадь помещений, оборудованных двумя устройствами: умывальником вместе с ванной или душем и туалетом;

- в польских нормах говорится исключительно о проценте номеров, оборудованных ванной с батареей отопления или душем, туалетом, исключая параметры помещения, в которых эти приспособления находятся.

Что касается **оборудования гостиниц лифтом**, то польские и французские нормы идентичны – во французских нормах для избежания неясности определяется количество этажей и ярусов. В гостинице категории 5 звезд лифт предусматривается в объектах выше одного этажа, категории 4 звезды – выше двух этажей и т.д.

Труднее сравнивать такие основные особенности гостиниц, как **размер номеров**. Причиной этого является определение площади в одних странах с учетом ванной и прихожей, а в других – без этих помещений. Сравнение представлено в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Минимальная площадь двухместного номера
в гостиницах различных категорий в некоторых странах (в м²)

| Страна | Число звезд | | | | |
|-------------------------|-------------|----|----|----|----|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Польша ^а | 10 | 11 | 12 | 14 | 18 |
| Франция ^б | 9 | 9 | 10 | 12 | 14 |
| Северный Рейн-Вестфалия | 12 | 12 | 16 | 20 | 25 |

^а Площадь не включает отдельного санузла, прихожей, лоджии.

^б Площадь не включает санитарных узлов.

Чем более подробным является определение норм, тем труднее найти общие пункты, позволяющие сделать сравнение. Немецкие и польские нормы подробно описывают минимальную меблировку и оснащение номера, немецкие предусматривают, кроме того, дополнительное оборудование, тем в большем количестве, чем выше категория; французские нормы проблему меблировки полностью исключают. Таким же образом обстоит дело с дополнительными услугами. В польской норме определены требования к квалификации администраторов и знанию по крайней мере одного иностранного языка. Французская норма уровень квалификации не определяет, в то же время в высших категориях гостиниц требуется знание двух иностранных языков, в том числе английского.

Причины такого положения, очевидно, связаны с местными традициями или общими местными правилами. В разных странах круг этих вопросов предназначен для решения профессиональными управляющими гостиниц в соответствии с потребностями главных сегментов рынка и местными условиями. Слишком подробное их регулирование приводит к недоразумениям.

Пример

В городе *K* была построена гостиница стандарта 4 звезды. В соответствии с тогдашними категоризационными нормами в ней открыли магазинчик, предлагающий различные товары за валюту. На расстоянии 80 м от входа в гостиницу находился большой магазин такого же типа, с которым небольшой гостиничный магазинчик не мог конкурировать.

Из этого примера следует, что нельзя составлять программу использования гостиницы в отрыве от местных условий.

3.2.5. Оценка категоризации как показателя качества услуг

Основой описанных в данном разделе категоризационных норм является **материальная база услуги**, которая включает лишь часть элементов, составляющих качество. В категоризационных нормах в очень ограниченном объеме затрагиваются вопросы персонала и исключены требования к квалификации, поведению,

внешнему виду или форме. Игнорируются также организационные решения, системы обслуживания. Все эти факторы влияют на качество гостиничной услуги зачастую в большей степени, чем меблировка номера. Даже нормы, подробно описывающие оборудование, меблировку и т.п., только отчасти регулируют качество и техническое состояние этого оборудования. Дальнейшее расширение норм не привело бы к достижению цели. Правила категоризации предназначены для информирования о виде и категории предприятия вместо **детализации существенных элементов гостиничной услуги**, таких, как оснащение номера или виды услуг, которыми клиент может пользоваться в гостинице. Для клиента – часто стоящего перед необходимостью выбора одной из нескольких гостиниц, которых он не видел, – количество звездочек (или другое обозначение категории) становится **ориентировочной информацией об уровне цен**. Категория гостиничного предприятия является **гарантией, что в соответствующее время оно прошло аттестацию** в соответствии с определенными категоризационными нормами.

А поскольку категоризация не определяет единицы измерения качества услуг, то ее использование не вызывает сомнений. Поэтому во многих странах существует категоризация гостиниц, а там, где ее нет, существуют системы категоризации, используемые гостиничными организациями или предприятиями на основе информации клиентов. Знание вида и категории предприятия позволяет избежать многих недоразумений, касающихся несоответствия между ожиданиями клиента и фактическим состоянием дел.

3.3. Управление через качество (TQM)

3.3.1. Значение клиента в системе качества

Основой идеи управления через качество¹⁸ является **ориентация на клиента**. Эта система сосредоточена на требованиях и полном удовлетворении потребностей клиента. Квинтэссенция правил управления через качество заключается в следующих утверждениях относительно клиента.

- В любой деятельности клиент является самым важным.

- Клиент не зависит от нас. Это мы зависим от него.
- Клиент не завершает нашу работу, а является ее целью.
- Не мы делаем одолжение клиенту, обслуживая его, это он делает одолжение, посещая нас.
- Клиент не является лицом извне, он часть нашей организации.
- Клиент не является элементом статистики. Это человек из плоти и крови, который ощущает и реагирует так же, как и мы.
- Клиент приходит к нам со своими потребностями. Наша задача — эти потребности удовлетворить.
- Клиент заслуживает столько внимания, сколько мы в состоянии ему уделить.

В соответствии с теорией управления через качество запросы потребителя сводятся к пяти вопросам, которые он задает себе в процессе приобретения, а затем во время использования купленного продукта.

- *Чего можно ожидать, покупая данный продукт?* В случае гостиничной услуги, на приобретение которой клиент обычно решается перед прибытием в гостиницу, свои ожидания он основывает на доступной информации (запись в телефонной книге, информация о категории, информация, полученная через бюро путешествий, рекомендации друзей и т.п.). Важно, чтобы эта информация соответствовала действительности.

- *Оправдает ли приобретенный продукт мои ожидания?* Этот вопрос клиент задает себе в процессе выполнения регистрационных формальностей (в первую очередь если выбрал гостиницу, основываясь на мнении других людей), входя в ресторан перед важным торжеством, на которое пригласил гостей.

- *Будет ли продукт на протяжении всего времени оправдывать мои ожидания?* Будет ли ухоженное здание и милое приветствие девушки-администратора являться гарантией, что номер будет подходящим? Будет ли в гостиничной гастрономии хорошее обслуживание и вкусная еда?

- *Сколько нужно заплатить?* Будет ли услуга соответствовать своей цене?¹⁹

- *Когда я это получу?* Будет ли в удобное для меня время гостиница располагать номерами? Не придется ли ожидать уборки после предыдущего гостя? Успею ли позавтракать до начала своих занятий и пообедать в перерыве между первой и второй встречей с контрагентами?

Из определения качества, принятого в теории управления через качество (TQM), следует, что:

Качество – это полное удовлетворение определенных потребностей клиента при минимальной себестоимости²⁰.

Как видно, это определение ориентировано на потребности клиента. Не обходит оно и интересов предприятия, обращая внимание, что:

- удовлетворение потребностей клиента требует определенных затрат; размер покрытия этих затрат должен соответствовать цене услуги;
- предоставление услуги на уровне, превышающем потребности клиента, может потребовать более высоких затрат, которые клиент может не захотеть оплачивать.

Напрашивается вывод, что предоставление клиенту продукта, качество которого соответствует определению TQM, требует концентрации на том, что именно ожидает клиент, а не на том, что предприятие хочет ему предложить. Необходимо также знание о затратах на удовлетворение потребностей клиента для максимального их снижения.

Что касается экономических аспектов качества, то конечной целью TQM является получение прибыли за счет привлечения новых клиентов, избежание переманивания имеющейся клиентуры конкурентами или снижение затрат предприятия. Теория управления через качество отрицает все еще довольно распространенное мнение, что улучшение качества должно повлечь за собой рост затрат.

Пример

Поскольку некоторые гости гостиницы *P* высказывали заинтересованность в занятиях спортом, было решено построить теннисный корт. Вскоре оказалось, что понесенные затраты значительно выше, чем эффект от удовлетворения потребностей клиентов, поскольку реальный спрос на эти услуги оказался близким к нулю.

3.3.2. Процесс создания качества и его оценка

Согласно системе TQM процесс создания качества состоит из десяти этапов.

1. **Определение задачи.** Важным является определение цели существования рабочей группы и конкретных задач. Организационная структура гостиничного предприятия определяет деление работников на группы (например, администрация, этажная служба, кухня) в соответствии с размером предприятия. Их задачи обычно исчерпывающим образом определены (кроме практикуемой в небольших гостиницах значительной универсальности работников).

Пример

В гостинице *B* в Амстердаме, а также в гостиницах и отелях в Германии и Италии автор встретился с ситуацией, в которой администратор выполняет обязанности бармена, а во время обеда — еще и официанта.

2. **Определение показателей работы группы.** На этом этапе наступает однозначное определение продукта, не зависящее от того, является ли он конечным и предназначенным для клиента, или этот продукт передается следующей рабочей группе.

3. **Определение потребителей.** Этот этап касается как внутренних потребителей (индивидуальный клиент, бюро путешествий), так и внешних (клиентов), например кухня передает готовые блюда официанту. Прежде чем официант будет готов выполнить пожелания клиента, повар должен сначала выполнить пожелания официанта. Таким же образом этажная служба передает (заявляет) администрации список номеров, готовых к заселению.

4. **Определение ожиданий потребителей.** Необходимо определить, каким требованиям клиентов (или очередной рабочей группы) нужно соответствовать, чтобы выполнить их ожидания, для этого необходимо изучить их потребности (например, какой номер нужен клиенту, если номера в гостинице различные; спросить о желательной температуре напитка).

5. **Обработка спецификации продукта.** Достаточно ли хорошо определен результат труда рабочей группы (например, оценка того, как должен выглядеть номер, готовый к приему клиента;

как должны быть накрыты столы в ресторане; способ приготовления блюд, подаваемых с кухни)? Имеет ли связь спецификация продукта, содержащаяся в публикуемой информации, с ожиданиями потребителей? Обработка индивидуальной спецификации необходима в случае различных мероприятий (конференция, официальный банкет, свадьба).

6. Определение процедур работы коллектива. Получит ли потребитель после выполнения установленной процедуры продукт ожидаемого качества? Для каждого ли этапа процедуры определен соответствующий срок, обеспечивающий реализацию процедуры? Установлена ли внутренняя система оценки труда?

Пример

В некоторых гастрономических заведениях за границей официант спрашивает гостя, как поджарить бифштекс – сильно или не очень. Официант передает пожелание гостя повару. Повар после приготовления помещает на блюде бирку с надписью, к примеру, такого содержания: «хорошо прожарен».

7. Определение критериев оценки. Критерий должен давать возможность сравнения реального качества продукта с его спецификацией, а также обеспечить своевременную защиту от возможных проблем и ошибок. В критериях оценки важно учесть точку зрения клиента.

8. Определение проблемы и тем самым понимание того, какие трудности могут возникнуть в результате невыполнения плана, или какие есть возможности перевыполнить план без дополнительных затрат, или удовлетворить потребности клиента при более низкой себестоимости.

9. Создание рабочей группы, задачей которой является решение проблем, связанных с качеством, а также использование возможностей, о которых шла речь в предыдущем пункте.

10. Определение степени удовлетворения клиентов и прежде всего уточнение критериев удовлетворения и неудовлетворения, периодичности проведения оценки, опрос клиентов, которые являются самыми авторитетными.

3.4. Качество гостиничных услуг и нормы ISO серии 9000

3.4.1. Качество относительно норм ISO

Нормы ISO установлены Международной организацией стандартизации (*International Organisation for Standardization*)²¹. В 1986 г. была разработана норма ISO 8402, касающаяся терминов и определений понятий из области качества товаров и услуг. Нормы ISO 9000-9004, принятые в 1987 г. и рекомендованные ISO для повсеместного употребления, относятся к управлению качеством. Их выпустило также Европейское экономическое сообщество как еврономы серии EN 29000-29004. В Польше эти нормы были введены в 1990 г.

В 1991 г. была выпущена очередная версия – норма ISO 9004-2, содержащая требования к управлению качеством и элементы системы качества в услугах²². В приложении А к этой норме приведены примеры ее использования. Хотя эти примеры не расположены в алфавитном порядке (ни на польском, ни на английском языках), на первом месте находятся услуги, связанные с приемом гостей, в том числе гастрономия, гостиничное дело, туризм, отдых, что подчеркивает значение, которое авторы норм придают качеству услуг в этих отраслях хозяйства.

Подписание Польшей договора о дружбе с Европейским союзом вызвало необходимость введения государственной системы исследований и сертификации, которая признавалась бы странами Европейского союза как соответствующая европейским нормам²³. С начала 1994 г. был введен в действие закон об исследованиях и сертификации²⁴. В соответствии с законом был создан Польский центр исследований и сертификации, к задачам которого относится в том числе сертификация систем качества и поставщиков товаров и услуг, организация учебы и повышения квалификации кадров для нужд исследований и сертификации.

Рассказ о норме ISO 9004-2 начнем с определения.

Качество – это совокупность особенностей и свойств товара или услуги, говорящих о возможности товара или услуги удовлетворить установленные или ожидаемые потребности (ISO 8402).

Как следует из определения – как и в системе TQM – в норме ISO о качестве услуги свидетельствует оценка клиента, поскольку, пользуясь этой услугой, он лучше всего знает, удовлетворяет ли она его потребности.

Создание и поддержание необходимого качества услуг требуют систематического подхода к проблемам управления качеством.

Система качества – это организационная структура, включающая в себя разделение ответственности, процедуры, процессы и ресурсы, позволяющие управлять качеством (ISO 8402).

Следует подчеркнуть, что система управления качеством не требует создания отдельной организационной структуры, отдельных процедур, ресурсов и т.д., служащих для реализации задач, связанных с качеством. Норма ISO 9004-2 многократно обращается к профессионализму, а поддержание качества услуг связывает с процессом их создания. Норма состоит из трех основных частей, **описывающих особенности услуги, принципы системы качества и операционные элементы системы качества.**

3.4.2. Свойства услуги и особенности процессов предоставления услуги

Недоразумения между клиентом и предприятием возникают обычно по поводу того, что клиент ожидает от услуги чего-то другого, чем предлагает ее поставщик. Поэтому основным решением является однозначное определение основных **свойств услуги**, которые могли бы быть оценены клиентом, а также таких ее особенностей, которые клиент в состоянии сравнить со своими ожиданиями, не используя методы, известные профессионалам. Такими особенностями, бесспорно, являются оснащение номера, время работы ресторана, выбор блюд в меню, знание иностранного языка персоналом, цена услуги. Оценка гостиничных услуг обычно ограничивается определением вида и категории гостиницы.

Определения требуют также процессы предоставления услуги. **Особенности процессов предоставления услуги** не всегда видны клиенту, но непосредственно влияют на оказание услуги. Это

может быть набор рецептов блюд, подаваемых в ресторане, обеспечение безопасности, компьютерная система в администрации гостиницы, подробный перечень обязательных норм, применяемых в гостиничной цепи и т.п. Предприятие, оказывающее услуги, должно иметь возможность оценивать их особенности и особенности процессов предоставления услуги путем сравнения с определенными нормами.

3.4.3. Аспекты системы качества

Как следует из приведенного в начале определения, главным элементом системы качества является клиент, и на его удовлетворение направлены все действия, касающиеся качества. Условием удовлетворения клиента является совокупность ответственности руководства, материальных, людских ресурсов и структуры качества.

Основная ответственность за качество гостиничных услуг лежит на руководстве предприятия, которое должно разработать и документально оформить политику качества. **Политика качества** начинается с определения формальной категории гостиничного объекта, но не может этим ограничиваться. Это относится прежде всего к тем сегментам рынка, потребности которых предприятие намерено удовлетворять лучше всего. Существенным также является создание соответствующего имиджа предприятия и его услуг, а также мнения о нем, обеспечивающего соответствующую заинтересованность и спрос на услуги. Должна быть также однозначно определена роль персонала, отвечающего за внедрение политики качества, — главного администратора, руководства этажей, руководителя гастрономии, шеф-повара. Политика качества должна быть однозначно сформулирована, обнародована и всегда соблюдаться.

Основной целью качества в гостиничном предприятии следует признать удовлетворение клиента, достигаемое благодаря профессионализму и этике персонала. Эти черты обеспечивают эффективность и постоянное совершенствование услуги, не исключая требований, относящихся к охране окружающей среды. Все работники, деятельность которых оказывает влияние на качество, должны иметь четко очерченный круг ответственности и обязанностей. При этом следует помнить, что на качество услуги влияют не только работники, имеющие непосредствен-

ный контакт с клиентом, но и технические службы (путем поддержания в исправности устройств и оборудования), обеспечивающие службы (через соответствующий ассортимент и качество приобретаемых материалов и сырья) и даже финансовые работники (они могут иногда эффективно сдерживать действия, обеспечивающие соответствующее качество услуг).

Руководство самостоятельно или при помощи компетентного, независимого персонала должно проводить формальный и независимый **анализ системы качества**. Целью этого является проверка пригодности и эффективности системы с учетом возможности ее усовершенствования, анализ оказания услуги, удовлетворения клиента, новых технологий и условий реализации услуги.

Очередной аспект качества — это **материальные и людские ресурсы**. Существенной проблемой обычно является мотивация персонала, при этом ее следует рассматривать не только в материальном плане (например, дифференциация премий) или в плане отрицательных раздражителей (наказаний). Успешной также является положительная мотивация, не требующая затрат — благодарность, вынесенная непосредственно директором (владельцем) предприятия, грамота и т.п. Кроме соответствующего подбора работников следует предусмотреть создание благоприятной атмосферы и условий труда, обеспечение понимания задач и ощущения влияния на качество услуг, использование потенциальных возможностей работников и внедрение системы развития этих способностей. Кроме мотивации необходима также программа обучения в плане качества как вновь принятых, так и давно работающих сотрудников. Пониманию проблематики качества, а также обеспечению перемен и развития служат различные формы обучения как сотрудников, участвующих в управлении качеством, так и тех, кто за качество ответственности не несет. Кроме учебы необходимы процедуры по определению требований, предъявляемых к персоналу, и оценка их достижений. Работники должны естественным путем создавать рабочие группы, имеющие целью своевременное и качественное оказание услуги. Это требует существования соответствующей системы взаимопонимания и ограничения негативных факторов существования на предприятиях различного рода формальных (или вытекающих из организационной структуры) или неформальных групп с противоположными интересами, например работники гостиницы — работники ресторана, кухня — официанты, члены различных профсоюзов.

Примеры

Работница администрации – Служба регистрации работает прекрасно, клиенты жалуются только на ресторан.

Потребитель – Я жду уже двадцать минут!

Официант – Я сам все вижу, делаю, что в моих силах, но эта кухня...

Очевидной, хотя и наименее важной, проблемой являются материальные ресурсы, а именно здание и его оснащение, операционная и техническая документация и другие средства, обеспечивающие успешность деятельности.

К важнейшим аспектам системы качества относится также **структура системы качества**. Весьма существенным является определение и документальное оформление всех элементов услуги, требований и условий, включенных в систему качества. На основе структуры системы качества формируется *книга качества*, содержащая в том числе политику качества, цели качества и описание системы качества; затем *план качества* – процедуры или записи, касающиеся качества, степень достижения целей, определение тенденций и введение соответствующих коррективов, а также оценка их успешности. Необходим соответствующий *контроль над документацией*, в первую очередь ее *утверждение* и необходимое *обновление*, а также *внутренний аудит качества*.

Весьма существенной для всех аспектов рассматриваемой системы является связь с клиентами, особенно взаимопонимание с клиентами. Выслушивание клиентов является необходимым условием качественного удовлетворения их потребностей, равно как и предоставление полной и объективной информации об услуге. Трудности во взаимопонимании и взаимодействии с клиентами должны разрешаться как можно быстрее.

3.4.4. Операционные элементы системы качества

Первым операционным элементом системы качества является **маркетинговая деятельность**, которая в соответствии с нормой ISO 9004-2 должна учитывать прежде всего *качество анализа и исследований рынка*. Она должна быть нацелена на определение потребностей и ожиданий клиента, относящихся к предлагае-

мой и дополнительным услугам, изучение достижений конкурентов, законодательства, а также новых технических и организационных решений в области гостиничного дела. *Краткая характеристика услуги* должна определять потребности клиента (или важнейших сегментов рынка) и соответственно возможности удовлетворения этих потребностей гостиницей с учетом обязательств, которые берет на себя данное предприятие. В маркетинговой деятельности учитывается *качество рекламы*, а также точка зрения клиента, юридическая ответственность, финансовые риски в результате предложения преувеличенных или не существующих достоинств услуг.

Следующей проблемой является процесс проектирования, включающий в себя превращение общей, краткой характеристики услуги в конкретную *спецификацию, описывающую услугу*, которая должна быть оказана (в первую очередь четкое описание ее особенностей, которые будут оценены клиентом), *спецификация предоставления услуги*, материальные и человеческие ресурсы и методы, используемые для оказания услуги, а также *спецификация управления качеством*, которая определяет процедуру оценки и контроля параметров услуги и процесса оказания услуги. Существенным в процессе проектирования является назначение лиц, ответственных за проект, так как **исключение недостатков услуги на этапе проекта является менее затратным, чем исправление этих недостатков в процессе оказания услуги.**

Пример

В гостинице Ritz-Carlton, где цена номера составляет 250–500 долл. США, на затраты, связанные с удовлетворением жалобы клиента, работники имеют право потратить до 2000 долл.²⁵

В процессе предоставления услуги самая главная проблема — это использование определенной спецификации предоставления услуги, оценка качества, производимая заведением, предоставляющим услуги, и оценка качества, производимая клиентом.

Последним из операционных элементов системы качества является **анализ и совершенствование процесса предоставления услуги**. Для этого необходимы прежде всего сбор и анализ данных об оценках качества, производимых самим предприятием, оценках со стороны клиентов и аудите качества. Выводы и их

анализ должны позволить, кроме всего прочего, определить те особенности услуги, которые наиболее выгодны для клиента и гостиничного предприятия, провести наблюдение за изменяющимися требованиями рынка, исключить отклонения от установленного уровня качества вследствие плохого контроля системы качества или снижение затрат при одновременном его поддержании и улучшении.

3.4.5. Нормы ISO и гостиничное дело

Многие элементы норм ISO можно найти в системе качества, используемой в гостиницах, принадлежащих к сети Ассог. Введение в гостиницах «Novotel» системы качества, уделяющей больше, чем раньше, внимания контакту с клиентом и его мнению, совпало по времени с введением норм ISO серии 9000. В настоящее время нормы ISO и некоторые их элементы используются в гостиничном деле все в большей степени. К концу 1996 г. сертификаты нормы качества ISO имели 12 гостиниц в Европе, в том числе одна в Польше²⁶. В 1997 г. сертификат ISO 9002 получила марка экономических гостиниц «Ibis», принадлежащая к группе Ассог.

Как уже было сказано, авторы норм предусматривали их использование в гостиничном деле, и представляется, что их внедрение — это лишь вопрос времени. Существующие категоризационные нормы включают в себя лишь небольшую часть проблем, охватываемых нормой 9004-2, исключая материальные ресурсы и в некоторой части — человеческие. Несомненно, путь внедрения этих норм в гостиничное дело должны проложить крупные предприятия. Для более мелких представляется необходимым создание определенных схем, которые облегчили бы обработку норм для отдельных гостиниц с целью уменьшения трудоемкости и стоимости этой операции.

3.5. Системы качества услуг в некоторых гостиничных цепях

Системы качества услуг, используемые в крупных гостиничных цепях, в различной степени отвечают условиям TQM или нормам ISO. Основой деятельности этих систем качества является

прежде всего унификация услуг, которые имеют определенную ценность для клиента и владельца гостиницы. Назовем важнейшие из них.

- *Облегчение пользования гостиницей часто путешествующим людям.* Лица, прибывающие в гостиницу на короткое время, поглощенные главной целью путешествия, не имеют много времени для знакомства с топографией объекта и правилами его функционирования. Единообразие, облегчающее пользование гостиницей, приводит к тому, что клиент ощущает себя там «как дома». Дальнейшим эффектом этого является выбор гостиницы определенной марки там, где есть возможность выбора, и даже такое планирование поездки, чтобы можно было воспользоваться гостиницей выбранной цепочки.

- *Демонстрация клиенту образца качества,* которым может быть, например, меблировка номера, ресторан, некоторые блюда, сервированные идентичным образом, самые важные номера внутренних телефонов. Клиент, приезжая несколько раз в гостиницу той же марки, запоминает разные подробности (зачастую малосущественные) и трактует их потом как своеобразный образец качества. Другие решения, увиденные в гостиницах, не принадлежащих к нашей цепочке, он склонен трактовать как худшие, что привязывает его к нашей цепочке гостиниц.

- *Возможность снижения затрат* в первую очередь используемых в массовом порядке материалов и элементов оборудования. Разработка специального образца, размещение знака гостиницы на таких предметах, как полотенца, скатерти, столовые приборы, мыльница, шампунь, спички и т.п., в случае отдельной (обычно небольшой) гостиницы влечет за собой большие расходы и замораживание на длительное время относительно больших финансовых средств. В случае цепочки, насчитывающей несколько десятков гостиниц, существует возможность добиться более выгодных условий поставки.

3.5.1. Система качества в гостиничном деле группы Ассог

Система качества в гостиничном деле, используемая группой Ассог, складывается из многих элементов, целью которых является полное удовлетворение клиента. Часть этих элементов является идентичной для всей группы, некоторые отличаются в гостиницах различных цепочек (марок).

Первым в группе проблем является **продукт**. Основные действия, приводящие к созданию удовлетворяющего продукта, это:

- формулирование обещаний для клиента в главных сегментах рынка;
- установление требуемого уровня качества;
- определение оказания услуги, а также установление норм и стандартов;
- установление ключевых сфер деятельности и компетенции;
- создание рабочих групп для производства продуктов.

Подчеркивается значение марки гостиницы, идентифицирующей качество продукта, приспособленного к потребностям определенной клиентуры, в зависимости от города и региона. О качестве услуги²⁷ свидетельствует состояние объекта и контакт персонала с клиентом. С помощью точных инструментов специалисты проводят исследования на предмет соответствия продукта обещаниям, которые были даны клиентам, принимая во внимание в том числе состояние полов и покрытия стен, оборудование, общую атмосферу (чистота, качество воздуха и освещения, звукоизоляция). Анализу подлежат заполняемые клиентами анкеты и рекламные объявления. Качество услуг оценивает группа действующих инкогнито контролеров. Учеба персонала направлена на совершенствование контакта с клиентом — для этого предназначены соответствующие материалы на шести языках, записанные на CD-ROM. Проводятся конкурсы для работников и руководящих кадров.

Вторая группа проблем — это **показатели качества**, к которым относятся:

- оценка соблюдения стандартов;
- проведение оценок удовлетворения клиентов;
- использование вспомогательных инструментов: норм ISO, санитарных, экологических правил и т.п.

Принимается во внимание функционирование физических элементов: номеров, ресторана, конференц-зала, бассейна. Специалисты по телемаркетингу проводят беседы с работниками, чтобы оценить их профессионализм, инициативу, уровень заинтересованности. Проводятся и индивидуальные телефонные разговоры с клиентами для оценки степени их удовлетворенности по 10-балльной шкале. Кроме того, проводится гигиенический и бактериологический анализ, в первую очередь в ресторанах. Контролируется соблюдение Устава охраны среды группы

Ассог, который включает в себя использование отходов и вторичного сырья (например, использование бумаги из отходов для внутренней переписки), технический контроль, архитектурные решения и обучение персонала. Оперативно – в течение не более 8 дней – даются ответы на письма с жалобами, предусматривающие три варианта реагирования: извинение, частичное или полное возмещение платы, приглашение на содержание предприятия.

Третий элемент – это **непрерывность измерений**. Как высшее руководство, так и руководители отдельных гостиниц имеют постоянный доступ к текущим результатам оценок, а каждый квартал проводится углубленный анализ проблематики качества.

Знание результатов измерения качества дает исходный материал для **корректирующих действий**. Эти действия складываются из:

- совершенствования продуктов и процесса их создания,
- определения приоритетов,
- определения потребностей в сфере обучения.

Ключевую позицию занимает Академия Ассог, называемая первым университетом услуг, который развивает международные программы новых технологий, продаж, профессий, техники. Кроме этого, специализированные департаменты проводят постоянное усовершенствование продукта – определение норм, учитывающих мельчайшие детали (сочетание цветов, воспроизведение звука и т.п.). Создан новый тип гостиницы – «Ibis 2003» – совершенно новой конструкции. Усовершенствованы душевые кабины в «Formule 1». Вводятся новации в ресторанах – новые блюда, оригинальность, адаптирующая местные традиции и вкусы, совместные застолья и т.п. Четырежды в год подводятся итоги контактов с клиентами в соответствии с маркой и зоной.

3.5.2. Аудит качества услуг в гостиничных цепочках

Системы оценки качества услуг в различных цепочках гостиниц функционируют с начала 70-х гг. и постоянно совершенствуются. Система оценки опирается на разделение услуги гостиницей на несколько сотен отдельных составляющих²⁸. Это позволяет:

- ограничить до минимума субъективность оценки лицами, осуществляющими контроль;

- обеспечить существенную сравнимость результатов текущей проверки данной гостиницы с результатами, достигнутыми другими гостиницами, независимо от того, осуществляется контроль теми же лицами или другими;

- использовать вопросник анкеты для анализа важнейших качественных норм, поскольку вопросы анкеты сформулированы так, что ожидаемый ответ на каждый вопрос должен быть «да».

Аудит качества в каждом случае проводится инспектором, который прибывает в гостиницу как клиент, бронируя номер и пользуясь услугами гостиницы. Во время пребывания (обычно 1–2 дня) он заполняет подробную анкету. Анкета поделена на части, соответствующие отдельным этапам предоставления услуги, например:

- бронирование номера,
- обозначение подъезда, вид здания, состояние автостоянки,
- прибытие и прием администрацией,
- номер, ванная,
- услуги бара,
- ужин в ресторане,
- room service,
- завтрак,
- отъезд.

В гостиницах, в которых имеется большее число гастрономических предприятий (например, три ресторана), аудитор должен посетить каждое из них.

Вопросы анкеты могут иметь дифференцированный вес в баллах. Кроме общей оценки, являющейся обычно результатом суммирования пунктов, соответствующих и не соответствующих норме, особо оцениваются отдельные этапы пользования услугой. Обратим внимание на то, что кроме разной оценки вопросов в баллах на оценку данного вида деятельности может также влиять количество вопросов для определенного этапа пользования услугой: чем больше вопросов, тем больше возможных отрицательных пунктов.

Анкета обычно состоит из отдельных норм, соответствие которых аудитор либо подтверждает, либо нет, в зависимости от принятого им решения, давая положительные или отрицательные ответы. В общем случае имеется место для описания нетиповых ситуаций. Анкета гостиницы «Intercontinental» содержала, кро-

Рис. 3.3

На качество услуги, кроме оснащения, влияет старание и поведение персонала



ме всего прочего, рекомендацию для аудитора, чтобы он спровоцировал определенную ситуацию для того, чтобы узнать реакцию работников.

В анкете может также найтись место для описательной оценки аудитора. В анкете, используемой в «Novotel», на каждом этапе оценивается удовлетворение клиента по 10-балльной шкале, например:

- услуга хорошая или превосходная 9–10 пунктов,
- ошибки во внешнем виде, не ухудшающие услуги 6–7 пунктов,
- серьезные ошибки в услуге или поведении работника 3–6 пунктов,
- серьезный инцидент 1–2 пункта.

Аудитор обязан описать те этапы услуги, которые оценил ниже определенного уровня.

В гостиницах «Orbis» или «Intercontinental» аудитор не заявлял о себе, и персоналу в последние годы обычно не удавалось его идентифицировать. В «Novotel» аудитор после пользования услугами представляется директору гостиницы для получения доступа в помещения, в которые он не попал бы как анонимный клиент, а также для проверки еще нескольких номеров кроме того, в котором жил.

В гостиницах «Orbis» и «Novotel» анкеты являются предметом анализа, позволяющего директору гостиницы сравнить свое предприятие с другими. В гостинице «Intercontinental» директор вместе с анкетами получает письмо, обращающее его внимание на самые существенные недостатки или на те, которые повторяются в очередных исследованиях.

3.6. Другие системы оценки качества гостиничных услуг

Кроме уже описанных систем оценки качества гостиничных услуг применяются и другие системы. Эти системы создаются для оценки качества профессионалами, разного рода комиссиями или самими клиентами. Различаются и цели создания таких систем.

3.6.1. Рекомендация заведений через Польское объединение гостиниц

Система рекомендаций гостиничных и гастрономических предприятий введена Объединением Польских туристских гостиниц²⁹ в 1993 г. Рекомендация является добровольной, а следование рекомендациям отдается на откуп заинтересованному предприятию. Целью является определение лучших гостиничных предприятий среди гостиниц, мотелей, домов отдыха, пансионатов, турбаз (в том числе стационарных молодежных турбаз), *объединений туристских домиков, ведомственных домов отдыха, других гостиничных предприятий*³⁰ и лучших гастрономических предприятий, а также продвижение их услуг. Рекомендация опирается на категоризацию предприятий, дополненную элементами услуги, зависящими от человеческого фактора.

Основным **критерием рекомендации** является выполнение предприятием категорийных требований, расширенных дополнительными требованиями, касающимися оборудования номеров ваннами, телефонами и телевизорами (вместе с другими требованиями, относящимися к телевидению), наличия портьер, возможности обмена валют, ассортимента дополнительных услуг, в первую очередь туристского характера (посещение му-

зеев, культурные, спортивные мероприятия и т.п.). Эти критерии также дополнены элементами оперативности и культуры обслуживания, исправности технических приспособлений. Рекомендация опирается на **классификацию по пунктам семи аспектов деятельности**, к которым относятся:

- *уход за территорией* — внешний вид и состояние здания, оформления, освещения, рекреационных сооружений и т.п.;
- *технические устройства и приспособления* — исправность их работы;
- *стандарт жилых, гастрономических и общедоступных помещений*;
- *уровень услуг* — оперативность, культура, добросовестность, вежливость, гигиена, опрятность персонала и знание иностранных языков;
- *ассортимент и качество продукции* — выбор, разнообразие и качество еды и напитков;
- *дополнительные услуги* — набор, дифференциация и соответствие специфике предприятия;
- *общее впечатление* — атмосфера покоя, учтивости и тепла, эффективность организации.

За каждый из этих сегментов присуждается оценка в баллах; определена минимальная сумма баллов, которую должны набрать предприятия отдельных категорий для получения рекомендации. При этом обращается внимание на наличие приспособлений для лиц с ограниченными возможностями в случае новых предприятий и модернизированных после 1 января 1993 г., а также на уровень дополнительного оснащения санитарно-гигиенических помещений. Рекомендации действуют два календарных года, а затраты на рекомендацию покрывает заинтересованное предприятие в определенном заранее размере, зависящем от вида предприятия.

Система рекомендаций выходит за пределы категоризационных норм, поскольку не ограничивается материальной базой услуг, а учитывает также действия руководства и персонала. Эта система многократно обращается к понятию качества, не называя его, оставляет интерпретацию профессионалам, осуществляющим оценку в широких границах балльной системы. В рамках рекомендаций оценке подлежит большее число элементов услуги, чем в рамках категоризации.

3.6.2. Конкурс «Золотой ключ»

Конкурс «Золотой ключ» организуется Польским объединением гостиниц, начиная с 1972 г., раз в два года, последний раз — в 2002 г. Он основан на оценке качества услуг гостиничных предприятий клиентами. Конкурсные анкеты, составленные также на иностранных языках, доступны гостям в номерах и на стойке администратора. Оценке в пределах от нуля до пяти баллов подлежат:

- культура, доброжелательность и профессионализм обслуживания администрацией,
- чистота и порядок в гостиничном номере,
- исправность элементов оборудования,
- чистота и исправность санузла,
- культура, чистота и профессионализм работников гастрономии,
- качество и выбор блюд.

Гостиницы получают количество анкет, пропорциональное числу мест для ночлега. Заполненные анкеты клиенты опускают в специальную урну. Создается стимул для гостей, заполняющих анкеты, путем их участия в розыгрыше призов.

Оценка является выражением общего впечатления клиента, относящегося к каждому из критериев. Это впечатление может быть испорчено только одной из многих составляющих услуги, а также в силу субъективных причин. В анкете не предусматривается необходимость объяснения, какие элементы услуги оказались оцененными положительно, а какие — отрицательно. Работники гостиницы — по условиям конкурса — не имеют доступа к заполненным анкетам, а получение окончательного результата через несколько месяцев после завершения конкурса не дает участвующим в нем предприятиям возможности понять, какие результаты повлияли на получение низшей или высшей оценки.

3.6.3. Другие конкурсы

В разное время функционировали или функционируют другие конкурсы местного, государственного или даже более широкого значения, специализирующиеся на оценке качества:

- определенных видов услуг (например, конкурс «**Серебряная сковорода**»);
- совокупности гостиничных услуг (например, конкурс «**Просто наилучший**»);
- различного рода продуктов (например, конкурс «**Теперь Польша**»)³¹.

В этих конкурсах оценка качества услуг производится на месте, в выбранных или заявленных для участия в конкурсе гостиницах более или менее профессиональной комиссией. Комиссия эта обычно прибывает в гостиницу анонимно и только после проведения оценки услуг (например, после дегустации еды) объявляет о цели своего визита.

Другой характер имеют разовые или периодические **специализированные гастрономические конкурсы**, в которых участвуют заявленные работники гостиницы (ресторана) в отрыве от своего места работы. Некоторые из них – это кулинарные конкурсы, разделяющиеся на классы (например, блюда из рыбы, вегетарианские блюда) и основанные на оценке кушаний без учета остальных составляющих гастрономической услуги. В случае конкурсов среди барменов оценивается не только подбор компонентов и вкус напитка, но и способ приготовления напитка, уровень обслуживания. Проведение таких конкурсов в одном месте позволяет собрать профессионалов, производящих оценку.

Среди конкурсов встречаются **коммерческие начинания**. Они базируются на идее, что демонстрация в холле или в кабинете директора дипломов, статуэток и т.п. служит продвижению услуг. Организаторы таких конкурсов берут довольно высокую плату за трофеи или за участие в торжествах, связанных с их вручением, никогда, собственно, не занимаясь оценкой отмеченной гостиницы и ее услуг.

Пример

Предприятие *C* получило из-за рубежа письмо, информирующее о том, что ему академией *X* выделена специальная награда за качество гостиничных услуг. Владельца предприятия пригласили на торжественное вручение дипломов, организованное в фешенебельной гостинице на далеком континенте. Участие в торжествах было оценено в 3500 долл. Предприятие *C* не занимается гостиничными услугами.

3.6.4. Сравнение различных систем оценки качества гостиничных услуг

Качество гостиничных услуг, формируемое и оцениваемое с помощью различных систем, представленных в данном разделе, складывается из нескольких основных элементов. Самые важные из них – это:

- материальные ресурсы (здание, оборудование, оснащение),
- человеческий фактор (персонал, его квалификация и поведение),
- контакт с клиентом,
- активность руководства (инструктаж, мотивация).

Не все из этих факторов учитываются в каждой из используемых систем. Анализ представлен в табл. 3.4.

Таблица 3.4

Элементы формирования и оценки качества, учитываемые в различных системах

| Спецификация | Материальные ресурсы | Человеческий фактор | Контакт с клиентом | Роль руководства |
|---|----------------------|---------------------|--------------------|------------------|
| TQM | + | + | + | + |
| ISO | + | + | + | + |
| Цепочки гостиниц | + | + | + | + |
| Рекомендации Польского объединения гостиниц | + | + | | |
| Конкурсы | + | + | | |
| Категоризация | + | <i>a</i> | | |

a Известные системы категоризации занимаются персоналом только в минимальном объеме.

Наиболее **комплексную систему** управления качеством и его оценки представляют собой TQM и ISO. Внедрение этих систем и в первую очередь получение сертификата ISO приводит к самому главному – к наилучшему приспособлению услуг к потребностям клиента. Хотя эти системы не везде хорошо известны, они обеспечивают следующие преимущества:

- возможность сконцентрироваться на важнейших сегментах рынка;

- ограничение распространения негативной информации недовольными клиентами;
- экономия затрат, связанных с предоставлением клиенту плохой услуги;
- возможность использования информации об имеющемся сертификате для продвижения услуги.

Большое **маркетинговое значение** имеет категоризация, независимо от ее концентрации на материальных элементах услуги и отсутствия широко распространенных знаний об отдельных элементах услуги. Этот показатель качества позволяет перед принятием окончательного решения предварительно выбрать гостиницы, которые могут заинтересовать клиента.

Значение остальных элементов оценки (конкурсы) зависит от умения **использовать успехи предприятия** в продвижении своих услуг.

3.6.5. Качество гостиничных услуг как объективное понятие

Различные системы оценки качества гостиничных услуг или его контроля показывают, что существует много условий, выполнение которых может привести к тому, что качество услуги может стать понятием объективным и облегчить целенаправленное формирование этого качества. Следует выделить несколько таких **условий**:

- хорошее знание потребностей клиента, и в первую очередь важнейших сегментов рынка;
- разделение гостиничной услуги по видам деятельности и этапам ее предоставления, а этапов, в свою очередь, — на множество отдельных составляющих (обязанности работников, элементы оборудования и т.п.);
- определение образцов материальных средств и поведения персонала, которые признаны правильными (наилучшим образом отвечающими потребностям клиента), для каждой, даже самой незначительной составляющей услуги, чтобы свести к минимуму сомнения, отвечает данная составляющая услуги принятым стандартам или нет;
- доведение информации о важнейших составляющих услуги до сведения клиентов, чтобы, принимая решение, они знали, чего им ожидать;

- изучение мнений клиентов, выражаемых спонтанно (например, жалобы) или организованным способом (например, опросы с помощью анкет), чтобы получить как можно больше информации о расхождениях между параметрами услуги и ожиданиями клиента;

- назначение лиц, ответственных за соблюдение установленных стандартов на отдельных этапах предоставления услуги;

- проведение инструктажа относительно правильного (стандартного) способа реализации услуги, начиная с руководящего уровня и заканчивая основными должностями;

- контроль исполнения установленных отдельных образцов (норм);

- анализ результатов контроля путем сравнения фактического состояния с принятыми нормами, сравнение различных предприятий, использующих одни и те же нормы, сравнение изменений фактического состояния во времени;

- использование анализа результатов контроля для инструктажа или изменения (совершенствования) норм;

- сбор информации о тех элементах услуги предприятий-конкурентов³², которые клиенты считают самыми важными;

- использование анализа мнений клиентов и знаний об услугах конкурентов для изменения норм;

- стимулирование работников путем системы поощрений с целью достижения максимального соответствия способа реализации услуги установленным образцам.

Представленные условия в разной степени выполняются вышеуказанными теоретическими и практическими системами оценки качества гостиничных услуг.

3.7. Нарушение качества гостиничных услуг и способы противодействия этому

3.7.1. Нарушения качества гостиничных услуг

С нарушением качества гостиничных услуг мы имеем дело, когда клиент не удовлетворен услугой. Такая ситуация может возникнуть даже на предприятии, которое получило награду на конкурсе «Золотой ключ» или сертификат ISO. Недовольство кли-

ента может быть вызвано разными **причинами**. Обычно причины эти находятся в сфере компетенции предприятия. Назовем некоторые из них:

- *предприятие не выполнило всех пунктов предложения*, например, оснащение номера не соответствует категоризационным нормам;
- *предприятие представило оферту не однозначно*, например, дана информация об оснащении номера телевизором, но не указано, что он принимает только две программы;
- *клиент не был полностью ознакомлен с предложением*, например, не убедился, что получит номер с ванной, и получил без ванны; бронируя ночлег в доме отдыха, не был проинформирован или не принял к сведению, что будет жить в четырехместном номере вместе с иностранцами, что ресторан во время приезда закрыт или является для него слишком дорогим;
- *информация о ценах на услугу была недостаточно понятной*, например, не объяснена необходимость доплат, без которых услуга будет невозможна или неполноценна;
- *в гостинице используются непрактичные решения*, например, очень маленькое мыло, недостаточно вешалок в гардеробе, нефункциональное освещение, неудобное место для работы;

Пример

Привлеченный невысокой ценой, клиент заказал обед в гостинице ресторана *Е*. Счет оказался почти на 50% выше, чем клиент рассчитывал на основе меню. Приглашенный для выяснения ситуации официант принес меню и с нескрываемым удовлетворением показал отпечатанную на обратной стороне информацию, что цены на основные блюда не включают доплат и налог VAT в размере 22%.

- *на месте не оказывается услуги, которую клиент считает само собой разумеющейся*, например, возможность парковки автомобиля на разумном удалении, пользование Интернетом;
- *недобросовестное исполнение обязанностей персоналом*, например, работник не смог найти бронь, разговаривая с гостем, курил сигарету, дал неправильную информацию, подал недостаточно горячее блюдо или мало охлажденный напиток, не разбудил гостя в обусловленное время, допустил ошибку в счете, чистота в номере вызывает сомнения;
- *авария оборудования*, например, отсутствие воды, холод, испорченный телефон;

- *плохое обслуживание*, например, необходимость ожидания в очереди, трудности в общении с клиентом, пользующимся иностранным языком.

Названные причины недовольства клиента следует признать **объективными причинами**, не являющимися результатом ощущений клиента. Даже если неудовлетворенность клиента вызвана его неумением обращаться с оборудованием номера или незнанием необходимой информации, это обычно означает, что мы не сделали всего, чтобы он ознакомился со способом обслуживания или с этой информацией.

Могут также возникнуть **субъективные причины** недовольства клиента, вытекающие из решений, отличных от тех, к которым он привык, и даже имеющие своим источником состояние здоровья или самочувствия клиента. В связи с этим он иногда склонен искать виновных в своих неудачах среди гостиничного персонала. Но и при этом обычно существует критическая точка, которая приводит к тому, что клиент начинает выискивать невнимательность, раздражительность, пренебрежение со стороны персонала.

Пример

Прибыв вечером в гостиницу *P* после особенно жаркого дня, клиент обнаружил, что окно в номере не открывается, а регулятор кондиционера невозможно найти. Уставший, он лег отдыхать, но спать мешала духота в номере. А утром, при дневном свете, нашел крышку, прикрывающую рычажок, который регулирует температуру и скорость обмена воздуха. Директор гостиницы признал, что в открытой недавно гостинице не смогли еще все обозначить.

Не имеет значения, наступило недовольство клиента в силу объективных или субъективных причин. Не имеют также практического значения определение и публикация описания действительных случаев. Так, если клиент, к примеру, жалуется, что ожидал 15 минут, то, даже располагая бесспорными доказательствами (например, видеозаписью), что он ожидал только 5 минут, мы не добьемся, чтобы его впечатление улучшилось, напротив — можем увеличить его недовольство.

По этим причинам всякого рода проявления недовольства клиентом должны быть предметом незамедлительной реакции

со стороны дирекции гостиницы. **Недовольство клиента гостиничной услугой должно рассматриваться как авария важного производственного оборудования на фабрике.** Действия, уменьшающие недовольство клиента, должны быть направлены на избежание ухудшения качества, а если это невозможно — на уменьшение негативных ощущений от такого снижения.

3.7.2. Противодействие снижению качества гостиничных услуг

Самыми важными являются превентивные действия, т.е. препятствующие снижению качества услуг. Они позволяют избежать самого неприятного момента — недовольства клиента и как минимум ограничить число таких случаев. При этом никогда нет уверенности, что это недовольство можно предотвратить.

Основой предотвращения недовольства клиента являются, прежде всего все действия, направленные на поддержание предусмотренного уровня услуг. На этапе проектирования и строительства гостиницы это **добросовестный подход к категоризационным нормам.** Всяческие манипуляции, имеющие целью скрыть фактическое положение дел от органа, определяющего категорию предприятия, могут проявиться в процессе деятельности гостиницы в виде недовольства клиентов. Это же относится к *честности публикаций*, предназначенных для клиентов — в буклетах, на интернет-сайтах и т.п., которые не могут содержать обещаний без их реализации. Стоит при этом отметить, что большей популярностью среди клиентов будет пользоваться гостиница категории 2 звезды, стандарт которой в плане строительства и оборудования превосходит нормы, обязательные для данной категории, чем гостиница, сертифицируемая как 4 звезды, которая не очень точно выполняет требования этой, более высокой категории.

В процессе деятельности гостиницы снижению качества услуг будут препятствовать проводимые в соответствующее время **работы по обновлению, ремонту и модернизации** как в отношении окружения здания (поддержание в хорошем состоянии зеленой зоны, автостоянки, информационных табло) и самого здания (покраска, замена обоев, консервация оборудования), так и его оснащения (текущая замена используемого инвентаря, периодическая замена мебели и т.п.).

Еще одним элементом противодействия снижению качества услуг являются различного рода мероприятия, касающиеся квалификации и стимулирования персонала, **обучения персонала**, а также **контроля и требований к неукоснительному исполнению обязанностей**.

В гостиничных цепях к противодействию снижения качества услуг следует отнести описанное ранее **создание качественных норм**, их внедрение и контроль за соблюдением, а также **соревнование** между гостиницами, принадлежащими к одной цепочке.

Но все же лучше всего подойти к обеспечению качества комплексно, например внедрить соответствующую систему, позволяющую получить **сертификат ISO**.

3.7.3. Противодействие временному снижению качества гостиничных услуг

Трудным для полного исключения является кратковременное снижение качества. Достаточно часто встречается среди отельеров мнение, что в случае временного снижения качества услуг важнее всего снизить стоимость услуги.

Пример

В связи с плановым отключением на несколько часов тепловой воды на стойке администратора за три дня до этого была размещена бросающаяся в глаза соответствующая информация, в том числе на нескольких иностранных языках. Работники администрации оповещали об этой информации вновь прибывающих гостей. Оплачивающие счета клиенты были удивлены предоставленной им скидкой, поскольку уже запланировали свой распорядок дня таким образом, чтобы не почувствовать неудобств из-за отсутствия горячей воды³³.

Клиент, прибывающий в гостиницу, обычно настроен платить определенную цену за определенную услугу. При этом следует признать, что в случае ухудшения услуги он недоволен непосредственно ей, а не ценой³⁴ (рис. 3.4). Компенсирование недовольства клиента должно происходить прежде всего там, где это недовольство возникло, а именно в сфере оказания услуги.

Чтобы избежать временного снижения качества услуги, гостиница должна предпринимать такие **действия**, как:

- отключение оборудования (если предприятие имеет такую возможность) для выполнения ремонта или осмотра тогда, когда большинство гостей находится вне гостиницы;
- своевременное оповещение клиентов об известной заранее неисправности (например, о времени ожидаемого отключения электроэнергии) и извинение перед клиентами за неудобства;
- как можно более быстрое исправление недостатка, если недостаток является результатом аварии оборудования, принадлежащего гостинице;
- замена номера, если быстрое исправление недостатка невозможно;
- смягчение последствий аварии (например, доставка в номер дополнительных одеял в случае отключения тепла).

Рис. 3.4

Не все можно уладить снижением цены



Могут существовать случаи, когда эти действия будут признаны клиентом неудовлетворительными или не будет возможности их провести. В таких ситуациях не остается ничего другого, как компенсировать недостаток снижением цены или полностью отказаться от взимания платы за услугу. Эти проблемы будут более подробно описаны в разд. 4.

3.7.4. Удовлетворение жалоб

Несмотря на реализацию всех описанных в данном разделе действий, может случиться так, что мы не все смогли предвидеть и предотвратить. Клиент недоволен услугой и решает подать рекламацию. Как уже было сказано, затруднение подачи жалобы не поправит ситуацию предприятия, а, наоборот, может ее ухудшить. Чем раньше клиент имеет возможность обратиться к компетентному человеку и высказать свой взгляд на тему неудовлетворительного, по его мнению, качества услуг и чем более высокое положение занимает в гостинице это лицо, тем успешнее можно «разрядить» его недовольство.

Предложение уладить жалобу клиента, называемое **«формулой подарка»**³⁵, — это возможность быстрого доступа к обладающей властью особе и принятие этой особой соответствующих мер. В такой ситуации предлагается следующее:

- благодарность клиенту за подачу жалобы — чем более высокое положение занимает в гостинице лицо, принимающее жалобы, тем более вероятна эта благодарность;
- объяснение клиенту, что поданная им жалоба ценится высоко — следует особо обратить внимание на то, что не все клиенты склонны делиться своим мнением;
- извинение за недостатки — в этом случае, как и в остальных, более убедительно звучат высказывания от первого лица: благодарю, извиняюсь, а не благодарим, извиняемся;
- обещание, что сейчас же что-то будет делаться по названным проблемам;
- запрос любой информации в таком объеме, в каком она нужна для принятия мер;
- принятие мер, обеспечивающих оперативное и эффективное улучшение качества услуги;
- когда улучшение качества услуги невозможно или исправлять ее уже поздно (клиент воспользовался услугой и уже уезжает), следует согласовать с клиентом другое, удовлетворяющее его решение (например, снижение цены);
- проверка того, остался ли клиент удовлетворенным;
- забота о том, чтобы подобные недостатки не повторились в будущем.

В настоящее время отсутствие возможности решения проблем на месте приводит к тому, что клиент решается на обраще-

ние в другие инстанции, оповещение прессы и т.п. В то же время быстрое разрешение жалобы может повысить лояльность клиента по отношению к предприятию. В соответствии с исследованиями, проведенными в США, клиент, жалоба которого не была рассмотрена, возвращается в эту фирму в 19% случаев. Если жалоба будет рассмотрена оперативно (в течение двух недель), клиент вернется в 82% случаев³⁶. Это достаточный повод, чтобы внимательно относиться к жалобам клиентов.

3.8. Экономические аспекты качества гостиничных услуг

Проведенные к настоящему времени исследования показывают, что услуга более высокого качества должна стоить дороже. Из правил TQM следует, что система обеспечения качества может напрямую привести к снижению затрат³⁷. Это относится к ситуации, когда определенные элементы услуги не нужны клиенту и он не планирует воспользоваться ими. Таким образом, необходимо в начале этого подраздела сказать, что большой номер или апартамент, оборудованный сауной, камином, DVD и компьютером хорошо удовлетворяет потребности определенного сегмента рынка. Однако часть клиентов этими удобствами не воспользуется, даже если бы цена находилась в границах их возможностей, поскольку их устраивает номер умеренных размеров, оборудованный ванной и душевой кабиной.

Не стоит оспаривать тот факт, что лучше оборудованная гостиница создает возможности предоставления услуги более высокого качества или более приспособленной к разнообразным потребностям клиентов. Но, рассматривая связь экономических параметров с качеством услуги, будем говорить преимущественно о **стандарте услуги**, а именно о ее материальных составляющих.

С экономической точки зрения можно выделить несколько групп факторов, имеющих влияние на стандарт услуг:

- вид объекта, его строительный стандарт, обустройство окружения;
- размер номеров, вид оснащения и технического оборудования;

- вид мебелировки и других передвижных элементов интерьера;
- число, вид и качество материалов в гостиничных номерах и ресторане;
- вид и категория гастрономического предприятия;
- ассортимент и качество блюд и напитков в гастрономии, качество используемого сырья;
- объем услуг, предоставляемых предприятием, кроме ночлега и питания;
- численность персонала, его профессиональная квалификация, знание иностранных языков;
- организационные решения, определенные правила и варианты поведения в определенных ситуациях.

Не подвергая сомнению взгляда, что качество услуги зависит главным образом от персонала, следует признать: названные факторы показывают, что качество имеет также определенную связь с экономией, поскольку каждая приведенная группа факторов, свидетельствующих о качестве, может быть измерена в денежных единицах.

3.8.1. Качество гостиничных услуг и затраты на амортизацию

Первейшим условием предоставления гостиничных услуг является **обладание соответствующим зданием**. Амортизация как издержки деятельности является следствием определенных инвестиционных затрат и определенного способа расчета этих затрат во времени. Таким образом, амортизация является средством переноса стоимости износа основных фондов (главным образом, здания гостиницы) на предоставляемые услуги.

Признание гостиничного предприятия гостиницей (мотелем, пансионатом) определенной категории зависит от выполнения им определенных требований, которые в значительной части должны быть учтены перед началом проектирования. Бесспорно, от инвестиционных затрат зависит размер полезной площади номеров и других помещений (холла, гастрономического предприятия), оснащение номеров оборудованием и техническими приспособлениями, такими, как санитарное оборудование, информационная сеть, дополнительные услуги (плавательные бассейны, сауны, теннисные корты, боулинг и т.п.). Иначе говоря, о виде и категории предприятия свидетельству-

ет объем инвестиций, бóльшие затраты по амортизационной статье будет при этом нести предприятие более высокой категории.

Но все это не столь важно – в настоящее время эти затраты достигают не более 2,5% от стоимости здания ежегодно, доля же затрат по статье амортизации в гостиницах высших категорий формируется на уровне, не превышающем 10% от общих затрат.

Некоторые инвесторы, проектирующие гостиничные предприятия, намеренно экономят. Это влечет за собой небольшой процент экономии инвестиционных затрат и практически несущественную экономию амортизационных затрат. Эффект от этой экономии позже изымается клиентами, которые недовольны качеством услуг, что приписывается недостаточной старательности персонала. В то же время, к примеру, ограниченный ассортимент блюд в ресторане может являться следствием незначительной экономии инвестиционных затрат.

Примеры

Вследствие экономного проектирования производственных помещений кухни в гостинице *P* вскоре после ее открытия возникла необходимость заказывать чистку картофеля другому предприятию.

Инвестор гостиницы *M* не стал оборудовать предприятие прачечной. Спустя год, директор понес очень большие затраты и вызвал недовольство клиентов качеством прачечных услуг, оказываемых вне гостиницы.

Примеры экономии инвестиционных затрат показывают, что средства, сэкономленные на этапе строительства, для поддержания необходимого качества услуг необходимо будет вскоре потратить из-за чрезмерных эксплуатационных затрат или перестройку здания уже после открытия гостиницы.

Все чаще имея в настоящее время возможность выбора различных технических решений, необходимо взвешивать не только экономические результаты этих решений, но и их влияние на качество услуг.

Примеры

Отказ от собственной кондитерской может означать отказ от части доходов или согласие с качеством кондитерских изделий, предлагаемых местными поставщиками.

Отказ от собственной котельной, кроме появления более высоких эксплуатационных затрат, каждое лето может лишить гостей на определенное время горячей воды и как следствие привести к необходимости снижения цен.

Напрашивается следующий вывод: важно правильно оценить уровень необходимых затрат на строительство и ввод в действие гостиницы, а также заложить в смете резервы на непредвиденные случаи. В случае нехватки средств — ограничить планы (например, размер объекта) или предусмотреть возможность расширения деятельности гостиницы спустя какое-то время, не экономя на оборудовании, отсутствие которого уже в начале эксплуатации гостиницы может привести к ухудшению качества услуг.

3.8.2. Качество гостиничных услуг и затраты на персонал

Вторым условием ведения гостиничной деятельности кроме наличия здания является наличие соответствующего персонала. При рассмотрении затрат на персонал следует принимать во внимание **число работников** и их **квалификацию**, с которыми обычно связан объем вознаграждения, а также последующие затраты, возникающие в определенной пропорции к размеру оплаты труда или занятости (например, плата за общественную безопасность). Это также расходы на экипировку, обучение силами специализированных фирм, служебные командировки и т.п.).

Затраты на персонал в гостиничной деятельности будем относить к постоянным затратам³⁸. **Количество обслуживающего персонала** обычно не меняется в зависимости от количества обслуживаемых клиентов, скорее наоборот — гостиница каждую минуту должна быть готова к использованию гостями всех мест, поскольку — в отличие от предприятий, оказывающих услуги другого рода, — не имеет возможности предложить клиенту, чтобы

он переночевал или пообедал, к примеру, через несколько дней или недель. Увеличение численности персонала позволяет *расширить перечень предлагаемых услуг* только до определенных границ. Эти границы определяются размерами здания, числом номеров, оснащением гастрономического предприятия и т.п. Эти же факторы ограничивают оптимальное число рабочих мест.

В целом количество персонала влияет на качество услуг — *чем больше работников, тем быстрее и лучше они могут выполнить действия, составляющие услугу*. Большое количество горничных может ускорить подготовку номера, что сократит время ожидания для клиентов. Большое количество работников гостиницы гарантирует, что потребитель меньше времени будет ждать заказанные блюда и напитки. Большое количество работников администрации сможет уделить больше времени гостям, дать более исчерпывающую информацию, обеспечить бронирование мест в других гостиницах, оказать помощь гостям в нетипичных ситуациях. Таким образом, большее количество работников влияет на качество услуг, позволяет больше времени уделять улыбкам, которые зачастую считаются символом качества в услугах (рис. 3.5)³⁹.

Увеличение количества персонала в разумных пределах приводит к улучшению качества услуг. После преодоления определенной границы большее число работников может даже создать угрозу для качества услуг. Это вызвано стремлением к более детальному разделению компетенции между работниками.

Пример

Распределение обязанностей между распорядителем, ключником и кассиром в крупных гостиницах приводит к тому, что иногда даже знакомый с гостиницами клиент бродит вдоль длинной стойки, не зная, к кому обратиться. А работники тоже не всегда проявляют инициативу, не зная намерений клиента.

Описанная ситуация раскрывает причины разных впечатлений гостя в случае небольшой гостиницы и гостиницы, насчитывающей несколько сотен мест. В настоящее время полная компьютеризация работы администрации создала возможность улаживания всех дел, связанных с прибытием, пребыванием или отъездом гостя на каждом месте в службе регистрации. Доступ с

Рис. 3.5

Улыбка стоит дороже?



каждого рабочего места к сведениям о наличии свободных мест, другой необходимой информации, выставлению счетов, возможность эмиссии ключей (магнитных карт) привело к тому, что работники стали универсалами и благодаря этому более приятными⁴⁰ для гостя. Это дает возможность клиенту подойти к тому работнику, который в настоящее время свободен или кажется ему наиболее симпатичным.

Невозможно установить нормы занятости, которые были бы оптимальными всегда и везде. В уменьшении занятости работников не следует все же искать возможность улучшения экономического положения гостиничного предприятия; в странах, где до недавнего времени занятость была значительно ниже, чем в Польше, доля затрат на персонал в общей их сумме была на том же уровне. Это означает, что уменьшение занятости влечет за собой соответствующий рост оплаты труда.

Без сомнения, качество услуг зависит от квалификации работников гостиничного предприятия. Теоретическая подготовка работников, их практические навыки и специализированная переподготовка оказывают влияние на качество услуг на всех уровнях. Квалификация имеет свое экономическое выражение в размере затрат на персонал. С одной стороны, работники более высокой квалификации обычно более высоко оплачиваются, что в определенной степени влечет за собой рост затрат.

С другой стороны, на размер оплаты труда может отрицательно повлиять явление безработицы, дающее работодателю шанс найти хороших работников за более низкое вознаграждение.

3.8.3. Качество гостиничных услуг и затраты на сырье и материалы

В гостиничных номерах к **материалам** относятся различного рода мелкие элементы оснащения номера, такие, как информационные материалы, авторучки, спички, швейные принадлежности, минеральная вода, одноразовые стаканы, мыло, шампунь, жидкость для ванны, туалетная бумага, пакеты для гигиенических прокладок и т.п. Точно так же в интерьере холла, административных помещений, в гастрономическом предприятии присутствуют элементы, которые относятся к материалам, такие как цветы, карты меню, бумажные салфетки. Существует довольно распространенное мнение, что чем лучше гостиница оснащена такого рода мелочами, тем выше качество ее услуг. В то же время размещение, к примеру, в номере упомянутых мелочей (в некоторых гостиницах полный их перечень насчитывает около 30 позиций) является не только одним из самых заметных элементов услуги. Это также самый простой для реализации элемент услуги — легче организовать доставку того или иного элемента оснащения, чем улучшить, например, знание иностранного языка персоналом.

Вследствие увеличения в номерах количества предметов, предназначенных для полного использования или для того, чтобы клиент забрал их с собой, растут *затраты на использование материалов*. То же относится к *частичному включению в стоимость номера стоимости питания*, обычно все чаще практикуется включение в эту стоимость завтраков. Но все же эти действия, вопреки расхожему мнению, не являются исключительно проявлением внимания по отношению к клиенту. Это один из наиболее ценообразующих элементов стоимости. При этом существует много возможностей градации роста (или снижения) затрат по этой статье, например:

- положить туалетное мыло (один раз, к приезду нового гостя);
- заменять мыло по мере его расходования;
- каждый день менять мыло на новое;
- обеспечить ванную комнату двумя или тремя кусочками мыла;
- заменить мыло бóльшим куском или лучшего качества;
- положить мыло в упаковке;
- улучшить качество упаковки⁴¹.

Каждое из этих решений непосредственно, в легко определяемом размере, влияет на стоимость номера. Таким же образом обстоит дело со **стоимостью сырья в ресторане**. К элементам качества кушанья относится его объем, выражением которого является вес использованных продуктов, а также количество и вид приправ, включенных в цену кушанья. Эти элементы затрат непосредственно влияют на качество и стоимость кушанья. Но иногда имеем дело с действием, бесспорной целью которого является повышение цены, а не качества.

Пример

В заведении *М* после еды гости получили мороженое, которое не заказывали. Официантка пояснила, что мороженое включено в стоимость основного блюда. Когда один из гостей сказал, что не может есть мороженое по состоянию здоровья, оказалось, что вычесть его стоимость из счета нельзя.

Предоставление компота или мороженого как обязательного дополнения к основному блюду имело место еще в 2001 г. Это недоразумение, когда подаются без спроса десерты лицам, испытывающим некоторое недомогание, является по меньшей мере нетактичным, в то же время цену можно поднять, не прибегая к таким решениям.

Повышение качества услуг путем повышения материальных затрат положительно оценивается теми клиентами, для которых относительно небольшая разница в стоимости услуги не имеет решающего значения. Противоположна ситуация с клиентами, для которых цена имеет существенное значение.

Оснащая номер различными мелочами, стоит задаться вопросом: это улучшение качества услуг или продажа клиенту не заказанных им и зачастую не нужных ему товаров? Ответ на этот вопрос может быть разным в зависимости от сегментов рынка, наиважнейших для данной гостиницы и от распространенности использования тех или иных решений гостиницами.

3.8.4. Качество гостиничных услуг и затраты на ремонт и оборудование

Стоимость ремонта связана с качеством гостиничных услуг так же непосредственно, как с материалами и сырьем. Просторные, по-современному спроектированные номера, профессиональный и доброжелательный персонал не могут исправить негативного впечатления, которое производят испачканные стены, изношенное оборудование ванной, сломанные оконные рамы, неисправный холодильник, потертая обивка мебели и т.п. Плохое техническое состояние гостиницы приводит к тому, что даже максимальные усилия, приложенные для поддержания чистоты, не дают желаемого эффекта. Ремонт, проводимый до того, когда его начнут требовать клиенты, — это очень важный элемент гостиничной услуги.

В настоящее время нет проблем ни с приобретением соответствующего качества материалов, приспособленных для эксплуатации в условиях гостиницы, ни с привлечением профессионалов для проведения ремонта. Поэтому можно проводить ремонт в полном объеме, чтобы избавить гостиницу от примет изношенности. Можно предложить два варианта организации ремонта без ущерба для предприятия и клиентов.

Первый вариант — это *проведение поэтапного ремонта*, например, путем исключения из эксплуатации нескольких номеров или целого этажа. Этот вариант, используемый в гостиницах, действующих круглый год, предусматривает в течение короткого промежутка времени проведение ремонта отдельных помещений в полном объеме, вплоть до обновления всего объекта путем замены отделочных материалов (например, покрытия пола) или крупных элементов оборудования (например, оборудование ванных комнат, оборудования административных помещений).

Второй вариант — это *проведение ремонта в закрытом предприятии*. Он используется в интенсивно эксплуатируемых гостиничных предприятиях (например, туристские деревни в Австрии или Robinson Club), где ремонт в необходимом объеме проводится ежегодно, например, во время двухмесячного перерыва в деятельности предприятия. Известная заранее дата закрытия предприятия позволяет хорошо подготовиться к проведению работ в организационном и материальном плане.

Состояние **оборудования** гостиницы, особенно мебели, телевизоров, гастрономического оборудования, постелей, а также техническое состояние помещений влияют на ощущения клиента, находящегося в гостинице, а также на качество услуги. Замена, например, мебели или телевизоров необходима не только в связи с их технической неисправностью, но и с устареванием. Как и в случае замены оборудования, возможно проведение этой операции поэтапно, например замена мебели в очередных помещениях.

3.8.5. Качество гостиничных услуг и услуги сторонних организаций

Пользуясь услугами гостиничного предприятия, клиент одновременно **пользуется услугами, предоставляемыми другими предприятиями**. Эти услуги приобретаются гостиницей для непосредственного удовлетворения потребностей клиентов или для преобразования их в собственные услуги. Такие услуги, как обеспечение электроэнергией, водой (в том числе теплой) или отопления, телекоммуникационные услуги, составляют (вместе с услугами, создаваемыми самой гостиницей) конечный продукт, т.е. гостиничную услугу. Но влияние гостиничного предприятия на уровень оказания услуг сторонних организаций очень ограничено. Деятельность гостиницы в принципе не может выходить за пределы содержания внутренней водопроводной, телефонной сети и т.п.; иногда также следует согласовать с поставщиками такое время отключения, к примеру, электричества, чтобы минимальное число клиентов испытывало неудобства.

Значение услуг сторонних организаций для качества гостиничных услуг больше, чем это следует из их услуг на экономические результаты гостиницы. Доля электрической, тепловой энергии и воды в затратах составляет от нескольких единиц до нескольких десятков процентов. Согласно существующим правилам ответственность поставщиков энергии или воды ограничивается тем, что они не получают плату за непоставленные услуги. Если наступило снижение качества, то стоимость ниже. Но перерыв в оказании этих услуг практически исключает возможность пользования ванной, радио, телевизором, лифтом, приспособлениями для чистки обуви и затрудняет пользование ус-

лугами ресторана, не действуют, к примеру, эспрессо, гриль, вентиляция или кондиционер. В определенное время суток это означает полную дезорганизацию быта значительной части клиентов гостиницы, особенно на тех предприятиях, где кухня не имеет оборудования с альтернативными источниками энергии (например, газ). В то же время счет за энергию или воду снижается несущественно.

С учетом большого значения услуг, обеспечиваемых каждый день внешними фирмами, и невозможности достаточной компенсации клиентам причиненных неудобств в рамках запланированных квот часть гостиниц обзаводится собственным оборудованием, которое в случае аварии делает гостиницу независимой от этих услуг. Это может быть независимость:

- полная (дополнительная котельная на газе или на жидком топливе), не зависящая от местной теплосети;
- частичная (источник напряжения, питающий отдельные устройства);
- временная (аварийные водосборники, действующие некоторое время).

Оснащение гостиницы аварийным оборудованием желательно с точки зрения качества услуг в том случае, когда в результате относительно небольшого увеличения инвестиций будут исключены некоторые причины недовольства всех клиентов.

При принятии решения об оснащении гостиницы аварийным оборудованием необходимо убедиться в исправности основного источника питания или возможности использования других вариантов, например, так называемого параллельного энерго- или водоснабжения. Необходимо также знакомство с побочными эффектами работы используемых устройств.

Пример

Гостиница *Е*, расположенная в центре города, оборудована источником питания, оснащенным двигателем внутреннего сгорания. Уже первые перебои в подаче электроэнергии в вечернее время вызвали протесты жильцов соседних домов по поводу шумной работы агрегата.

Комментарии

¹ Считается, что услугами гостиниц и мотелей в Польше пользуется не более 1–2 % населения. Больше людей предпочитают другие гостиничные предприятия.

² См. разд. 2, рис. 2.1 (пирамида потребностей Маслоу).

³ См. пример гостиницы «Mrongovia» (раздел 2, подраздел 2.2).

⁴ Англ. *Good news is no news*.

⁵ Эта информация приводилась на конгрессе гостиниц «Novotel» в Вене в 1988 г. Такие же пропорции между числом людей, информируемых добровольными и недобровольными клиентами, содержатся в том числе в книге J. Barlow, C. Møller, *Reklamacja, czyli prezent*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 56–58, со ссылкой на исследования, проведенные в США.

⁶ Ph. Kotler, *Marketing...*, s. 440.

⁷ См. J. Barlow, C. Møller, *Reklamacja...*, s. 56–58, где утверждается, что на подачу жалобы решается 26 из 27 недовольных клиентов, Ph. Kotler, *Marketing...*, s. 440 утверждает, что лишь 5 % недовольных подают жалобу.

⁸ J. Barlow, C. Møller, *Reklamacja...*, s. 84.

⁹ Там же, s. 42.

¹⁰ Лат. *O вкусах не спорят*.

¹¹ Хотельеры иногда пользуются процедурами, предусмотренными для VIP-персон (см. п. 2.3.11).

¹² Авторы польских комментариев не используют слово «нормы», заменяя его словом «требования».

¹³ Распоряжение Премьера Совета Министров от 29 января 1999 г. по вопросу гостиничных и других объектов, в которых предоставляются гостиничные услуги (Вестник Правительства, № 10, п. 87).

¹⁴ Закон от 29 августа 1997 г. о туристских услугах (Вестник Правительства № 133, п. 884, ст. 39).

¹⁵ Во Франции гостиницы «Novotel» имеют трехзвездную категорию, но в некоторых странах – в связи отличием категоризационных норм или повышением стандарта – на категорию выше.

¹⁶ *Normes hôtelières, Arrêté Ministériel du 27 Avril 1988*, Journal Officiel de la République Française du 8 Mai 1988, с последующими изменениями.

¹⁷ *Hotellklassifizierung in Nordrhein-Westfalen. Dokumentation und Arbeitsbuch. Die Tourismus- und Gastgewerbe-Verbände in NRW*, 1995.

¹⁸ J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*, Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 16. Повсеместно также используется английское определение *Total Quality Management* (TQM).

¹⁹ Понятие справедливой цены описано в п. 4.3.5.

²⁰ J. Bank, *Zarządzanie...*, см. выше, s. 17.

²¹ Эта организация, основанная в 1947 г., имеет резиденцию в Женеве. Со времени основания ее членом является Польский Комитет Стандартов и Мер, а в настоящее время Польский Комитет Стандартизации.

²² Польская норма PN-ISO 9004-2, Управление качеством и элементы системы качества. Требования к услугам. Польский Комитет Стандартизации. Варшава 1994 г.

²³ *Zakres działania Polskiego Centrum Badań i Certyfikacji*, «ABC Jakości» 1995, nr. 1–2.

²⁴ Закон от 3 апреля 1993 г. о контроле и сертификации (Дневник Правительства № 55, п. 250).

²⁵ J. Barlow, C Møller, *Reklamacja...*, см. выше, s. 218.

²⁶ W. Markiewicz, *Hotel «Noma Residence»*, «Hotelarz» 1996, № 12, s. 16.

²⁷ В употреблении встречается слово *servuction* (фр. *production de service* – производство услуг).

²⁸ От 360 вопросов («Novotel» в 2000 г.) до 600 вопросов («Orbis» в 2000 г.) и около 1100 вопросов («Intercontinental» в 1985 г.).

²⁹ В апреле 1996 г. принято решение об изменении названия на Польское Объединение Гостиниц.

³⁰ Курсивом выделены предприятия, не учтенные в определении в подразд. 1.2 данной книги.

³¹ В 1996 г. в конкурсе «Теперь Польша», продвигающем польские продукты, дипломы впервые присуждены польским гостиничным и гастрономическим предприятиям.

³² Понятие конкурирующего предприятия представлено в п. 4.3.3.

³³ Принцип снижения в таких случаях цен без пожеланий клиентов ввел своим циркуляром в 1983 г. Главный комитет туризма. Через несколько лет это распоряжение было отменено.

³⁴ Поводом для недовольства было бы, к примеру, повышение цены по отношению к той, которая декларировалась в момент бронирования.

³⁵ J. Barlow, C Møller, *Reklamacja...*, s. 114.

³⁶ Там же, s. 92.

³⁷ См. определение качества в п. 3.3.1.

³⁸ Это обосновано в п. 4.5.1.

³⁹ В 1978 г. в гостиницах цепочки «Novotel» был проведен конкурс под названием «Больше улыбок» (*Sourire en plus*). В 1996 г. заботой польских владельцев гостиниц стал месячник «Хотельер». В 2001 г. в справочнике и на интернет-странице группы Ассог был размещен девиз «Производим улыбки» (*Nous fabriquons du sourire, We build smile*).

⁴⁰ Часто употребляется английское слово «friendly», например девизом цепочки гостиниц Bastion является *Your friendly hotels*.

⁴¹ Категоризационные нормы с 1999 г. предусматривают наличие туалетного мыла в ваннных комнатах как обязательного элемента оснащения в гостиницах, отелях и пансионатах, но не определяют его количество, размер, сорт и т.п.

Раздел 4

Цены в гостиничном деле

4.1. Вводные замечания

Целью данного раздела является не изложение теории цен, а приближение проблемы формирования цен к практике. Но и с этой точки зрения данная проблематика является сложной. В теории и на практике приходится встречаться с мнением, что *цены должны зависеть от затрат и находиться на уровне, соответствующем спросу и предложению. Клиент часто выражает мнение, что цены должны быть справедливыми и соответствовать качеству продукта.* Продавец и производитель считают, что цены должны *обеспечить определенный доход (прибыль)*, а государственное казначейство рассчитывает получить *соответствующие налоги.*

При этом мы имеем дело с факторами, действующими иногда в противоположных направлениях, а в результате — с разного рода противоречиями. Цена, определенная на основе затрат, может принести недостаточный доход и не обеспечить рационального хозяйствования. Не очень доходное предприятие не обеспечит приток капитала, что со временем негативно скажется на предложении. При недостаточном предложении цена, сориентированная на спрос, не признается справедливой, цена же, повсеместно признанная справедливой, может не обеспечить производителю (продавцу) покрытие понесенных затрат.

В этом разделе читатель не найдет однозначного ответа на вопрос, какими должны быть цены в интересующем его гостиничном предприятии. При формировании цен на гостиничные услуги на практике полезно выделить факторы, которые следует учитывать при определении цен, и представлять значение этих факторов для ценовых решений.

Рассматривая проблему цен в гостиничном предприятии, следует различать ценовую стратегию и технические способы определения цен. **Ценовая стратегия** касается основных прин-

ципов формирования цен, их общего уровня, выбора системы калькулирования, определения места ценовых решений в организационной структуре предприятия, используемых систем льгот. **Технические способы определения цен** — это отдельные решения, связанные с определением цены конкретного продукта в конкретном случае с учетом определенной стратегии. Эти решения освобождают владельца, а отчасти и директора предприятия от слишком частого занятия мелочами.

4.2. Цена — неотъемлемый элемент продукта

Цена является вторым, после качества, мотивом выбора клиентом именно этого, а не другого продукта. Продукт должен соответствовать запросам покупателя, но он также должен иметь цену, продавец же обязан уделять информации об уровне цен столько же внимания, сколько информации об оснащении номера или о приправах к котлетам. Особенно в случае новой гостиницы **разработка прейскуранта может иметь большее значение, чем выпуск буклета**. Индивидуальные гости имеют определенную цель путешествия, туристские бюро располагают достаточной информацией о достоинствах региона, в котором построена гостиница, но им трудно предвидеть, какие цены могут установить владельцы новой гостиницы.

Отсутствие информации или неполная информация о цене ставят под сомнение честность предприятия, приводя к тому, что клиент может обратиться к конкурентам.

Специфическая особенность гостиничных, а в первую очередь услуг, связанных с ночлегом, состоит в том, что они обычно приобретаются для сиюминутного потребления. И наоборот, решение о выборе определенного предприятия и времени использования его услуг принимается с опережением, часто значительным. Процент клиентов, использующих бронирование, достигает 98%. Сроки, в которые можно забронировать услуги, разные для различных гостиниц, и даже в одной и той же гостинице они могут отличаться в зависимости от времени года. Эта особенность приводит к тому, что цены должны устанавливаться на длительный период (как минимум на несколько месяцев). Работники службы бронирования должны знать цены с соответствующим опережением. Ясность в вопросе цен также

необходима во время различного рода акций, связанных с продвижением услуг. Конечно, встречаются и противоположные случаи.

Примеры

В конце апреля автор позвонил в несколько гостиниц категории «три звезды» по поводу информации о ценах на услуги, чтобы выбрать гостиницу для гостей, приезжающих через три недели. Во всех гостиницах сообщили, что, вероятнее всего, в мае будут введены сезонные цены, но неизвестно, каков будет их уровень и с какого времени они начнут действовать.

Представитель иностранного бюро путешествий рассказал, что директора некоторых гостиниц, подходившие к нему на туристской выставке, давали ему эффектные визитки, буклеты, наклейки и рекламные газеты, но на просьбу оставить прейскурант отвечали: «Договоримся!»

Формирование цен является сложным процессом, но это не оправдывает отсутствия или оттягивание принятия необходимых решений со стороны дирекции гостиницы. До недавнего времени наиболее непредсказуемым фактором, имеющим влияние на уровень цен, была **инфляция**, впрочем, по-прежнему она выше, чем в странах с более стабильной экономикой.

Вслед за снижением уровня инфляции наибольшую угрозу представляет **изменение курса валют**. Как в ближайшей, так и в более далекой перспективе в силу разных причин могут наблюдаться колебания курсов валют, превышающие текущий уровень инфляции. Предприятие, заключая договор, в котором цены указаны в иностранной валюте, в случае укрепления золотого получит более низкие доходы.

Очевидно, что даже если мы решим установить цены на услуги гостиницы в другой валюте, **то ежедневно будем пользоваться прейскурантом в золотых**. Цены в иностранной валюте используются при заключении договоров с зарубежными бюро путешествий, в путеводителях, публикуемых за границей или (в случае относительно высокой инфляции) при подтверждении цен бронирования (условий), касающихся достаточно дальних сроков.

В случае новой гостиницы обычно присутствует **боязнь установить слишком высокие или слишком низкие цены**. Поскольку цена является одним из существенных факторов, предопределяющих приобретение услуги, то, затягивая с объявлением информации о цене, возможность продажи можно утратить. Лучше продать очень дешево, чем потерять клиента в пользу конкурента, который дал полную информацию о цене. Когда же в момент прибытия клиента снизим цену, произведем на него хорошее впечатление тем, что он заплатит меньшую цену, чем была оговорена при бронировании.

Существенным моментом является **готовность к переговорам с контрагентами**. Публикация цены вовсе не исключает дальнейших переговоров. Узнав о существовании новой гостиницы, бюро путешествий не всегда имеет готовый замысел ее использования, но когда (например, на туристской ярмарке) такое решение находит, может быть слишком мало времени на получение информации или переговоры. В этом случае выигрывает гостиница, которая представит полную информацию о своих услугах (без цен она неполная).

4.3. Связь цен с различными экономическими параметрами

Задумываясь над стратегией цен для данного предприятия, необходимо учитывать несколько факторов, которые влияют на общий уровень цен, а также на принятие определенных технических решений. К таким факторам относится существующий или создаваемый **спрос**, размер понесенных **затрат**, деятельность **конкурирующих предприятий**, ситуация на финансовом рынке или установленный **стандарт**¹ услуг. Невозможно обойти какой-нибудь из этих факторов, следует определить их значение и взаимные пропорции. Стоит обратить внимание на то, что в условиях рыночной экономики при определении цен на первый план выходит ориентация на спрос и на конкурентов².

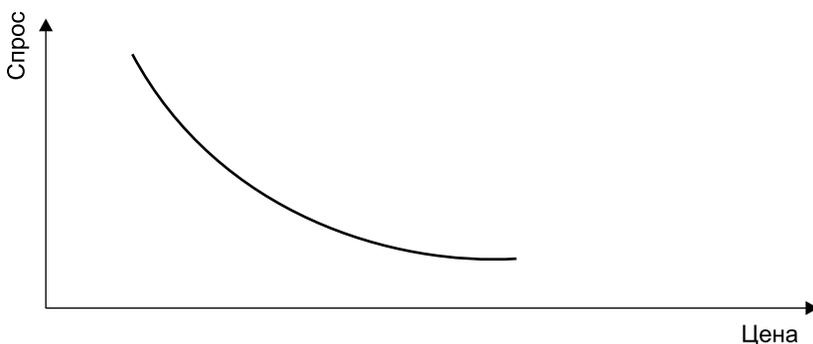
4.3.1. Цена и спрос

Целью создания продукта является удовлетворение спроса, существующего или ожидаемого. **Связь цен со спросом** всем известна. Не подлежит сомнению, что чем выше цена, тем ниже

спрос, в то же время чем ниже цена, тем спрос может быть выше. Это ограничивает прибыль от повышения цены, поскольку в крайнем случае может оказаться, что в результате повышения цен определенное число клиентов откажется от услуг, в результате чего уменьшатся продажи³. Слишком высокая цена может ограничить или полностью ликвидировать спрос (рис. 4.1). Стоит помнить, что из этого правила бывают исключения.

Рис. 4.1

Вместе с ростом цены снижается спрос



Примеры

Парадокс Гиффена: В XIX в. в Ирландии было замечено, что при повышении цен на хлеб наблюдался рост спроса на хлеб. Дело в том, что население с низкими доходами ограничило расходы на более дорогие продукты, потребляя больше хлеба.

Парадокс Турковского: В 1989 г., во время большой инфляции, в день официального повышения цен на алкогольные напитки автор наблюдал большие очереди в магазины, продающие эти напитки. Перед повышением цен приобрести эти напитки было практически невозможно, при этом клиенты надеялись в первое время после повышения создать домашние запасы, рассматривая это как определенное вложение капитала.

Поскольку, как уже говорилось, на выбор продукта клиентом влияет также качество, нельзя рассматривать проблему спроса

на гостиничную услугу вне зависимости от ее цены. Существует мнение о поиске клиентом как можно лучшего продукта по возможно более низкой цене. Это мнение можно отнести к продуктам, имеющим значительную степень стандартизации при относительно небольшой разнице в потребительских качествах продукта.

В случае гостиничных услуг мы имеем дело с относительно значительной дифференциацией потребительских качеств, а также цен. Клиенты имеются как у молодежной турбазы, где за ночлег в многоместном зале можно заплатить несколько десятков золотых, так и у фешенебельных апартаментов в многозвездной гостинице по цене несколько тысяч золотых за сутки. При этом не подлежит сомнению, что при выборе гостиничной услуги для одних клиентов самыми важными являются свойства услуги, для других же — ее цена.

Пример

Во время пресс-конференции, предвещающей открытие четырехзвездной гостиницы в городе *E*, журналисты выразили сомнение в том, что такая дорогая гостиница будет иметь постояльцев, когда в более дешевых гостиницах есть свободные номера. Вскоре после открытия гостиницы в нее прибыло множество гостей, которые до этого пользовались четырехзвездной гостиницей, находящейся в 70 км, в городе *G*.

В этой ситуации разделим рынок (в самом грубом приближении) на два основных сегмента:

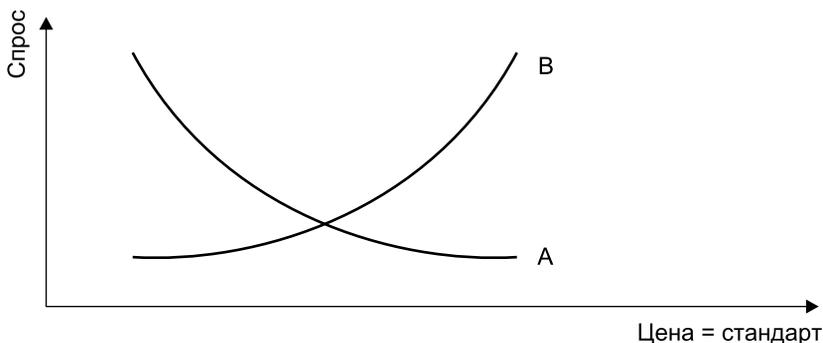
- сегмент А — клиенты, заинтересованные прежде всего в цене услуги;
- сегмент В — клиенты, руководствующиеся в первую очередь стандартом услуги — ее потребительскими свойствами.

Влияние предпочтений клиентов на спрос представлено на рис. 4.2. В сегменте А спрос снижается с ростом цены. В сегменте В спрос растет с ростом качества, а также обычно и цены.

Как видно, в случае **клиентов, заинтересованных прежде всего в цене на услугу**, зависимость между спросом и ценой вытекает из общих правил. Чем выше цена на гостиничную услугу, тем меньше шансов найти клиентов, относящихся к этому сегменту. Стандарт услуг имеет для них второстепенное значение. Эти клиенты будут вести поиск в первую очередь среди более деше-

Рис. 4.2

Влияние предпочтений клиентов на спрос



вых гостиниц, легко отказываясь от ванны, телевизора и телефона в номере. Если уровень цен на доступные услуги превысит их личные финансовые возможности, они откажутся от гостиничной услуги и будут искать другое решение своих проблем.

Совсем иначе эта зависимость представляется в случае **клиентов, заинтересованных прежде всего в высоком качестве услуг**. Цена имеет для них второстепенное значение или даже совсем несущественна. Клиенты, относящиеся к этому сегменту, будут делать выбор в первую очередь среди гостиниц высших категорий. Чем лучше услуга приспособлена к их потребностям и чем выше качество услуг (а соответственно и цена), тем больше вероятность, что эти клиенты выберут нашу гостиницу. Зачастую это так называемый **эффект престижа**⁴, который приводит к тому, что возможно создание спроса на услугу, имеющую особенно высокую стоимость, когда распространено мнение, что чем услуга дороже, тем она лучше.

Это примерное деление рынка на два сегмента является значительно упрощенным. С учетом большого разброса цен на гостиничные услуги (а также видов и категорий предоставляющих их предприятий) на практике это деление меняется. Клиенты, которые ищут более дешевую гостиницу, могут быть склонны заплатить цену, соответствующую их индивидуальным возможностям. Могут быть также заинтересованы в самой низкой цене или иметь дополнительно определенные минимальные требования к качеству (например, дешевая гостиница, расположенная как можно ближе к центру города, или самый дешевый номер с ванной).

В самом общем виде идея ориентирования цен на спрос основывается на деятельности в двух направлениях:

- регулирование спроса с помощью снижения или повышения цен,
- регулирование (установление) цен в зависимости от формирования спроса.

Регулирование спроса с помощью цен используется для привлечения клиентов ценами, что может привести к увеличению спроса с пользой для предприятия или повышению цен с целью ограничения нежелательного спроса. Это касается чрезмерного спроса, если ухудшается качество услуг (например, ожидание, когда освободится столик в ресторане), или исключения определенного сегмента рынка (определенной группы клиентов).

Пример

В гостиничных ресторанах во Франции автор наблюдал относительно высокую наценку к самым дешевым столовым винам. В Польше в различных предприятиях используется высокая цена на пиво, чтобы избежать превращения элитного ресторана с хорошей кухней в пивную.

Регулирование цен на основе спроса осуществляется путем установления цен на возможно более высоком уровне, обеспечивающем еще достаточно большой спрос, а также с целью увеличения доходов предприятия.

Рассматривая связь цен на гостиничные услуги со спросом, следует учитывать такое явление, имеющее место в гостиничном деле, как возможность выделения определенного числа сегментов рынка, сезонность спроса, факт удовлетворения спроса исключительно в месте и во время создания услуги и отсутствие возможности хранения не реализованного продукта. Поэтому в практике гостиничного предприятия связь цен со спросом характеризуется стратегией дифференциации цен с учетом потребителя, версии продукта, места или времени⁵. Ф. Котлер определяет дифференциацию цен как ситуацию, когда предприятие реализует товар или услугу по двум или более различным ценам, разница в которых не находит отражения в соответствующей разнице затрат⁶. В случае принятия гостиничным предприятием стратегии дифференциации цен разница между ценами на идентичную или близкую услугу может составлять от одного-двух десятков до более чем 100 процентов.

Условием дифференциации цен с ориентацией на потребителя является возможность однозначного выделения тех сегментов рынка, относительно которых используются различные цены. Такая возможность существует в гостиничном предприятии, особенно в случае услуг, связанных с ночлегом, где мы не имеем дела с анонимным клиентом⁷. Это могут быть льготы для лиц, часто пользующихся услугами данной гостиницы или цепочки гостиниц⁸. Можно использовать процентные или количественные льготы или отдельный прейскурант для лиц, путешествующих с детьми, студентов, работников фирм, с которыми заключены соответствующие договора, и т.п. Существует и много неиспользованных возможностей.

Особый вид дифференциации цен существует в случае группового туризма, для которого большинство гостиниц использует более низкие цены. Несмотря на причины дифференциации цен с ориентацией на потребителя, в сущности мы имеем дело с дифференциацией цен с учетом версии продукта. Это относится в первую очередь к гастрономической деятельности и следует из использования для групп обычно более простых систем гастрономического обслуживания. Может также возникнуть потребность использования более высоких цен в случае организации торжественных, а значит, более трудоемких мероприятий.

Со спросом связана также дифференциация цен с учетом места. Это следует из возможности использования в аналогичной гостинице более высоких цен с учетом более высокого спроса в привлекательной местности или необходимость использования более низких цен в менее привлекательной местности (табл. 4.1). Обратим внимание на то, что привлекательность местности может меняться в зависимости от времени года.

Таблица 4.1

Цены двухместных номеров с включением завтрака в гостиницах «Novotel» в Польше в декабре 2002 г. (в евро)

| Гостиница «Novotel» | Цена |
|---------------------|------|
| Гданьск «Centrum» | 81 |
| Ольштын | 62 |
| Познань «Malta» | 110 |
| Варшава «Airport» | 152 |
| Вроцлав | 84 |

Источник. Собственная обработка на основе: www.orbis.pl.

Вполне однозначной является **дифференциация цен с учетом времени**, под которой подразумевается сезонная дифференциация цен, а именно использование различных цен в течение двух, трех или более отрезков года или в течение недели (например, льготы в выходные дни). Автору не известны случаи дифференциации цен в зависимости от той или иной части месяца.

4.3.2. Цена и затраты

Связь цен с затратами не подлежит сомнению, и мы не можем ни в коем случае ее обойти. Стоимостный метод определения цен имеет много достоинств. Однако в гостиничном деле нет ни возможности простого разделения затрат на число созданных единиц продукта и подсчета прибыли, ни вариантов этого метода, учитывающих разные затраты и разные источники получения прибыли. Это связано с двумя причинами:

- разнородностью продуктов (разные номера, разные блюда в ресторане и т.п.);
- довольно широким распространением стратегии дифференциации цен.

Вместе с тем невозможность проведения затратной калькуляции цен не может свидетельствовать о независимости цен от затрат. **Гостиница, которая устанавливает цены без учета себестоимости проведения деятельности, рискует понести убытки.** Однако связь цен на гостиничные услуги с затратами следует рассматривать в более широком плане. При этом выражением данной связи может быть достигнутый уровень рентабельности предприятия или кассовые поступления от среднестатистического клиента или от клиента из определенного сегмента рынка. Сравнение этих параметров с параметрами других предприятий такого же типа позволяет при учете других экономических параметров, достигнутых предприятием, оценить правильность увязки общего уровня цен (а не цен на отдельные продукты) с затратами. Например:

- низкая рентабельность или невысокая производительность труда, измеряемые объемом продаж или доходов на одного работника при одновременном широком использовании базы для ночлега или низком уровне ресторанных наценок, могут говорить о слишком низких ценах;

- низкая рентабельность или невысокая производительность труда при одновременном низком использовании базы для ночлега и высоком уровне ресторанных наценок могут свидетельствовать о слишком высоких ценах.

Ввиду отсутствия арифметической связи между ценами и затратами, анализ правильности формирования цен в зависимости от затрат требует достаточно подробной информации о деятельности конкретного предприятия и его окружения, поскольку могут иметь место различные обстоятельства, такие, как:

- выход на рынок конкурирующей гостиницы, которая с помощью относительно низких цен пробует занять определенные сегменты рынка;

- понесение предприятием значительных затрат, связанных с ремонтом, что временно снижает рентабельность, но дает возможность ее роста при повышении стандарта услуг;

- резкое изменение количества или структуры клиентов в силу причин, не зависящих от гостиницы (например, в 1981–1982 гг. в силу политических причин значительно уменьшилось число иностранных туристов, приезжающих в Польшу)⁹.

Изменение затрат (обычно их рост) по причинам, не зависящим от гостиницы, может, хотя и не обязательно, вызвать рост цен. В случае относительно небольшого роста затрат (например, повышение налогов или цен, устанавливаемых государством) возможно принятие одного из двух решений:

- сохранение неизменных цен с целью сохранения или повышения конкурентоспособности собственных цен;

- использование роста затрат (в первую очередь всем известного роста налогов, акцизов и т.п.) для улучшения результатов деятельности предприятия, если клиенты – рассчитывающие на рост цен гостиничных услуг – склонны эти, более высокие цены принять.

Говоря о связи цен с затратами, необходимо остановиться на влиянии государства на уровень цен. Дело в том, что вмешательство государства может проявиться в установлении (повышении, снижении, предоставлении индивидуальных льгот) размера налогов или других отчислений аналогичного характера, уровня амортизационных отчислений, введении или отмене обязательств по расчетам за некоторые расходы во времени, уровня процентных ставок, введение льготных кредитов на развитие туризма, строительство или модернизацию гостиниц и т.п. Каж-

дое из этих решений оказывает влияние на размер затрат (возможно, и на улучшение финансового положения) и должно так или иначе учитываться в политике цен гостиничного предприятия.

4.3.3. Цена и деятельность конкурирующих предприятий

С момента прекращения централизованного определения единых цен на гостиничные услуги (включая гастрономию) возникла проблема взаимного влияния ценовых решений, принимаемых различными предприятиями.

Взаимное влияние на цены обычно касается тех предприятий, среди которых клиент может осуществить выбор. Такие предприятия будем называть конкурирующими. В этой связи обратим внимание на то, что:

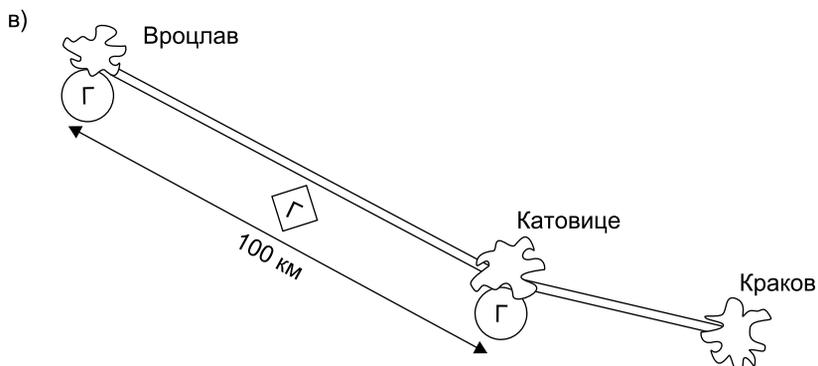
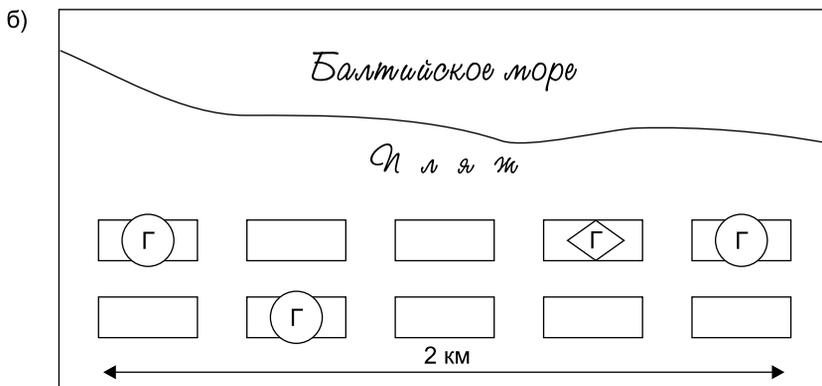
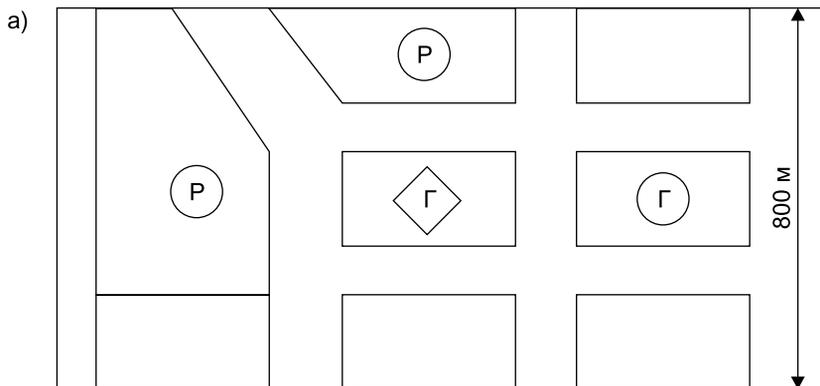
- наши конкуренты – это не только две или три гостиницы в нашем городе, имеющие ту же категорию, что и наша;
- не все гостиницы той же категории, расположенные поблизости, являются нашими конкурентами.

Таким образом, говоря о конкурентоспособности следует рассматривать различные сегменты рынка, потребности которых в различной степени удовлетворяются различными предприятиями. В результате на то, является ли предприятие нашим конкурентом, влияет не только аналогичная категория и близкое расстояние, но и другие факторы. Поэтому, составляя список конкурирующих предприятий, необходимо учитывать, что (рис. 4.3):

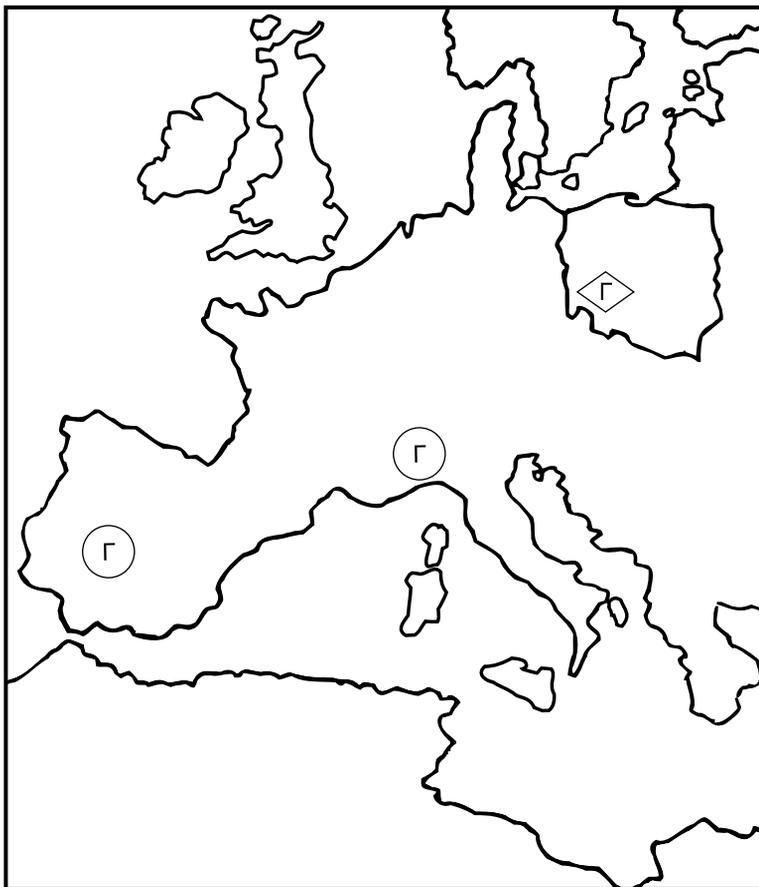
- в привлечении клиентов, прибывающих в наш город общественным транспортом, в целом будем конкурировать с гостиницами, расположенными на расстоянии пешей прогулки от железнодорожного или автовокзала;
- в привлечении клиентов, передвигающихся на автомобилях, будем конкурировать с гостиницами, имеющими охраняемую автостоянку;
- в продаже обедов работникам ближайших предприятий будем конкурировать с ресторанами, расположенными в радиусе нескольких сотен метров;
- в привлечении менее состоятельных клиентов будем конкурировать с относительно более дешевыми гостиницами, а более состоятельных – с дорогими гостиницами;

Рис. 4.3

Сфера конкуренции в случае: а) предложения обедов, б) отдыха на море, в) ночлега рядом с автострадой, г) места проведения отпуска



г)



Внимание: Г – гостиница, Р – ресторан.

- в привлечении клиентов, перемещающихся по международным трассам, будем конкурировать с гостиницами и мотелями, расположенными даже на расстоянии 100 км, но только рядом с автострадой;
- в привлечении клиентов, которые ищут место для проведения общенационального мероприятия, можем конкурировать с гостиницами, расположенными на расстоянии сотен километров от нашего города;

- в привлечении клиентов, которые выбирают место для проведения отпуска или организации международного конгресса, можем конкурировать с гостиницами, имеющими соответствующие условия и находящимися на расстоянии даже тысяч километров;

- В Познани будем конкурировать с гостиницами, находящимися рядом с ярмаркой, в Варшаве – поблизости от государственных учреждений, в Колобжеге – рядом с морем.

Используя стратегию цен, ориентированных на конкуренцию, необходимо ответить на вопрос, является ли перечень конкурирующих предприятий постоянным или изменяется в течение года. Например, предприятие, являющееся летом центром отдыха для иностранцев, зимой может выполнять функции городской гостиницы, обслуживающей главным образом местных клиентов, а на протяжении года – удобным местом отдыха для водителей грузовиков ¹⁰.

Стратегия цен, ориентированных на конкуренцию, не означает установление цены, идентичной или отличающейся в незначительной степени от цены на конкурирующий продукт и внесение изменений в эту цену в той же мере и в то же время, как это делает конкурент¹¹. Не исключая возможности использования такой стратегии, можно утверждать, что в гостиничном деле она имеет лишь ограниченное применение. Конкурентная ориентация не может быть также связана исключительно с процессом установления цен на более низком уровне, чем у конкурентов¹². Чаще, чем адаптационное формирование цен, используется **целевая дифференциация цен относительно конкурирующих продуктов**. Дело в том, что рынок гостиничных услуг характеризуется ограниченной гомогенностью продуктов, что делает невозможным использование идентичных цен для идентичных услуг. Это основная из причин, по которой в Польше на рынке гостиничных услуг нет ценового лидера, т.е. предприятия, на которое могли бы ориентироваться в ценовых решениях остальные гостиницы.

На практике цены, используемые конкурентами, могут представлять собой материал для взаимных сравнений.

Примеры

Номера в нашей гостинице настолько больше по размерам и лучше оборудованы, чем в гостинице *X*, что клиент охотно заплатит за нашу услугу цену на *A* злотых больше.

Номера в нашей гостинице находятся в настолько худшем состоянии, чем в гостинице *Y*, что, привлекая клиента до проведения ремонта, необходимо устанавливать цены на услуги на 6% ниже.

В силу неудачного расположения нашей гостиницы мы должны компенсировать клиенту стоимость проезда в центр (равную поездке на такси) ценой на услуги более низкой, чем в гостинице *Z*.

Так как в городе основная часть гостиниц, кроме нашей, имеет большинство номеров без ванн, мы можем установить более высокие цены.

При изменении цен у конкурентов можем в зависимости от нашей политики цен принять решение об изменении или удержании цены на ее прежнем уровне.

4.3.4. Цена и финансовый рынок

Постепенный отход государства от регулирования курса валют на рубеже 80–90-х гг. облегчил сопоставление цен с затратами и размером инфляции. Определение цен на более длительный период в стабильных валютах обеспечивало сохранение доходов гостиницы. Затраты гостиницы росли в соответствии с уровнем инфляции, пропорционально росту курса валюты, в которой были определены цены. В пересчете на злотые цены, установленные, к примеру, в долларах США, как и продажа валюты, полученной за услуги, обеспечивали гостинице сохранение заложенного соотношения между доходами и расходами. Такие условия были удобны и для иностранных контрагентов, и в первую очередь для бюро путешествий, которые могли свои затраты посчитать в той же валюте, в которой получены доходы.

Ситуация изменилась, когда инфляция значительно уменьшилась – с 1999 г. стала меньше 10%, а с 2001 г. – меньше 5%. Открытие финансового рынка облегчило приток иностранного спекулятивного капитала, а в результате временно вырос спрос на злотые. Курс злотого, выраженный в иностранных валютах (табл. 4.2), не только перестал снижаться, но и стал расти в степени, превышающей показатели инфляции. Из этого для гостиницы вытекают следующие последствия:

- в случае роста курса злотого предприятия (в том числе гостиницы), которые заключили договора в иностранных валютах, за тот же объем валюты будут получать все меньше злотых, несмотря на стабильность инфляции в размере нескольких процентов;
- только в ограниченный период времени гостиницы могут эти затраты компенсировать более дешевым импортом, в то время как большинство затрат (зарплата, амортизация, энергия, телекоммуникации, продукты питания) производится в злотых.

Таблица 4.2

Курсы некоторых валют в 1998–2002 гг. – состояние на декабрь (в злотых)

| Валюта | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002* |
|----------------|------|------|------|------|-------|
| Доллары США | 3,50 | 4,15 | 4,40 | 4,05 | 4,15 |
| Евро | 4,05 | 4,20 | 3,90 | 3,60 | 4,10 |
| Немецкая марка | 2,10 | 2,15 | 2,00 | 1,85 | |

* Сентябрь.

Вряд ли возможно, чтобы иностранные бюро путешествий были склонны заключать договора в злотых, особенно в связи с изъятием с начала 2002 г. национальных валют 12 стран Европейского союза и наблюдающимися начиная с определенного времени, в том числе в Польше, тенденциями к публикации цен в евро. Это требует от гостиницы осторожной политики цен, она может потерять контрагентов, учитывающих в цене, к примеру, расчетный курс злотого, или потерять часть доходов, не учитывая этого сложного для прогнозирования фактора.

4.3.5. Цена и качество услуг. Справедливые цены

В ситуации свободного формирования цен гостиничным предприятиям следует помнить, что как **цена**, так и **качество являются параметрами, адресованными клиенту**, который сравнивает их в различных заведениях. Соответствующая корректировка этих двух параметров приводит к тому, что цены могут быть признаны клиентом **справедливыми**¹³.

Цены, установленные в соответствии с качеством услуг, часто определяют выбор клиентом того или иного заведения. Имея на выбор определенное количество предприятий, выполняющих основные необходимые условия (расположение, перечень услуг и т.п.), клиент заинтересован в приобретении продукта наиболее высокого качества (наилучшим образом удовлетворяющего его потребности) по достаточно низкой цене. Клиент при этом дает оценку в соответствии со своими предпочтениями, вкусами, потребностями, привычками.

Но поскольку на качество продукта — приспособление его к потребностям клиента — влияют различные факторы, будем относить цену преимущественно к стандарту услуг и тем самым к площади номера и его оснащению, к привлекательности обстановки ресторана и ассортименту блюд. Однако качество в широком смысле определений, приведенных в разд. 3, может применяться во многих случаях.

Примеры

В гостинице *N* в Ольштыне номера с видом на озеро признаются гостями заведомо лучшими, чем номера с видом на железнодорожную ветку.

В стремлении обеспечить высокое качество услуг гостиница *D* в Будапеште спроектирована таким образом, что все номера имеют окна с видом на Дунай.

Клиенты считают справедливым, что в пансионатах, расположенных на значительном расстоянии от пляжа, цены ниже, чем в объектах, расположенных на берегу моря.

С одной стороны, клиент, заинтересованный в определенном комфорте, склонен признать более высокую цену справедливой, если может выбрать гостиницу, имеющую важные для него расположение, прекрасное оснащение, широкий набор услуг и т.п. С другой стороны, клиент, заинтересованный прежде всего в низкой цене, будет склонен пожертвовать некоторыми удобствами и признает справедливыми более низкие цены в гостинице, расположенной вдали от центра города, номера которой не оборудованы телевизором, телефоном, ванной. Он может также признать несправедливой любую цену, превышающую его финансовые возможности.

Представление о справедливых ценах позволяет лучше учесть точку зрения клиента и потребности отдельных сегментов рынка. Это относится в первую очередь к местности (город, регион), где имеется значительное количество гостиниц, дающих потенциальным клиентам возможность поиска и выбора наиболее соответствующей им услуги. Знание о предпочтениях клиентов позволяет ответить на вопрос, нужно ли заниматься приданием дополнительной привлекательности услуге, оснащению номеров и т.п., взамен получая более высокую плату, или привлекать клиентов, предлагая более скромные и дешевые услуги.

Отсутствие в ощущениях клиентов точной зависимости между ценой и качеством может вызвать спад спроса на услуги. Высокие цены за прекрасно оборудованные номера в гостинице, удаленной от места, являющегося главной целью приезда, могут быть признаны несправедливыми. В этой ситуации важно найти оптимальную взаимозависимость этих двух важных параметров, а также привести их в соответствие со стоимостью и качеством услуг в других гостиницах.

4.4. Повышение цен

4.4.1. Неизбежность повышения цен

Повышение цен является наиболее распространенной формой их изменения. Они не являются атрибутом относительно высокой инфляции, наблюдавшейся до недавнего времени в Польше. Рост цен связан с постепенным ростом затрат, который даже в стабильных экономических системах является обычным явле-

нием. Этот рост обычно имеет место в услугах и вытекает из двух основных причин:

- незначительное влияние на снижение расходов за счет механизации труда;
- давление медленного, но постоянно совершенствуемого продукта новых конкурирующих предприятий и как следствие возникновение необходимости для более старых гостиниц рано или поздно внедрять решения, используемые на вновь открывающихся предприятиях.

Но даже повсеместное знание этих явлений не может обеспечить удовлетворенность клиентов повышением цен.

При принятии решения о повышении цен на услуги, связанные с ночлегом и питанием, мы должны задуматься над сроками и размером этого повышения.

4.4.2. Выбор срока повышения цен

В заведениях, широко сотрудничающих с бюро путешествий, обычно обслуживающих заграничных туристов или отпускников, мы имеем дело с бронированием мест, которое осуществляется со значительным упреждением, или с различными другими договорами¹⁴. Договора с бюро путешествий на очередной сезон обычно заключаются летом предыдущего года. При этом существует **необходимость проведения политики цен в относительно большом временном интервале**. Это относится не только к ночлегу, но и ко всем услугам, предоставляемым гостиницей. Решение о ценах на следующий год должно быть принято не позднее, чем летом текущего года.

Такой прейскуртант дает бюро путешествий возможность непосредственной продажи услуг определенной гостиницы или позволяет сделать калькуляцию мероприятий, в состав которых входят ее услуги. С расчетом на зарубежные бюро путешествий существует потребность создания прейскуртанта в иностранных валютах (обычно в евро или американских долларах).

Естественным сроком повышения цен в таком случае является **срок действия прежнего прейскуртанта**. Такая практика уже много лет используется в гостиницах «Orbis», где с соответствующим опережением публикуются прейскуртанты для зарубежных индивидуальных туристов на срок от 1 апреля до 31 марта следующего года в нескольких вариантах валют.

В заведениях, в которых проблематика приезда иностранных туристов отсутствует, соответствующим сроком повышения цен является **срок сезонного изменения цен**. Если существует такая потребность, то решение о повышении цен принимается с соответствующим опережением, как минимум за 2–3 месяца перед введением сезонных цен. Они соответственно устанавливаются на уровне более высоком, чем в предыдущем сезоне, а текущие (внесезонные) цены остаются без изменений. Соответственно когда возникает потребность повышения внесезонных цен, принимается решение за 2–3 месяца до окончания сезона. Придерживаясь принципа принятия ценовых решений в сроки, обеспечивающие для клиентов информацию о ценах на очередной сезонный (внесезонный) период с соответствующим упреждением, исключаем неприятные сюрпризы для клиентов, которые в это время традиционно ожидают новых цен, а также создаем условия для предоставления достоверной информации клиентам, обращающимся по поводу бронирования услуг (см. подразд. 4.2).

В заведениях, где отсутствует проблема сезонности цен, удобно выбрать для повышения цен **время наименьшей посещаемости клиентов**. В заведениях, в которых преобладают гости, приезжающие по служебным делам (а эта проблема касается именно такого рода предприятий), это время различных государственных и церковных праздников, в первую очередь наличие нескольких выходных дней подряд. Таким временем обычно является конец года – от середины декабря до середины января и уже традиционно в Польше – начало мая. Это ограничивает до минимума последствия введения более высокой цены – информирование проживающих в гостинице клиентов, предоставление им льгот и т.п. Естественно, решения об изменении цен мы и в этом случае должны принимать с упреждением, соответствующим местным условиям. Например, информацию о новых ценах, вводимых с января, мы должны передать службе регистрации не позднее чем в октябре или ноябре.

Решение клиента о приобретении наших услуг часто является результатом именно такой, а не другой информации о цене. Обнаружив на месте в гостинице цены, отличающиеся от тех, о которых говорилось при бронировании, клиент может иметь обоснованные претензии к добросовестности гостиничного предприятия. Экономическим выражением недовольства клиента в связи с ростом цен может быть **отказ от услуг**, даже ранее зака-

занных, или отказ от пользования этими услугами в будущем. Если в силу определенных причин мы были вынуждены принять спонтанное решение о повышении цен, то должны предусмотреть решения, ликвидирующие или уменьшающие недовольство клиента по поводу цены. Можем использовать следующие варианты:

- введение для клиентов, забронировавших номера ранее, такой цены, которая была в момент бронирования, независимо от текущих цен;

- поскольку большинство постояльцев гостиницы находится в ней недолго (максимум 2–3 суток), без ущерба для интересов гостиницы принять решение, чтобы гости, проживающие там в момент введения новых цен, рассчитывались по ценам, действовавшим ранее;

- для клиентов, проживающих в гостинице длительное время, следует оставить ранее действующие цены до конца пребывания или на определенное время (например, две недели), чтобы они могли спокойно принять решение о дальнейшем пользовании услугами по новым ценам; в случае отказа от наших услуг в связи с повышением цен необходимо оказать им действенную помощь в поиске более дешевого места размещения¹⁵.

Несколько по-другому выглядит ситуация в гастрономической деятельности, поскольку значительная часть услуг предоставляется без предварительного бронирования, а также в связи с существующей зависимостью между стоимостью блюд и закупки их компонентов. Так как в гастрономической деятельности гостиницы повышения цен избежать невозможно, желателен такой выбор времени повышения, чтобы свести к минимуму недовольство клиентов. Лучше всего повышение цен на гастрономическую продукцию или ее ценообразующих составляющих проводить во время сезонного снижения цен на сырье, с целью исключения или ограничения до минимума негативных ощущений потребителя, связанных с повышением цен на готовые блюда.

4.4.3. Размер повышения цен

В случае, когда невозможно избежать повышения цен, это следует делать с соблюдением необходимой осторожности. Следует помнить, что в случае слишком резкого повышения цен может

случиться так, что потери вследствие отказов клиентов будут больше, чем прибыль от реализации услуг тем клиентам, которые решат пользоваться ими и по более высоким ценам.

Пример

В связи с вновь введенным в 1993 г. 22-процентным налогом VAT часть гостиниц категории 4 звезды проинформировала зарубежных контрагентов о повышении цен, выраженных в иностранных валютах, почти на 20%. Это вызвало недовольство со стороны зарубежных бюро путешествий и перемещение групп туристов в гостиницы, в которых цены были повышены в меньшей степени.

Представляется, что в польской экономике большинство системных перемен, которые могут влиять на значительные колебания цен, уже позади, но этот случай напоминает о двух факторах, существенных с точки зрения формирования цен:

- существуют определенные разумные границы повышения цен, которые не могут быть приняты клиентами;
- не имеет значения, является ли повышение цен, переходящее эти границы, результатом собственного решения гостиницы или его причинами является решение правительства.

В случае очевидной необходимости относительно значительного повышения цен негативные последствия может уменьшить **разделение этой операции на несколько этапов**, например, повышение цен на несколько процентов с интервалом в несколько месяцев вместо одного 20-процентного повышения. В гастрономии, кроме того, существует возможность **поочередного повышения цен на отдельные блюда** или (в соответствии с системой калькулирования¹⁶) отдельных компонентов.

4.5. Снижение цен

4.5.1. Граница снижения цен.

Проблема изменения расходов

Всеми признается, что цена, которую (после предоставления возможных льгот) должен заплатить клиент, не должна на коротком отрезке времени быть ниже понесенных предприятием

переменных затрат¹⁷. Рассмотрим проблему разделения затрат на постоянные и переменные в условиях гостиничного предприятия.

К постоянным затратам следует отнести затраты, являющиеся необходимым условием для предоставления услуг, которые производятся вне зависимости от реального предоставления услуг. В деятельности гостиничного предприятия следует выделить четыре группы постоянных затрат.

- *Затраты, связанные с содержанием соответствующим образом оборудованного здания*, а именно амортизация или лизинговые платежи, страхование имущества, налог на недвижимость и различные другие налоги, затраты и инвестиции, связанные с приобретением основных средств и управлением предприятием.

- *Затраты, связанные с наймом соответствующего персонала*, оплатой труда, и затраты, непосредственно связанные с заработной платой (например, страховые отчисления), рабочая одежда, питание, включаемое в расходы, и другие гарантии работникам. Наличие персонала, обладающего необходимыми деловыми и моральными качествами, также является необходимым условием готовности к предоставлению услуг, как и наличие соответствующим образом оборудованного здания. Особенно в гостиницах высшей категории желательно, чтобы это был постоянный персонал.

- *Стоимость электроэнергии и отопления объекта*. Отнесение потребления электроэнергии к переменным затратам в отношении гостиницы может вытекать из ошибочного представления, что электроэнергия используется главным образом для освещения номеров. Но это не соответствует фактическому состоянию: мощность приборов, потребляющих электроэнергию в номерах (освещение, телевизионные приемники и т.п.), не превышает 10–15 % от всей мощности. При этом ее использование незначительно (в течение дня клиенты не пользуются освещением, ночью спят). Основными потребителями электроэнергии в гостинице являются холодильные, вентиляционные установки, кондиционеры, пневматические водонапорные установки, насосы, разного рода гастрономическое оборудование, пылесосы. Обогрев здания должен производиться даже во время значительных простоев, поддержание надлежащей температуры воды в системе является необходимым условием готовности к предоставлению услуг.

- *Некоторые другие затраты*, независимо от того, ждет гостиница первого клиента или полностью заполнена, такие, как телефонный, радио-, телевизионный абонемент, сервисные договора, подписка на прессу, некоторые затраты на рекламу (например, аренда места на рекламных придорожных щитах) и т.п.

Пример

В определенное время познаньские гостиницы на время Международной Познаньской ярмарки обращались к дружественным гостиницам по всей Польше с просьбой выделить официантов, поваров, горничных и т.д. От этой практики отказались, когда выяснилось, что эти работники, находясь вне своего основного места работы, стремились исключительно к максимальному заработку, не заботясь об успехе предприятия, предоставившего им временную работу.

Переменными затратами являются затраты, которые появляются в момент предоставления услуг или во время их продажи. В гостинице к таким затратам относятся стоимость сырья, стирки, затраты по приему работников на подряд или наем специализированной фирмы.

- *Стоимость сырья*, под которой подразумевается стоимость продуктов питания (как необходимых для приготовления блюд на кухне, так и торговых товаров). К переменным затратам следует отнести некоторые составляющие оплаты труда, например комиссионные. Во многих системах оплаты труда предусматривается выплата определенного минимума, даже тем работникам, вознаграждение которых на практике зависит исключительно от уровня продаж. Отнесение всего комиссионного вознаграждения к переменным затратам не является в таком случае оправданным.

- *Стоимость стирки* в случае гостиницы, не имеющей собственной прачечной. В случае же гостиницы, имеющей собственную прачечную, это только стоимость моющих средств, которые составляют небольшую часть затрат прачечной.

- *Затраты по приему работников на подряд или наем специализированной фирмы*, выполняющей вспомогательные работы в случае большего, чем обычно, притока клиентов или обслуживание заказанных ранее крупных мероприятий, а также *затра-*

ты по аренде оборудования, например телевизоров, постельного белья (такие решения много лет используются за границей¹⁸).

Кроме постоянных и переменных затрат, можно выделить также **относительно постоянные затраты**. Величина относительно постоянных затрат косвенно связана с объемом предоставляемых услуг, но возникновение этих затрат не обусловлено возникновением продаж. К этой группе затрат следует отнести, например, затраты, связанные с использованием столовых приборов, стоимость горючего для гостиничного транспорта, затраты на ремонт¹⁹.

На основе исследований, проведенных в различных гостиницах, сделан вывод, что в деятельности гостиничного предприятия доля постоянных затрат составляет около 60 %, относительно постоянных затрат – 10–15%, переменные же затраты едва составляют 25–30% . Однако из этой информации невозможно извлечь общее правило определения размера возможного снижения цен. Дело в том, что совокупность (или большая часть) переменных затрат относится к гастрономической деятельности, они не присутствуют (или присутствуют в незначительном объеме) в деятельности гостиницы, связанной с обеспечением ночлега²⁰.

С точки зрения изменения затрат существенной является не только **роль переменных затрат** (зависящих от объема реализованных услуг) в общей сумме затрат, но и **диапазон изменений** этой части затрат в соответствии с изменением объемов предоставленных услуг. С учетом часто имеющей место связи между числом гостей, пользующихся ночлегом, и тех, кто пользуется гастрономическими услугами, ориентиром здесь может служить количество или процент занятых номеров. Отдельные исследования этой проблемы показывают, что отклонения в объеме продаваемых гостиницей услуг незначительны и только в случае кардинального изменения ситуации на рынке возрастают на несколько процентов в сравнении с предыдущим годом. В такой ситуации в деятельности, связанной с предоставлением ночлега, изменением затрат можно полностью пренебречь, поскольку изменение переменных затрат даже на 10% (что в условиях стабильной экономики встречается не часто), при условии, что они составляют 10% от затрат, связанных с этой деятельностью, изменит сумму общих затрат едва на 1%.

В гастрономической деятельности на практике не придерживаются точного определения реальных размеров переменных затрат, а именно стоимости сырья, и оперируют так называемой средней маржой, которая рассчитывается путем сравнения стоимости сырья со стоимостью продаж в определенный период времени. Это может быть средняя маржа, рассчитанная в процентах к стоимости продуктов питания, или доля стоимости этих продуктов в объеме продаж. Из практики следует, что в заведениях, придающих значение политике цен, обычно даже в короткий промежуток времени наблюдаются лишь небольшие колебания этих показателей, поэтому безошибочно можно пользоваться средней маржой по данным прошедшего месяца или квартала.

Резюмируя, можно отметить, что **минимальные цены, которые клиент должен заплатить за услуги**, являются различными в случае ночлега и в случае пользования гастрономическими услугами, а именно:

- *в гастрономической деятельности* минимальная цена – это цена, соответствующая стоимости сырья, или цена продаж, уменьшенная на среднюю маржу; использование более низкой цены было бы равнозначным продаже клиенту кушанья по цене, более низкой, чем стоимость сырья, приобретенного для его приготовления;

- *в деятельности, связанной с ночлегом*, без ущерба для экономических интересов предприятия (а именно без дополнительных затрат) можно делать доступными безвозмездные услуги. Если же гостиница не имеет собственной прачечной, то минимальная цена – это цена, соответствующая стоимости стирки комплекта белья, имеющегося в номере.

Естественно, что пределы снижения цен на практике могут иметь применение только в отдельных случаях (например, акции, связанные с продвижением услуг), а не в текущей сервисной деятельности.

4.5.2. Снижение цен в групповом туризме

Группа – это определенное количество людей, путешествующих вместе, для которых гостиничное предприятие применяет условия и цены, специально определенные договором, вместо иден-

тичных услуг для каждого отдельного клиента. Оговаривается также минимальный размер группы²¹.

В случае гастрономической деятельности питание для группы составляет отдельную версию продукта, отличную от предоставляемой индивидуальным гостям. Довольно часто считается, что продуктом в **гастрономической деятельности** является материальный результат гастрономического производства, т.е. кушанье, потребляемое клиентом. Этот взгляд нельзя считать правильным. Так, например, фешенебельный ресторан и популярный бар самообслуживания могут предложить потребителю блюдо, приготовленное по одному и тому же рецепту, из тех же компонентов, но с учетом остальных элементов услуги это будут разные продукты. Различные версии продукта могут встречаться в одном и том же ресторане, обслуживающем, кроме индивидуальных клиентов, также группы, поскольку:

- участник группы лишен возможности поесть в удобное для него время и выбрать блюда по своему вкусу;
- возможность удовлетворения индивидуальных пожеланий участника группы ограничивается, в лучшем случае небольшим дополнительным заказом;
- в заведениях высших категорий для групп используется более простое официантское обслуживание.

Обслуживание группы является менее трудоемким, поскольку официант не использует таких приемов, как, например:

- подача меню, помощь в выборе блюд и напитков;
- индивидуальное оформление заказанных блюд и выставление счета (для группы выдается один талон и счет);
- оплата через кассу, возвращение сдачи (в случае группы эти функции обычно выполняет руководитель).

Уже только эти отличия, замечаемые потребителем, приводят к тому, что предприятие, занимающееся преимущественно обслуживанием групп, может иметь меньше официантов, а также поваров, чем предприятие, обслуживающее такое же число индивидуальных клиентов. Оно несет меньшие затраты, поскольку на основании предварительных заказов легче спланировать производство, распорядиться сырьем и персоналом.

Все эти причины приводят к тому, что продукт, продаваемый организованным группам определенной минимальной численности (на практике обычно 10–16 чел.), является продуктом, отличающимся от того, что продается индивидуальным

клиентам. Использование для групп другой (более низкой) цены в гастрономической деятельности вполне оправданно.

Пример

Потребитель в гостиничном ресторане случайно узнал, что такой же обед в это же время подан группе туристов. Он заплатил 28,40 злотых, в то время как руководитель группы – 22 злотых с человека. Клиент подал жалобу в Государственную торговую инспекцию. Инспектор, прибывший на место, с трудом смог убедить его в обоснованности и легальности такой ценовой политики.

Несколько иначе выглядит эта проблема в деятельности, связанной с предоставлением ночлега.

Пример

Во время, когда посещение Польши иностранными туристами достигло минимального уровня, в гостинице *N* в летнем сезоне наблюдалась не встречающаяся до этого зависимость использования гостиничных номеров от погоды. Индивидуальные клиенты сразу же после ухудшения погоды начинали покидать гостиницу, однако когда погода улучшалась – через два-три дня гостиница снова заполнялась. Это явление не наблюдалось ранее, когда гостиница летом заполнялась группами иностранных туристов.

В случае **услуг, связанных с ночлегом**, продукт, предоставляемый участнику группы, в принципе такой же, как предоставляемый индивидуальному клиенту, исключая возможность выбора одноместного номера. Вместе с тем следует обратить внимание на определенные отличия, находящиеся вне сферы реализации услуги, связанной с ночлегом, в том числе:

- меньшая трудоемкость бронирования и оформления других документов;
- существуют финансовые гарантии использования мест со стороны бюро путешествий, в то время как индивидуальное бронирование в большинстве случаев не приносит успеха без возможности взыскать причитающуюся сумму;
- групповой туризм не зависит от погоды; мероприятия организуются и продаются, когда еще нельзя предвидеть, какая бу-

дет погода во время их проведения; в плане основных услуг гостиницы их программа также не подлежит существенным изменениям в зависимости от погоды;

- услуга, связанная с ночлегом, предоставляемая группе, не является самостоятельным продуктом, так как приезд на ночлег группы туристов обычно гарантирует использование ими гостиничного ресторана, что не обязательно в случае индивидуальных гостей;

- для гостиничной гастрономии выгодно также относительно частое занятие группой двухместных номеров, это приводит к тому, что в гостинице, занятой группой, размещается обычно больше гостей, чем в такой же гостинице, заполненной индивидуальными гостями.

Таким образом, в деятельности, связанной с предоставлением ночлега, обслуживая группы, гостиница получает преимущества, которые позволяют применять более низкие цены для групп туристов. С учетом неотделимой связи размещения группы и ее питания в гостиничном ресторане мы имеем дело с иной версией продукта.

4.5.3. Внесезонное снижение цен

Внесезонное снижение цен составляет элемент ценовой политики, направленной на формирование в среднем в течение года такой цены, которая обеспечивала бы получение запланированных доходов, покрытие расходов и т.п. Использование цены, одинаковой в течение всего года, не обеспечило бы достижения поставленной цели с учетом меньшего или значительно меньшего количества постояльцев гостиницы в определенное время года. Снижение доходов гостиница должна компенсировать более высокими ценами в другое время года.

Получение запланированных доходов также является целью любого другого снижения цен, но внесезонные снижения отличаются тем, что используются по отношению ко всем клиентам, в те же, заранее известные сроки.

Необходимое условие использования **сезонных цен** — наличие в данной местности или регионе совокупности явлений, приводящих к сезонности спроса (т.е. спрос на услуги в течение года подлежит изменениям).

Причины более высокого спроса в сезоне:

- использование отпусков преимущественно в летнее время большинством работающих людей;
- приурочивание взрослыми отдыха к летним и зимним каникулам детей;
- проведение в некоторых местностях или регионах циклических мероприятий, приводящих к наплыву в одно и то же время года значительного количества заинтересованных гостей (ярмарки, спортивные мероприятия, фестивали и т.п.);
- наличие зарубежного туризма, главным образом, летом, что, в сущности, является результатом всех уже названных факторов.

Причины более низкого спроса вне сезона:

- существуют менее благоприятные погодные условия для туризма, отдыха и путешествий в целом;
- день более короткий, что ограничивает возможность организации туризма, посещения достопримечательностей, фотографирования и т.п.;
- невозможность занятия определенными видами спорта (парусный спорт, плавание, лыжи) и другими занятиями, связанными с временем года (рыбная ловля или охота и т.д.);
- зимой бывает трудно добраться в некоторые гостиницы, пользующиеся большим спросом в летний период;
- отсутствие рекреационных сооружений, которыми гости могли бы пользоваться в плохую погоду (в первую очередь больших крытых бассейнов, крытых теннисных кортов и т.п.), как в большинстве гостиниц, так и за их пределами.

В значительной части гостиниц присутствует сезонность спроса в течение недели. **Причины колебаний спроса в течение недели:**

- главным мотивом приезда в данную местность являются служебные дела (так называемый бизнес-туризм), что приводит к тому, что в выходные гостиницы пустуют;
- мотивом посещения данной местности является отдых, что приводит к повышенному спросу на услуги гостиницы в выходные, поскольку кроме гостей, находящихся там на длительном отдыхе, приезжают и такие, которые выкроили свободную минуту.

О необходимости использования (или неиспользования) вне-сезонных цен свидетельствует одновременное присутствие (или отсутствие) нескольких среди названных факторов, складывающихся на начало сезона. Эти факторы влияют на дифференциацию спроса на услуги гостиничных предприятий.

При этом не может быть речи о существовании сезона там, где нет необходимых условий для ведения туристской деятельности и занятий спортом, долгосрочных мероприятий, заслуживающих внимания, а в связи с этим ни в одно время года не наблюдается рост числа туристов. В таких местностях нецелесообразно использование различных цен в разное время года, поскольку более высокие цены могут отбить желание воспользоваться услугами гостиницы у людей, которые должны прибыть в данную местность, в другие же периоды – более низкие цены заплатят также те клиенты, которые безропотно заплатили бы больше. Использование сезонных цен может в таком случае повлечь за собой ухудшение экономических результатов деятельности гостиничного предприятия.

Существуют также гостиницы, в которых совокупность факторов, вызывающих повышенный приток клиентов, возникает чаще, чем один раз в году. Такая ситуация наблюдается, например, в гостиницах, расположенных в горной местности, где различаются два сезона (летний и зимний), или, скажем, в Познани (международная и осенняя ярмарки).

В случае принятия решения о сезонной дифференциации цен очередной проблемой является **степень дифференциации** цен в тот период, который считается сезонным, и в другие времена года. При этом необходимо учитывать следующие обстоятельства:

- степень снижения цен должна стимулировать приезд туристов в неблагоприятное время – в ноябре может привлечь цена на 10–20% ниже, чем в июле²²;

Пример

На переломе 2001–2002 г. группа Ассог поместила в Интернете информацию о «зимнем предложении» более 500 гостиниц – снижении цен до 50% в гостиницах «Sofitel», «Novotel», «Mercure» и др.

- клиента, решающего в течение недели служебные дела, более низкая цена может подтолкнуть остаться в гостинице на выходные, а может, даже пригласить родственников;

- в местностях с большим наплывом туристов во время сезона следует учитывать разницу между ценой, которую могут заплатить богатые клиенты, прибывающие на отдых, и ценой, которую могут заплатить клиенты из других сегментов рынка (напр., фирмы, организующие обучение и конференции).

В случае сезонности в течение недели достаточно часто используется снижение цен как минимум на 25–30%, на двое суток с заездом в пятницу и выездом в понедельник. Некоторые гостиницы дополнительно используют льготные ценовые варианты для детей (дети определенного возраста проживают в номере с родителями бесплатно). Примерная дифференциация цен в разное время года в некоторых гостиницах группы «Орбис» представлена в табл. 4.3.

Таблица 4.3

Цена номера на два человека с завтраком в отдельных гостиницах группы «Орбис» в различные периоды 2002 г.

| Гостиницы «Орбис» | Период | Цена, евро |
|---------------------------|----------------------|------------|
| «Novotel Marina», Гданьск | 1.06–31.08 | 110 |
| | 1.09–31.10 | 100 |
| | 1.11–31.12 | 90 |
| «Sofitel», Краков | 1.04–31.10 | 166 |
| | 1.11–31.12 | 126 |
| «Merkury», Познань | во время ярмарки (А) | 185 |
| | во время ярмарки (В) | 155 |
| | после ярмарки | 112 |
| «Kasprowy», Закопане | 2.01–31.10 | 95 |
| | 1.11–20.12 | 60 |
| | 21.12–31.12 | 160 |

Источник. Как и табл. 4.1.

В основном приведенные данные относятся в равной степени как к деятельности, связанной с предоставлением ночлега, так и к гастрономической деятельности. Вместе с тем следует обратить внимание на некоторые отличия:

- цены кушаний в гастрономии часто формируются на основе цен сырья (см. п. 4.8.3), которые, особенно для некоторых видов продуктов, подвержены определенным колебаниям, влияющим на стоимость блюд;
- с учетом более значительной доли переменных затрат в гастрономической деятельности мы располагаем меньшей свободой маневра в плане снижения цен (тем меньшей, чем ниже гастрономическая наценка).

4.5.4. Снижение цен в связи со снижением качества услуг

Прежде чем приступить к обсуждению данной проблемы, стоит обратить внимание на два возможных различия между товаром и гостиничной услугой.

Во-первых, товар не изменяется после приобретения его клиентом, за исключением тех свойств, которые естественным образом меняются в процессе использования или хранения этого товара.

Обратная ситуация наблюдается в случае гостиничной услуги, которая в процессе потребления ее клиентом может меняться в силу разных причин, при этом не только ухудшаться (например, поломка телефона или телевизора), но и улучшаться (например, включение электроэнергии, которой не было в момент приезда клиента, ремонт или замена оборудования, которое было ранее повреждено или было испорчено клиентом во время эксплуатации).

Часть изменений в качестве услуги является результатом субъективных различий в работе персонала: один работник может оказывать ее лучше (или более приемлемым для клиентов способом), другой же – хуже (или способом, менее устраивающим клиента).

Пример

Выезжая, спустя неделю, из гостиницы, венгерский турист выразил удовлетворение, что хотя бы к концу его пребывания в гостинице качество услуг улучшилось. Оказалось, что за два дня до отъезда вернулся из отпуска бармен, хорошо знающий венгерский язык.

Изменение качества услуги может быть очевидным, хотя и следует из причин, не зависящих от гостиницы, например от погоды: не благоприятствующая для пользования гостиничными кортами погода, чрезмерное или недостаточное отопление здания городской котельной.

Во-вторых, в случае товаров, реализуемых через розничную торговлю, снижение цен используется обычно тогда, когда срок их годности близится к концу, что становится своего рода компенсацией за невозможность длительного хранения товара кли-

ентом. В ресторанном деле произведенные продукты предназначены для употребления сразу же или по истечении небольшого промежутка времени, независимо от того, какой срок хранения имели составляющие их ингредиенты, из которых было приготовлено кушанье. При этом нет необходимости в снижении цен на блюдо исключительно по той причине, что оно приготовлено из продуктов, срок годности которых истек на несколько дней раньше, хотя такое снижение цен может применяться в случае обладания избыточным запасом сырья.

Проблема снижения гостиничных цен в связи со снижением качества услуг следует рассматривать по-разному в трех разных ситуациях.

Первой из них является **устойчивое и необратимое снижение качества услуг** по отношению к остальным, типовым услугам, предоставляемым гостиницей.

Примеры

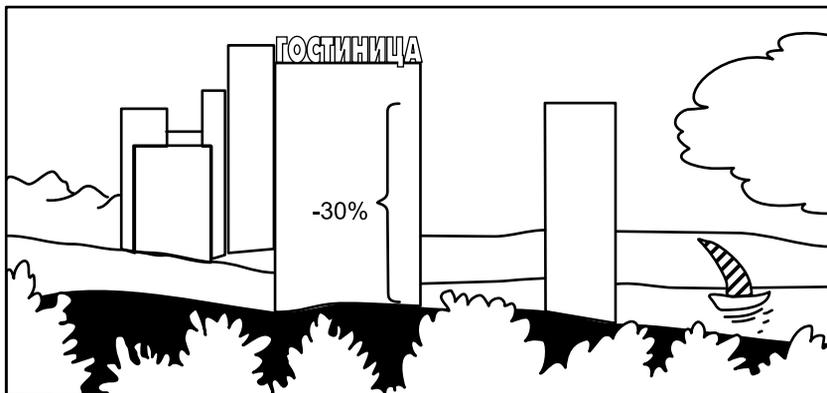
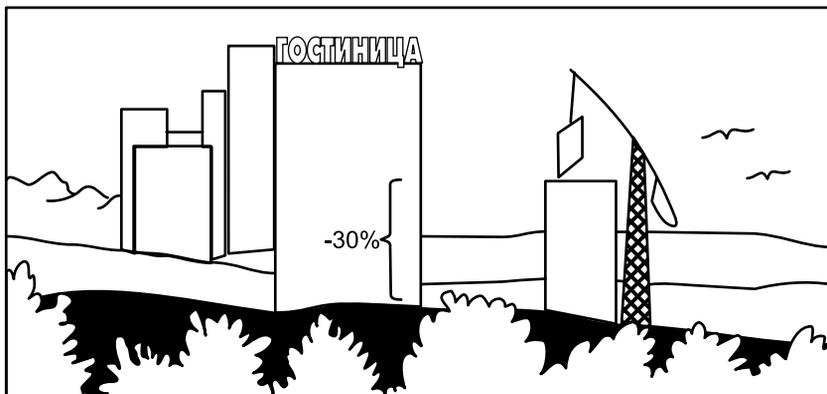
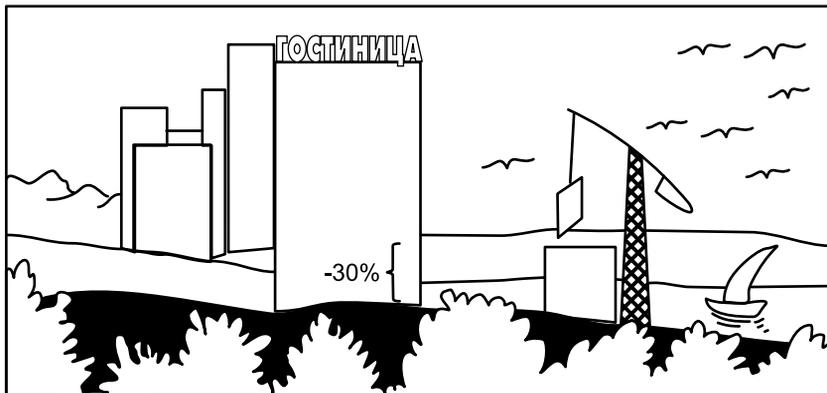
После строительства гостиницы *О* оказалось, что клиенты жалуются на высокую температуру в номерах, расположенных над котельной. Измерения показали, что температура там как минимум на 5–10°C выше, чем в других номерах. Попытки снизить температуру ни к чему не привели. В этой ситуации было принято решение о значительном снижении цен на эти номера в летний период, зимой же их стали держать в резерве для клиентов, которые просили более теплые номера.

В гостиницах «Sheraton» на Гавайях используются различные цены в зависимости от того, есть или нет из номеров вид на горы, океан или порт. В некоторых гостиницах этой цепочки цены на все или часть номеров, расположенных на нижних этажах, более низкие с учетом того, что соседние здания загораживают вид из окна.

С устойчивым снижением качества мы имеем дело в случае неудобного расположения номера, например, на этаже, куда не поднимается лифт, с видом на двор, железнодорожный путь и т.п. Снижение качества может произойти по причинам, не зависящим от гостиницы, например при строительстве по соседству здания, закрывающего привлекательный вид (рис. 4.4).

Рис. 4.4

Хуже вид – ниже цена



Номера, имеющие такого рода недостатки, должны быть выделены в прејскуранте, а установленные цены должны учитывать очевидную, признанную клиентами степень их неудобства по отношению к остальным услугам²³. Слишком заниженная цена может вызвать желание у нерадивых работников перехватить часть разницы в ценах, негативно влияя не только на доходы, но и на имидж предприятия.

Пример

В 1990 г. министр финансов приказал ликвидировать в гостиницах значительное снижение цен для отечественных потребителей. Чтобы привлечь этих клиентов, в гостинице *N* было установлено, что отечественным потребителям предлагаются номера на первом этаже, которые повсеместно считаются худшими, со скидкой 75%. Вскоре в дирекцию стала поступать информация, что номера на первом этаже сдаются иностранным гостям за дополнительную, не учитываемую плату.

Второй из таких ситуаций является **долговременное снижение качества услуг**, обычно известное в гостиницах во время вселения в номер. К таким случаям можно отнести временное отключение теплой воды летом в связи с консервацией оборудования городской котельной, ремонтные работы, проводимые во время деятельности гостиницы, не работающее гастрономическое предприятие и т.п.

Как об имеющихся недостатках, так и о снижении цен клиенты должны быть информированы уже при бронировании номера, в крайнем случае — в момент прибытия в гостиницу. Нельзя исключить того, что клиент более заинтересован в качестве услуги, чем в снижении цены на нее, и в такой ситуации решит воспользоваться услугами другой гостиницы или изменить срок поездки.

В таких ситуациях кроме необходимости предоставить скидку без просьб со стороны клиента следует указать сниженную цену и ее причины в счете за услугу. Это свидетельствует о добросовестности гостиницы, которая не берет полную стоимость за неполноценную услугу и боится от возможных последующих рекламаций со стороны клиента.

Пример

В гостиницу *G* поздним вечером прибыл журналист. Ввиду повсеместного отсутствия в разгар сезона номеров во всем городе снисходительная администраторша поручила горничной подготовить постель в номере, приготовленном для ремонта. Журналист горячо поблагодарил за помощь. Вскоре в популярной газете появилась публикация, подробно описывающая недостатки номера, предоставленного названной гостиницей высокой категории.

Третья ситуация, требующая снижения цены в связи со снижением качества услуг, — **краткосрочная неожиданная авария** или **краткосрочное, ставшее известным с небольшим опережением, отключение отдельных устройств или оборудования**.

Пример

Во время пребывания клиента в гостинице в последний вечер испортился телевизор. Клиент утром оплатил счет и покинул гостиницу, а вскоре обратился с письмом в дирекцию, требуя вернуть часть денег в связи с плохим качеством услуги. Документация технического отдела подтвердила, что после отъезда клиента телевизор из этого номера был отправлен в ремонт.

Ситуация, описанная выше, не является типичной, поскольку клиенты обычно заявляют о претензиях к качеству непосредственно на месте. Независимо от того, первым о недостатках узнает гостиница или клиент, необходимо принять меры в сфере реализации услуг (см. подразд. 3.8). Только тогда, когда невозможно принять действенные меры или принятые меры будут признаны клиентом неудовлетворительными, возникнет необходимость снижения цены или отказа от платы за услугу. Такие ситуации невозможно разрешить априори путем разработки детальных правил, поскольку, как и во всех делах, касающихся качества, самым важным является мнение клиента.

В случае нарушения качества услуги необходимы индивидуальные, самостоятельные решения по отношению к лицам, высказавшим свои претензии по этому поводу. Важное значение

имеет **быстрота принятия решения**, без ожидания руководителя, директора и т.п. Для этого необходима передача определенных полномочий на уровень обслуживающего персонала (администратора, повара и т.д.). Быстрая, соответствующая чувствам клиента реакция на сигнал о снижении качества может привести к тому, что общее впечатление клиента может оказаться лучше, чем при отсутствии брака в услуге. Быстрому принятию соответствующих решений может также служить дежурство представителей дирекции гостиницы.

Отметим еще практические решения, используемые в гостиницах, принадлежащих Скандинавским авиалиниям (SAS).

Пример

В гостиницах, принадлежащих SAS, находится справочник, который называется «Нет оправдания отсутствию совершенства»²⁴, открывающийся девизом «Если в номере что-то не в порядке – не получишь счет»²⁵. Имеются также подробные комментарии к этому девизу, например: «Исчезает изображение в телевизоре – исчезает счет» или «Нет воды – нет счета». После подробного ознакомления со справочником мы узнаем, что гостиница отказывается от платы за услуги, если имеется один из 21 описанного недостатка, и он не будет устранен в течение 60 минут.

Трудно однозначно оценить такие решения. К введению этой системы вынуждают энергичные действия гостиниц, принадлежащих к этой цепочке, проявляющих постоянную заботу о качестве услуг. Вместе с тем эти действия направлены на относительно небольшое число компонентов услуги. При этом нельзя исключить того, что дирекция и персонал гостиницы сконцентрируют внимание только на упомянутых в справочнике 21 пункте, а остальные составляющие услуги будут интересоваться их в меньшей степени. Следует также считаться с тем, что клиент прочтает лишь то, что набрано крупным шрифтом. Обнаружение недостатка, который не значится в справочнике, или неп прочтение инструкции может лишь усилить его недовольство.

* * *

Разницу, связанную со снижением цены вследствие снижения качества услуги, как и в других случаях, в сущности, покрывают остальные клиенты. Предоставление значительному числу клиентов скидок в связи с низким качеством услуг влияет на повышение нормальной цены, поскольку в противном случае доходы, полученные гостиницей, не покроют расходов на обеспечение ее деятельности. Единственным действительно успешным способом, обеспечивающим интересы клиентов, является наличие конкурирующих предприятий.

4.5.5. Использование стратегии дифференцирования цен для их снижения

Существует принципиальная разница между магазином, занимающимся торговой деятельностью, и гостиницей. В магазин ежедневно приходят сотни людей, многие из них без особых причин. Для многих из них сам факт, что цена на тот или иной товар снижена, является достаточным поводом для принятия решения о покупке. Совсем иная ситуация с гостиницей, в первую очередь с предоставлением ею услуг, связанных с ночлегом. Сюда приезжают люди, которые решение воспользоваться конкретной услугой и тем самым совершить покупку конкретного продукта принимают, руководствуясь местом и временем потребления услуги. Даже для клиентов, которые пользуются вне-сезонным снижением цен, это не единственный мотив пользования услугой.

Пример

В гостинице наблюдалось уменьшение количества гостей, вызванное, вероятно, открытием новой гостиницы в том же городе. Чтобы сдержать спад посещаемости, было решено снизить цены за ночлег. Когда в течение трех месяцев наблюдалось дальнейшее снижение продаж в размере, примерно соответствующем проценту снижения цен, решение о снижении цен отменили и вернулись к прежним ценам.

Пример

В другой гостинице наблюдалось снижение спроса на услуги. Было решено снизить цены для того, чтобы предотвратить дальнейший отток клиентов. Снижение готовилось с упреждением в несколько недель, активно распространялась информация о снижении цен в прессе и на радио, было организовано трехдневное пребывание работников бюро путешествий, их встреча с дирекцией. По истечении полугода выяснилось, что посещаемость возросла настолько, что увеличились доходы гостиницы. Но наблюдательный совет выразил сомнение в необходимости таких расходов на рекламу, когда было подсчитано, что на их покрытие за счет возросшей прибыли потребуется не менее двух лет.

Для того чтобы цена стала мотивом для выбора гостиницы клиентом, необходимо выполнение как минимум трех условий:

- наличие в интересующей клиента местности (районе, на трассе) самое меньшее двух гостиниц с дифференцированным уровнем цен;
- знание цен клиентом;
- наличие в обеих гостиницах свободных мест в интересующее клиента время.

Трудность выполнения этих условий связана с тем, что значительная часть клиентов пользуется услугами гостиницы только sporadически, а доведение до них информации о снижении цен затруднено ввиду их значительного рассредоточения. Если мы хотим довести до них эту информацию, то должны понести значительные затраты. Отказываясь от этих расходов, следует учитывать, что снижением цен в начальный, относительно длительный период воспользуются клиенты, которые готовы были заплатить прежнюю и даже более высокую цену.

Чтобы избежать чрезмерных потерь от снижения стоимости ночлега, можно отказаться от обязательного общего снижения цен и поискать решения, опирающиеся на **дифференциацию цен**. Это облегчает тот факт, что в деятельности, связанной с предоставлением ночлега, мы имеем дело с анонимным потребителем; и наоборот, сами имеем информацию о месте жительства, работы, возрасте, национальности гостя или информацию о фирме, заказывающей и оплачивающей услуги.

Принимая решение о дифференциации цен, ориентируясь на потребителя, можно предоставить скидки лицам, прибывающим по заявкам конкретных предприятий, которые направляют в гостиницу относительно много гостей. У индивидуальных клиентов, заказывающих услуги, можно также, с целью предоставления скидки, попросить дополнительные документы, такие, как студенческий билет, пенсионные удостоверения. Постепенно расширяя систему скидок на все новые сегменты рынка, общие цены необходимо снижать тогда, когда значительная часть клиентов уже будет охвачена скидками и когда скидки начинают давать эффект в виде повышенных доходов из тех сегментов рынка, в которых более низкие цены были введены ранее.

Пример

В конце 2000 г. на период до 25 июня 2001 г. было введено в 25 гостиницах «Орбис» предложение выходного дня для студентов. Предлагаемая цена без завтрака составляла 50–80 злотых для одного человека и 80–100 злотых для двух человек. Большинство этих гостиниц предлагало студентам также скидки в ресторанах и другие льготы.

Можно также использовать **снижение цен исходя из времени**. В гостинице, в которой сезонное изменение цен и его сроки широко известны, при возможности сезонного повышения или внесезонного снижения цен можно использовать более низкие цены, чем обычно²⁶. Это решение может быть тем более успешным, чем в большем числе гостиниц в данной местности (регионе) происходят циклические изменения цен в то же или приблизительно в то же время.

Особой представляется эта проблема в гастрономической деятельности, где мы зачастую имеем дело с анонимным клиентом. За исключением заказанных заранее массовых мероприятий, мы не располагаем достоверными, зафиксированными данными о клиентах, что значительно ограничивает возможность использования стратегии цен, рассчитанной на потребителя. Отличается также и клиентура гастрономии — всегда определенный (иногда значительный) процент составляют жители той местности, где расположена гостиница, и лица, часто путешествующие по одной и той же трассе, что облегчает распространение информации об изменении цен среди тех, кто в этом заинтересован.

При ограниченной возможности сегментации рынка можно использовать снижение цен, опирающееся на **дифференциацию цен в зависимости от версии продукта**, а также в случае организованных мероприятий (напр., свадьба). Можно также снизить цены на некоторые виды блюд или продаваемых товаров (например, блюд из говядины, птицы, определенные сорта пива). Разделение на этапы снижения цен в гастрономической деятельности должно временно ограничить негативные последствия снижения цен.

4.6. Равновесие цен на рынке гостиничных услуг

4.6.1. Цена равновесия

Равновесие цен играет особую роль в работе предприятия, функционирующего в условиях рыночной экономики. Это касается в первую очередь гостиничного предприятия, которое имеет очень ограниченные возможности регулирования продажи услуг в соответствии со спросом. Ситуация связана прежде всего с возможностью увеличения предложения, в то время как уменьшение предложения возможно перед закрытием заведения.

Пример

Директор фешенебельной гостиницы в Австрии проинформировал группу польских отельеров, что благодаря различным мероприятиям, делающим пребывание в гостинице более привлекательным, удалось добиться того, что гостиница закрывается только на шесть месяцев в году.

Однако закрытие предприятия высшей категории, с учетом необходимости иметь в наличии кадры высокой квалификации, создает определенные трудности. В случае увольнения этих работников (предоставления им бесплатных отпусков) возникает опасность, что их переманят конкуренты, в случае же их содержания при закрытом заведении возникают относительно высокие затраты, не приносящие соответствующих результатов.

Равновесие цен обеспечивает такая цена, размер которой уравнивает спрос с предложением. **Цена равновесия** должна обеспечить темпы сбыта продуктов, соответствующие возможности поставки их на рынок и такой объем спроса, который обеспечивает экономическую целесообразность производства этих продуктов. При этом использование цены равновесия должно привести, с одной стороны, к тому, что товары (услуги) не убывают с рынка быстрее, чем можно этот товар доставить (оказать услугу), с другой — что клиенты хотят этот товар (услугу) приобретать.

Когда установленная цена не является ценой равновесия, могут возникнуть явления двоякого рода. При **слишком высокой цене** спрос может быть слишком небольшим или даже — в крайнем случае — может полностью исчезнуть, что в связи с большой долей постоянных затрат в общих расходах гостиничного предприятия приводит к тому, что поступления от продаж не покрывают расходов, связанных с деятельностью. При **слишком низкой цене** может возникнуть чрезмерный спрос, который может привести к следующим негативным явлениям:

- снижение стандарта услуг, проявляющееся в трудности пользования определенными услугами, например, ожидание свободного столика в ресторане;
- приобретение продуктов (услуг) посредниками с целью последующей продажи со значительной наценкой, а, значит, неоправданная уступка части прибыли посредникам²⁷.

4.6.2. Равновесие цен в отношении конкурирующих продуктов

Проблема равновесия цен связана прежде всего с существованием конкурирующих предприятий, предоставляющих такие же услуги. Связь цен с деятельностью конкурирующих предприятий уже обсуждалась ранее (см. п. 4.3.3). Конкурирующие предприятия стремятся установить цены на таком уровне, чтобы:

- не допустить снижения числа клиентов, обслуживаемых своим предприятием, в пользу других предприятий;
- переманить клиентов от конкурентов;
- не вызвать чрезмерного спроса на свои услуги, поскольку возросшее количество клиентов, превышающее возможности сервисного предприятия, может повлиять на снижение качества услуг по отношению к конкурентам;

- не допустить чрезмерного интереса к услугам предприятия со стороны тех сегментов рынка, которые считаются менее выгодными.

Достижение ценового равновесия возможно путем очередного повышения или снижения цен. Благодаря изменениям внешних факторов, в первую очередь цен у конкурирующих предприятий и возникновения новых предприятий-конкурентов, **равновесие цен не является стабильным состоянием**, и его поддержание требует постоянного отслеживания рыночной ситуации и принятия соответствующих ценовых решений.

4.6.3. Равновесие цен внутри гостиничного предприятия

В случае **услуг, связанных с ночлегом**, мы можем иметь дело с различными версиями продукта, на которые наблюдается разный спрос, например:

- бóльшие или меньшие номера,
- одноместные номера – двухместные номера – апартаменты,
- номера с ванной – номера без ванной,
- номера, расположенные на разных этажах.

Даже если гостиницы построены по одинаковым проектам и одинаково оборудованы, могут наблюдаться существенные с точки зрения гостей различия (например, окна, выходящие на улицу с интенсивным движением, соседство лифта). Стоит остановиться на возможности уравнивания этого спроса с выгодой для гостиницы с помощью цен.

В том случае, когда гостиница располагает только **одинаковыми, двухместными номерами**, возникает проблема найти номер одному, двум и даже трем лицам. Существуют два крайних варианта решения этой проблемы. Первый – это установление одинаковой цены за номер независимо от того, сколько людей им пользуется²⁸, второй – это значительная дифференциация цен в зависимости от числа людей, пользующихся номером.

Принимая решение на сей счет, стоит учитывать, что ценовое стимулирование с тем, чтобы гости не занимали отдельные номера, может повлиять на увеличение количества гостей, а также на увеличение числа проданных ужинов, завтраков и т.п. В практике гостиниц высших категорий разница в ценах между одноместным и двухместным номерами обычно не превышает 10–20%.

Если гостиница имеет **разные номера** (бóльших или меньших размеров, оборудованные или не оборудованные ванной, телефоном, телевизором) или отличающиеся важными с точки зрения клиента особенностями (этаж, вид), о разнице между ценами номеров, имеющими определенные достоинства или недостатки, должен свидетельствовать только спрос на отдельные разновидности номеров.

Пример

Открывая гостиницу *Е*, созданную в старом здании, приняли решение снизить цены на номера, расположенные на чердаке с учетом затрудненного доступа к окнам. Вскоре оказалось, что часть этих номеров с учетом большей площади и оригинальной планировки — выставленные напоказ балочные конструкции крыши — пользуются спросом, позволяющим поднять на них цены.

Высокий спрос на номера, оснащенные определенным оборудованием, который мы не в состоянии удовлетворить, должен быть использован для повышения цен на эти номера, а в более поздние сроки — для соответствующего дооснащения номеров — установке ванн, замене окон на другие, лучше защищающие от городского шума.

Слишком низкий спрос на лучше оборудованные номера не должен вызывать стремление к ухудшению их оснащения, а скорее, к принятию решения о снижении цен.

Пример

Во время ремонта фешенебельной гостиницы *В*, являющейся достопримечательностью, было восстановлено первоначальное, относительно большое число апартаментов. Первый период эксплуатации показал, что спрос на апартаменты ограничен по причине слишком высокой цены.

Принятие правильного решения может встретить трудности, что показывает приведенный пример, когда изменение пропорций цен может вызвать чрезмерный спрос на лучше оборудованные номера или недовольство клиентов ценой номеров, оснащенных значительно хуже.

Во время перебоев со снабжением для сохранения равновесия цен предпринимались попытки поддержания в **гостиничной гастрономии** как можно более широкого ассортимента блюд и напитков. Эти действия сопровождались повышением уровня цен, к примеру, на блюда, в состав которых входили менее доступные продукты. Вместе с исчезновением снабженческих проблем эта проблема в принципе перестала существовать. Однако нельзя исключать использование этого метода в гастрономической деятельности в силу других причин.

4.7. Цены на дополнительные услуги

4.7.1. Вводные замечания

Цены на все услуги, предоставляемые гостиничным предприятием, формируются по одним и тем же экономическим законам. Рассматривая проблему услуг, называемых в общем дополнительными, мы должны всегда помнить, что:

- гостиничное предприятие продает продукт, состоящий из того или иного набора услуг (пусть даже они отдельно рассматриваются и оцениваются)²⁹;
- доля дополнительных доходов в доходах гостиницы обычно составляет от одного до нескольких процентов.

Напрашивается вывод, что эти услуги следует рассматривать отдельно от основных услуг гостиницы, связанных с ночлегом и питанием. Этим основным услугам мы вынуждены подчинять всю другую деятельность гостиницы как с экономической точки зрения, так и функциональной. Услуги, выходящие за пределы основной деятельности, можем разделить, взяв за основу необходимость пользования ими, на услуги дополнительные, факультативные и сопутствующие³⁰. Границы между этими группами услуг размыты, иногда меняются, что обусловлено различными точками зрения на эту проблему, научно-техническим прогрессом и местными условиями.

4.7.2. Дополнительные услуги

Дополнительные услуги, называемые также *комплиментарными*, — это услуги, неразрывно связанные с основной деятельностью,

т.е. услуги, без которых клиент не может обойтись, если решил воспользоваться основными услугами, а если бы он решил воспользоваться этими услугами в другом месте или другим способом, то это было бы затруднительно.

К дополнительным услугам обычно относят:

- *хранение ценных предметов* (обеспечение их сохранности в гостиничном сейфе является условием несения за них ответственности со стороны гостиницы);
- *гардеробы в гастрономических предприятиях* (в определенное время года, прежде чем занять место в ресторане, клиент должен снять верхнюю одежду);
- *камера хранения для багажа* — услуга предназначена для гостей, которые ждут номер или номер уже покинули;
- *наличие туалета* или другие мелкие услуги, например *побудка, информация об экскурсиях, доставка почты и передача другой информации гостям при посредничестве гостиницы;*
- *охраняемая автостоянка.*

Достаточно широко распространено мнение, что эти услуги должны быть бесплатными. Однако более корректно трактовать их как услуги, предоставление которых предприятием включено в стоимость основного пакета услуг. А именно поскольку мы не требуем от потребителя отдельной платы за предоставление столовых приборов для принятия пищи, то не должны брать с него платы за пользование гардеробом, которым требуем воспользоваться при входе в ресторан (рис. 4.5). Здесь следует отметить, что отмененная во многих странах плата за пользование гардеробом и туалетом по-прежнему достаточно широко используется³¹ в Польше. Правилom стало также взимание платы (часто завышенной) за охраняемую автостоянку, которую содержит отдельная фирма.

Пример

В гостинице N в городе S плата за парковку автомобиля составила около 30% цены номера. Плату следовало согласовать со сторожем автостоянки, который не принимал платеж с помощью пластиковой карты.

Рис. 4.5

Не мало ли заплатил?



Без сомнения, дополнительной услугой является предоставление возможности воспользоваться ванной лицам, проживающим в номерах без ванны. В данном случае подобные действия призваны в большей степени снять неудобства, которые он испытывает в номере без ванны, чем обеспечить дополнительные доходы гостинице.

Достаточно популярным до недавнего времени был вариант взимания дополнительной платы за услуги гостиницы в случае использования гостем международной телефонной связи. Благодаря техническому прогрессу стало возможно точно определять тарифы не только междугородних, но и городских разговоров, а вслед за этим — устанавливать точную цену, учитываю-

щую прибыль гостиницы. Одновременно гость обычно имел в распоряжении телефонный автомат или сотовый телефон, с помощью которых мог соединиться с любой точкой мира с помощью сетевого оператора, без доплат. Теперь наличие такой конкуренции позволяет оценить, является ли доплата за телефонные разговоры завышенной или нет.

Использование на практике различных решений, касающихся платного или бесплатного предоставления дополнительных услуг, производит впечатление, что не всегда принимаются во внимание следующие важные аспекты этой проблемы:

- *себестоимость* создания этих услуг в пересчете на единицу продаж услуги (например, на снятый номер) невысока, поэтому учет покрытия этих расходов в цене основной услуги в ощутимой степени не повлияет на ее стоимость;

- *клиент, приезжающий по служебным делам*, может опасаться, захочет ли предприятие, направившее его в командировку, возместить ему выделенные в счете доплаты за пользование телевизором, ванной и т.п.; избавление клиента от этих опасений улучшит его настроение, вызовет желание воспользоваться услугами гостиницы в будущем;

- *взимание платы за определенные услуги* требует ведения учета, документации и т.п. и даже создания соответствующих рабочих мест; отказ от взимания платы может уменьшить трудоемкость (а значит, и затраты) предоставления услуги.

4.7.3. Факультативные услуги

Факультативные услуги — это услуги, пользование которыми не является необходимым условием пользования основными услугами гостиницы. К ним относят все услуги, имеющие целью разнообразить пребывание гостя в гостинице, и в первую очередь развлекательные и рекреационные услуги. К вопросу оплаты за эти услуги можно подойти двояким образом. Первым из возможных решений является предоставление гостиницей этих услуг бесплатно, а затем включение их в стоимость основной услуги и трактовка их как стимул для клиента в пользовании гостиницей. Вторым из возможных решений является взимание за эти услуги платы, устанавливаемой по тем же правилам, что и на основные услуги.

Где провести границы между платным и бесплатным предоставлением факультативных услуг? Без сомнения, важнейшим критерием является величина спроса на услуги и возможность их удовлетворения. В том случае, когда число желающих больше, чем возможности по их обслуживанию, — необходимо уравновесить спрос и предложение с помощью цен. Поэтому мы часто имеем дело с услугами, повсеместно считающимися элитными (*бассейн, фитнес-клуб, сауна, теннис, кодированные телевизионные программы*). Необходимость ожидания в очереди, предварительная запись или другие обстоятельства снижают комфорт от пользования этими услугами. Может случиться так, что клиент не успевает в течение краткого пребывания в гостинице воспользоваться этой бесплатной (а точнее, включенной в стоимость номера) услугой, в результате чего будет предъявлять обоснованные претензии гостинице, которая не выполнила взятые обязательства. Эту проблему решает даже небольшая плата.

Отдельная проблема, когда спрос на услуги невелик. Введение платы может привести к тому, что тем более не будут использоваться дорогие устройства, которыми оснащена гостиница, невозможно будет точно оценить потребности клиентов при необходимости нести затраты на эксплуатацию этих устройств.

Нельзя также исключить смешанных решений, дифференциации цен или отказа от платы в определенное время дня или в определенные дни недели.

Пример

В некоторых гостиницах на Майорке автор столкнулся с дифференциацией платы за аренду лежаков в разное время дня и с бесплатным их предоставлением в обеденное время.

Если решим, что факультативные услуги будут включены в стоимость основной, то станет ясно, что это решение относится к лицам, заплатившим причитающуюся сумму, например, за гостиничный номер. Особой проблемой является предоставление этих услуг тем, кто не пользуется основными услугами. Эти лица не платят за основные услуги, и ничто не мешает брать с них установленную плату или плату в таком размере, чтобы число желающих было таким, чтобы не создавать проблемы в пользовании этими услугами постояльцам гостиницы. В опре-

деленных ситуациях необходимо разделение факультативных услуг и элементов, составляющих основные услуги. Такого рода ситуации имеют место в гастрономии. Одно дело, когда в многофункциональном зале идет банкет, а другое, когда мы сдаем зал для проведения конференции, выставки и т.п.

В первом случае доступность зала является необходимым и неотделимым элементом заказанной клиентом услуги, в другом же аренда зала может быть самостоятельной услугой. Конечно, желательной является соответствующая гибкость поведения, поскольку часто эти услуги являются более сложными, например, аренде зала может сопутствовать снятие большого числа номеров вне сезона или дорогой банкет по окончании конференции. С этой точки зрения **цены на нетипичные услуги** являются предметом переговоров³². Также обстоит дело с развлекательной деятельностью в единственном в гостинице ресторане — следует признать неоправданным взимание платы за эту деятельность с гостя, который пришел, чтобы съесть ужин, и не намерен участвовать в дискотеке, наоборот — громкая музыка создает ему неудобства.

Пример

Несколько гостей, прибывших в гостиницу *G*, пошли на ужин, чтобы попутно обсудить свои дела. В единственном в гостинице ресторане оказалось, что там нет условий для ведения разговора из-за громкой музыки, поэтому они как можно быстрее закончили есть, чтобы найти помещение для разговора. Кроме причиненных неудобств в счет им была включена дополнительная плата за развлечения.

4.7.4. Сопутствующие услуги

Третью группу составляют **сопутствующие услуги**. Это остальные дополнительные услуги, к которым относятся торговые и индивидуальные услуги. Сопутствующие услуги не связаны с ночлегом и гастрономическими услугами, напротив — это особый вид деятельности, направленный на отдельные сегменты рынка, в первую очередь на клиентов, проживающих в данной местности. **Торговые услуги** основаны на розничной продаже кондитерских или кулинарных изделий собственного производ-

ства, обычно — в своем магазине, а также в чужой торговой сети. С учетом политики цен к этой проблеме можно подходить двояко.

В первом случае розничную продажу своей продукции можно рассматривать как побочный элемент обеспечения клиентов кафе (ресторана) широким ассортиментом этой продукции. Возможность реализации возникающих излишков через магазин, с одной стороны, облегчает достижение основной цели, которой является снабжение ресторана или кафе, а с другой — не гарантирует магазину устойчивого снабжения из-за изменений в ассортименте товаров, что может создать трудности в привлечении клиентуры. В этом случае необходимо предусмотреть возможность использования цен, обеспечивающих продажу всех излишков (например, умеренных, конкурентоспособных цен по сравнению с такими же изделиями в местной торговле).

В другом случае эти продажи можно рассматривать как возможность использования излишков производственных мощностей, в значительной степени перекрывающих потребности своего гастрономического предприятия. При этом продажу собственных изделий будем считать существенным, самостоятельным видом деятельности, служащим для получения дополнительного экономического эффекта, а не только для улучшения качества услуг в основной деятельности, как в предыдущем случае. Ассортимент изделий и их цены, таким образом, используем, ориентируясь на рынок, в соответствии с их качеством и спросом на них.

На территории гостиницы может находиться много других торговых и сервисных точек. В настоящее время они функционируют чаще всего на основе аренды торговых и сервисных площадей предприятиями, которые сами принимают решение о ценах. Как аренда площадей, так и применяемые в этих точках цены товаров и услуг должны определяться местными условиями.

4.8. Методы формирования цен

В предыдущих подразделах мы рассказали о стратегии цен и различных аспектах их практического применения. Сейчас представим практические решения, используемые для установления конкретных цен. Несмотря на то что главной идеей этого подраздела является методика формирования рыночной цены, при-

нятие конкретных стратегических решений, касающихся уровня цен, должно вызывать и более детальные решения, приводящие к расчету или калькулированию цен.

4.8.1. Гостиничные услуги и затратная калькуляция цен

Методы, опирающиеся на затратную калькуляцию цен, в гостиничных услугах не применяются. Ни теоретические предложения, ни практические решения, ни даже интерпретации существующих законов не приносят ожидаемого эффекта. Эти попытки обречены на неудачу в силу специфики гостиничных услуг, которая приводит к тому, что привязка цены продукта к удельным затратам является нецелесообразной.

Первой из этих особенностей является **значительная разнообразность продуктов**, приобретаемых клиентами, что касается прежде всего разнообразия блюд в гастрономии, а также наличия разных номеров и различного диапазона их обслуживания. Второй особенностью является достаточно широко используемая стратегия **дифференциации цен на одинаковые или подобные услуги**. Это делает невозможным затратное калькулирование цен, когда результатом такого калькулирования в принципе являются одинаковые цены, а их дифференциацию невозможно обосновать уровнем затрат. Это относится прежде всего к дифференциации цен с учетом времени, когда более высокие затраты с учетом проведенных вне сезона ремонтно-восстановительных работ распределяются на меньшее, чем в сезоне, количество проданных услуг, а это приводит к тому, что затраты на производство единицы услуги (например, снятия номера) обратно пропорциональны цене.

Третья особенность – это **относительно небольшая доля переменных затрат в общих затратах на создание продукта**³³. Ввиду значительного разнообразия продуктов осмысленное выделение объема постоянного затрат на единицу продукта невозможно, а понесенные реальные расходы очень часто зависят от факторов, не поддающихся бухгалтерскому учету.

Приведенные примеры иллюстрируют значительную дифференциацию затрат на единицу конкретного продукта в зависимости от факторов, которые можно учесть лишь в ограниченной степени.

Примеры

Приготовление на одной сковородке одной порции яичницы требует таких же основных расходов по статье использования оборудования, энергии и трудозатрат, как и приготовление двух порций.

Проверяя вместе со старшими этажей гостиничные номера, в одном из освобожденных номеров директор застал идеальный порядок и чистоту, цветы в вазе и чайные для горничных. В соседнем номере было насчитано свыше ста бутылок от разных напитков, разбросанные остатки закусок, окурки сигарет, испорченное оборудование и т.п.

Ввиду разного диапазона услуг и трудоемкости их предоставления даже в гастрономии отсутствует типичная затратная калькуляция цен. Общим элементом калькуляции являются затраты на сырье в гастрономии, составляющие обычно менее 30–40% всех расходов, а преобладающая часть затрат вместе с прибылью учитывается в ценах сырья или даже в произвольной цене.

4.8.2. Калькуляция цен, опирающаяся на параметры качества

Вне зависимости от приведенных проблем используются различные варианты калькулирования цен. Бесспорно, к самым интересным способам создания цен на услуги, связанные с ночлегом, следует отнести **методы калькулирования цен на услуги, связанные с ночлегом, применявшиеся в шестидесятых годах прошлого века**³⁴. Этот метод основан на определении стоимости номера на основе калькуляционных элементов, установленных в золотых отдельно для каждой категории, а именно:

- основная ставка,
- ванна,
- душ,
- туалет,
- биде,
- умывальник,
- вид,
- излишек площади (номера площадью больше 20 м²),

- гостиница в Варшаве или Кракове,
- гостиница в местности, привлекательной для туризма и отдыха,
- неудобное расположение номера (отрицательная квота).

Этот метод достаточно точно устанавливает зависимость цены от размера, оснащения и других достоинств номера. Данная система, опирающаяся на определенные качественные элементы, полностью обходит проблему затрат, понесенных отдельными гостиницами, что стало главной причиной отхода от этой системы. Мы привели ее как пример решения, которое может применяться в определенных условиях. Но все же обратим внимание, что в описанной системе значительную часть элементов, учитываемых в стоимости, составляет стандартное оборудование ванной комнаты. При этом в предприятии, насчитывающем несколько гостиниц, необходимо было бы для такого рода расчетов найти другие элементы, отличающие эти гостиницы.

4.8.3. Калькуляция цен в ресторанном деле

Ресторанные услуги отличаются от других гостиничных услуг довольно значительной долей переменных расходов, которые в отдельных заведениях формируются обычно в течение длительных сроков на приблизительно одинаковом уровне. Это стоимость сырья (продуктов, используемых на кухне) и стоимость продаваемых товаров (напитков и других продуктов, не подлежащих переработке). Общей чертой всех систем расчетов является:

- *рецептура кушаний* — перечисление компонентов и способ их обработки;
- *каталог цен на гастрономическое сырье* — «гастрономические цены», используемые для расчетов, — это цены покупки, обычно увеличенные на ресторанный наценку, которая должна покрыть постоянные затраты, связанные с деятельностью предприятия, т.е. обеспечить соответствующую прибыль;
- *карты калькуляции блюд*, в которых на основе количества компонентов и их «гастрономической цены» рассчитывается стоимость блюд.

В настоящее время расчет цен обычно производится с помощью компьютерных систем, зачастую разделением кухни и официантов.

Можно выделить три системы калькулирования.

Самую старую систему, которая используется до сих пор, назовем **системой традиционных расчетов**. Эта система основана на добавлении к ценам закупок установленного сверху процента маржи, который может быть одним и тем же для всего ассортимента или дифференцирован для отдельных групп продуктов (например, один — для мяса, другой — для овощей). Стратегическим решением этой системы является определение процента маржи, цены же меняются в случае изменения цен закупки или в случае изменения процента маржи. Эта система, повсеместно использовавшаяся в системе централизованной экономики, недостаточно гибкая и ограничивает возможность проведения предприятием активной торговой политики. По этой причине был начат поиск других решений.

Вторую систему назовем **традиционными модифицированными расчетами**. Модификация состоит в отходе от использования ресторанных наценок в процентном выражении. Уровень цен на гастрономическое сырье устанавливается методом рыночной цены и может зависеть от большего или меньшего спроса на блюда, произведенные из конкретных продуктов, от трудоемкости обработки некоторых продуктов и т.п. Процент маржи иногда рассчитывается как вспомогательный показатель, для ориентации и сравнений, но не является инструментом решения, а лишь его результатом. Эта система дает возможность проведения достаточно гибкой торговой политики, позволяющей, в том числе:

- унифицировать цены на продукты, замещающие друг друга (кофе — чай, картошка — каша — макароны, разные сорта колбас), пусть даже сильно отличающиеся по закупочным ценам;
- дифференцировать (даже значительно) цены на продаваемые товары, даже если они приобретались по одинаковым ценам.

Третья система, которую назовем **системой калькуляционных (возможных) цен**, исключает добавление ресторанной маржи к ценам сырья. Калькуляционная цена соответствует закупочной цене на данное сырье, в компьютерных системах ресторанных расчетов калькуляционная цена может быть своевременно скорректирована по мере новых поставок и усреднения с учетом состояния данного продукта на кухне и его прежней цены. Таким образом, результатом расчетов в принципе является цена, соответствующая стоимости сырья, из которого приготовлено данное блюдо. Тем самым, необходимым дополнением этой системы является **каталог цен на блюда**. Этот каталог содержит цены, определенные в соответствии с рыночными условиями³⁵, при

необходимости на разном уровне для отдельных предприятий (если гостиница имеет, к примеру, два ресторана), а также в зависимости от видов услуг (например, банкеты, туристские группы, продажа на вынос), пусть даже все площадки и услуги обслуживаются одной кухней.

Как следует из наших решений, эта система дает полную возможность для определения цен на блюда, не ограничиваясь различными формально-расчетными взглядами.

4.9. Другие проблемы, связанные с ценами

4.9.1. Гибкость ценовой политики

В 1988 г. на конференции группы «Novotel» в Вене одним из девизов был *Seduir, pas deduire* (фр. *Соблазнять (клиента), а не снижать (цены)*). При этом утверждалось, что в случае крупной гостиничной цепи, хорошо адаптированной к потребностям определенных сегментов рынка, лучшего эффекта в плане увеличения популярности продаваемых услуг можно достигнуть путем лучшего приспособления продукта к потребностям клиента и за счет снижения действующих цен (англ. *rack rates*), а не путем распространения скидок для все более широкого круга клиентов.

На практике гостиничному предприятию необходимо прогнозирование спроса с целью принятия решений об изменении цен или использовании системы скидок с целью получения максимально высокой прибыли³⁶. Обычно следует предусмотреть контроль за предоставлением скидок и специальных тарифов, регулируя их ограничение в условиях возросшего спроса. К таким ситуациям можно, например, отнести:

- происшествие в данной местности или регионе, приводящее к увеличению числа приезжих;
- временное закрытие конкурирующей гостиницы, имеющей относительно большую долю на местном рынке гостиничных услуг.

Зная заранее о таких ситуациях, дирекция гостиницы может отменить использование скидок выходного дня или каких-то других. Очевидно, это не может касаться уже подписанных договоров, брони, оформленной до получения информации о возможном росте спроса на гостиничные услуги. Важной также является реальная оценка будущих событий под углом этого спроса.

Пример

Во время первого визита Папы Римского Иоанна Павла II в Варшаву несколькими гостиницами *O* было принято решение о повышении цен на услуги в надежде на рост доходов. Большинство гостиниц этого не сделало. Решение оказалось правильным, поскольку преобладающая часть людей, прибывших в связи с визитом Папы, не пользовалась их услугами.

4.9.2. Экспозиция цен – прејскуранты, меню, предложения

Недостаточно иметь хорошую цену, нужно проинформировать о ней клиента. Информация о цене должна быть правдивой, не должна вызывать сомнений в уровне, перечне услуг, которые она охватывает, времени действия. Тем более, что клиент платит за услугу, которой воспользовался, не имея при этом возможности расторгнуть договор у кассы.

Примеры

Посетители гостиничного ресторана в городе *P* заказали обед. Выбрали блюда примерно одинаковой стоимости. Удивились, когда один из них получил счет, в несколько раз превышающий другой. Официант объяснил, что для обоих блюд в меню была указана цена за 100 г, но столько весила котлета, в то время как рыба была значительно тяжелее. Из содержания меню этого не следовало.

Прибывший как VIP в гостиницу *C*, автор застал в номере много информационных материалов, в том числе два прејскуранта на услуги. Первый из них, на немецком языке, содержал цены на номера в марках в двух вариантах: с завтраком и «Halbpension», а также информацию о том, что с 1 октября до 30 апреля цены будут на 20% ниже. Второй, на польском языке, содержал те же позиции с ценами в злотых без информации о снижении цен.

Все описанные сейчас и прежде примеры³⁷ свидетельствуют об ошибочном понимании маркетинговой деятельности в разных гостиницах, и встречаются они постоянно. Обратим внимание на то, что делается неправильно.

Прежде всего основные обеденные блюда в Польше и в известных автору странах потребляются с гарнирами и в таком виде присутствуют в меню. Варианты, предлагаемые некоторыми ресторанами, могут иногда напоминать предложение клиенту автомобиля по невысокой цене, чтобы после принятия решения о его покупке добавить к счету двигатель и колеса как отдельные позиции прейскуранта.

Случай с разными прейскурантами во время, когда разные цены для иностранных и отечественных гостей отменены, показывает, что часть гостей рассматриваются как клиенты более низкой категории, при этом одновременное составление двух прейскурантов говорит о том, как далеко заходит дезинформация.

Необходимо также **датирование прейскуранта**, предназначенного для распространения, даже если инфляция невысока. Размещение аннотации, например «Цены по состоянию на 31 мая 2002 г.», говорит клиенту о том, что в то время, когда он увидит прейскурант, цены могут быть уже другими, и он захочет спросить о текущей цене. Гостиница имеет возможность предоставить новый прейскурант с текущей датой. Не учитываем здесь гастрономические услуги, хотя клиент может предполагать, что цены именно таковы, какие указаны в меню, которое подает официант. Дата на прейскуранте особенно необходима при обслуживании туристских групп, конференций, свадеб и т.п.

В случае введения нового прейскуранта независимо от того, есть на нем дата или нет, следует проконтролировать, чтобы в гостинице были **изъяты старые прейскуранты**. Экземпляры ценников гостиничной гастрономии могут находиться, к примеру, в информационных папках или в ящиках в гостиничных номерах, о чем не всегда помнят гастрономические службы, а этажная служба не знает об изменении цен в ресторанах.

Помня о том, что меню содержит информацию о ценах, можем от этой информации отклониться, если потребитель индивидуально не платит по счету. С такой ситуацией мы имеем дело в случае торжественных застолий. При каждом накрытии стола на нем размещается красиво отпечатанное меню, информирующее о порядке подачи блюд и напитков. Существуют и другие возможности.

Пример

В некоторых известных ресторанах в Париже автор встретился с правилом, что меню с ценами получает только клиент, оплачивающий счет. Приглашенные им гости получают меню без цен, чтобы они не смущались их уровнем при выборе блюд.

Попытка введения такого правила в польских гостиницах в 80-е гг. прошлого века не прижилась; в связи с трудностями, связанными со снабжением, вписанные в меню цены обычно означали, что блюдо есть в наличии. Представляется, что в настоящее время можно использовать такой вариант.

Пример

Постоянный клиент гостиничного ресторана пришел на обед и, не заглядывая в меню, поданное официантом, заказал свое любимое блюдо. После обеда и ознакомления со счетом он поставил под сомнение добропорядочность официанта. Ситуацию уладил старший официант, который проинформировал, что именно сегодня были подняты цены на некоторые блюда.

Перед осуществлением выбора блюд потребитель получает меню не только с целью ознакомления с перечнем блюд, но и с целью приведения заказа в соответствие со своими финансовыми возможностями, о чем часто забывают официанты в гастрономических предприятиях низших категорий, называя по памяти названия нескольких самых дорогих блюд. Часть потребителей все же безразлична к ценам, поэтому в Польше тоже все чаще меню вывешивается при входе в ресторан. Таким способом еще до занятия места за столом потребитель может определить, соответствуют ли цены его финансовым возможностям, подобно тому, как он может узнать о плате за ночлег до прибытия в гостиницу, бронируя себе место.

Комментарии

¹ В этом разделе будем избегать слова «качество». Более дешевая и скромная услуга не является услугой худшего качества и иногда удовлетворяет потребности клиента лучше, чем услуга экстра-класса.

² L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing...*, см. выше, s. 376.

³ Такие случаи имели место в гостиницах, когда цены на услуги, установленные государством, повышались один раз, например, на несколько десятков процентов.

⁴ G. Karasiewicz, *Marketingowe strategie cen*, PWE, Warszawa 1997, s. 99.

⁵ Некоторые авторы используют не очень удачное определение «дискриминация на основе потребителя». Использованное здесь определение «дифференциация цен с учетом потребителя» позволяет избежать слова «дискриминация», имеющего в польском языке уничижительные ассоциации.

⁶ Ph. Kotler, B. Dubois, *Marketing Management*, см. выше, с. 498.

⁷ До 1989 г. зарубежные гости платили за ночлег в 10–15 раз больше, чем отечественные, в связи со значительным занижением официального курса доллара. Но это было результатом политики, а не маркетинговой стратегии.

⁸ См. льготные программы в подразд. 5.7.

⁹ Подобная ситуация может сложиться на территории страны или локально в силу разных причин (введение или отмена виз, ограничение движения из-за инфекционных заболеваний, падеж скота и т.п.).

¹⁰ Такой представляется через много лет ситуация с гостиницей «Novotel» в Олыштыне.

¹¹ A. Banasiak, *Marketingowe strategie cen*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1984, s. 33–34.

¹² L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing...*, см. выше, s. 372.

¹³ В группе Ассог в последнее время для продвижения услуг все чаще используется определение *prix juste*.

¹⁴ См разд. 6.

¹⁵ Определение гостиничных услуг, приведенное в подразд. 1.2, учитывает в том числе краткосрочность снятия номера.

¹⁶ См. п. 4.8.3.

¹⁷ Например, R. Glowacki, Z. Kossut, T. Kramer, *Marketing*, см. выше, s. 198 или G. Karasiewicz, *Marketingowe...*, см. выше, s. 304.

¹⁸ См. п. 2.6.8.

¹⁹ Подобное разделение затрат (постоянные, переменные, частично переменные) использует, например, P. Harris, *Planowanie zysku...*, см. выше, s. 68–72.

²⁰ С учетом дифференциации этих пропорций в отдельных предприятиях на практике необходимо проведение анализа на конкретном предприятии и трактовка представленного разделения только как способа подхода к проблеме.

²¹ Эта проблема шире описана в п. 6.4.1.

²² После отмены назначения цен за ночлег государством часть гостиниц ликвидировала одну из составляющих (20%-ную внесезонную скидку), другая же часть ее значительно повысила.

²³ См п. 4.3.5, касающийся справедливых цен.

²⁴ Англ. *No excuse for not being perfect.*

²⁵ Англ. *If something is wrong in the room, you won't get the bill.*

²⁶ См. п. 4.4.2.

²⁷ Такие случаи имели место, когда существовал большой разброс цен, устанавливаемых государством для разных сегментов рынка

²⁸ Подобный подход используется в большинстве гостиниц «Formule 1».

²⁹ См подразд. 1.4.

³⁰ Подобное разделение этих услуг предлагает Г. Коневич (в: G. Konsewicz, J. Grabowski, Z. Władek, *Hotelarstwo*, Centrum Kształcenia Ustawicznego, Jelenia Góra 1980–1981, т. 1, s. 28–29), хотя она руководствуется другими, более формализованными критериями.

³¹ Генезис этого решения автор представил в статье *Usługi hotelarskie – niektóre aspekty ekonomiczne*, «Hotelarz» 1988, № 6, s. 8–9.

³² Конечно, это не исключает наличия у гостиницы преysкуранта на услуги, связанные с проведением конференций (вместе с питанием и размещением).

³³ См. п. 4.5.1.

³⁴ М. Turkowski, *Hotelarstwo — elementy marketingu*, см. выше, s. 131.

³⁵ Р. Harris, *Planowanie zysku...*, см. выше, s. 87 использует термин «метод рыночной цены».

³⁶ Р. Zygarkowski, *Yield management jako technika zarządzania ceną w przedsiębiorstwie hotelarskim*, в: *Aktualne problemy ekonomiczne i prawno-organizacyjne gospodarki turystycznej w Europie*, АЕ, Wrocław 1996.

³⁷ См. пункты 3.8.1 и 3.9.3.

Раздел 5

Продвижение гостиничных услуг

Продвижение имело ограниченное значение в дефицитной экономике, когда не хватало всего, в том числе гостиничных услуг. Использование средств, приводящих к интенсификации продаж продуктов, которых не хватает, лишено смысла, вместе с тем отсутствие продвижения делает невостребованным даже самый лучший продукт.

Примеры

В 2001 г. была начата акция по продвижению платежных электронных карт. Автор решил во время путешествия использовать такие карты, но оказалось (может быть, в результате этой акции), что зачастую возникают технические сложности с авторизацией операции. В результате автор стал пользоваться обычной картой или платить наличными деньгами.

На открытие крупной гостиницы Slattera в Буффало пришел только один гость, которого индивидуально обслуживали официанты, с грустью поглядывая на пустой зал ресторана¹.

Гостиничные услуги в Польше в настоящее время становятся все доступнее. Существует несколько причин такого положения вещей, важнейшими из которых являются:

- растущее количество гостиничных предприятий;
- снижение благосостояния преобладающей части общества;
- более экономное хозяйствование, проводимое предприятиями;
- более частые поездки за границу более состоятельной части общества.

Независимо от причин в настоящее время все чаще гостиницы занимаются поиском клиента, а не клиент ищет себе номер, что значительно увеличило роль продвижения услуг в последние годы.

5.1. Продвижение как маркетинговая стратегия

Существуют разные варианты определения понятия «продвижение». Рассмотрим одно из наиболее широких определений.

Продвижение – это различные тактические и стратегические средства, имеющие целью непосредственное и опосредованное укрепление позиций предприятия на рынке предлагаемых им продуктов и активизацию продажи этих продуктов².

Представленное широкое определение охватывает все средства, которые как в ближайшее время, так и в отдаленной перспективе могут привести к увеличению спроса на наши продукты. Другие авторы и переводчики определяют продвижение в смысле, приближенном к приведенному определению, как *активизацию продаж*³, *систему маркетинговой коммуникации*⁴ или также как *систему торговой коммуникации*⁵. Причиной различий по отношению к представленному определению является придание существенному «продвижение» более узкого набора значений.

Продвижение в соответствии с принятым определением составляют отдельные виды деятельности в сфере:

- рекламы,
- public relations,
- спонсорства,
- индивидуальных продаж,
- другой деятельности, связанной с продвижением.

При этом недостаточно создать (приобрести, доставить) продукт, чтобы его продать. Необходимо также сообщить потенциальному покупателю о существовании продукта, убедить его в целесообразности покупки, а иногда даже внушить ему существование его потребности, о которой он даже не подозревал. Для этого предназначены мероприятия, связанные с продвижением.

5.2. Функции и средства рекламы

Реклама является, несомненно, одним из важнейших, широко распространенных и вместе с тем самым дорогим средством продвижения. Ввиду существования разных взглядов по поводу того, что является рекламой, приведем ее определение.

Реклама – это проводимое за счет определенного рекламодателя и не адресованное конкретным лицам воздействие на рыночные явления, такие, как мотивы, подходы и способы поведения покупателей.

В соответствии с представленным определением рекламные акции будем адресовать прежде всего отдельным клиентам, которые до этого нашими услугами не пользовались или пользовались ими sporadически. Предприятия, приобретающие или резервирующие гостиничные услуги в больших объемах в связи с проводимой деятельностью, не могут опираться на рекламную информацию различных предприятий.

Реклама выполняет различные функции и с помощью различных средств воздействует на разные группы клиентов или потенциальных клиентов. Независимо от функций и средств основой воздействия является **хорошее рекламное сообщение**. Оно прежде всего должно быть замечено адресатом и способно заинтересовать его. Оно должно иметь также следующие свойства⁶:

- предлагать потребителю одно конкретное преимущество;
- использовать свойства продукта, которых не имеет конкурирующий продукт, или свойства, не представленные в рекламе конкурента;
- апеллировать к преимуществам, которые могут быть оценены непосредственно клиентом;
- иметь однозначно положительный отклик;
- содержать простую, ясную информацию, без двойного смысла и необходимости поиска дополнительных разъяснений;
- соединять все элементы сообщения;
- по форме подачи и содержащейся информации отличаться от информации, представляемой конкурентами.

5.2.1. Функции рекламы

Конечной целью рекламы является доведение продукта до продажи, а в случае гостиницы – наилучшее использование сервисного потенциала предприятия. С этой точки зрения рассмотрим три важнейшие функции рекламы (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Типичные рекламные акции гостиничного предприятия, используемые для реализации различных функций рекламы

| |
|---|
| <p style="text-align: center;">Информирование</p> <ul style="list-style-type: none">• Размещение информации о гостинице в отечественных и зарубежных печатных и виртуальных гостиничных справочниках• Соответствующая информация в телефонных справочниках• Собственная интернет-страница с текущей информацией• Издание и распространение информационных буклетов об услугах гостиницы, ценах на эти услуги и достоинствах ближайших окрестностей• Оповещение через прессу и радио о предстоящем открытии гостиницы• Временные приспособления – рекламные щиты неподалеку (на здании), сообщающие о планируемом сроке открытия гостиницы, а затем, что гостиница открыта <p style="text-align: center;">Склонение</p> <ul style="list-style-type: none">• Письма в адрес потенциальных клиентов – бюро путешествий, предприятий• Завязывание контактов на туристских ярмарках• Организованное пребывание представителей бюро путешествий с целью ознакомления с гостиницей и регионом• Предложение льготных ценовых условий отдельным фирмам• Временные указатели дороги к гостинице• Возможность бронирования через Интернет• Установка в аэропорту телефона, обеспечивающего прямую связь с администрацией• Организация доставки гостей с железнодорожного вокзала или аэропорта в гостиницу <p style="text-align: center;">Напоминание</p> <ul style="list-style-type: none">• Придорожные щиты, рекламирующие логотип цепочки гостиниц• Публикация в различных средствах информации названия, логотипа и изображения гостиницы• Размещение названия, логотипа, номера телефона в различного рода рекламных изданиях• Участие работников гостиницы в различного рода кулинарных конкурсах• Спонсирование культурных и спортивных мероприятий• Торжественное празднование годовщин гостиницы с участием средств массовой информации и публичных деятелей• Рассылка праздничных поздравлений, распространение календарей |
|---|

Первая из этих функций — **информирование**, обычно о продвижении на рынок продукта, которого до этого не было, или о модификации ранее существовавшего продукта. Эта функция имеет особое значение в случае продвижения на рынок нового продукта, а также накануне завершения строительства или в первые дни деятельности нового гостиничного предприятия. Проведение мероприятий, делающих продукт более привлекательным, без предварительного информирования об этом клиентов попросту бессмысленно. Рассчитывая на то, что клиенты о наших мероприятиях узнают сами, следует отдавать себе отчет в том, что время достижения предприятием ожидаемого экономического эффекта чрезмерно затянется, а некоторые из этих мероприятий могут даже остаться незамеченными. И наконец, информационные мероприятия следует систематически обновлять, чтобы прежние акции могли быть замечены людьми, которые лишь недавно заинтересовались гостиничными услугами.

Вторая из этих функций — это **склонение** клиента к приобретению именно нашего продукта. Эта функция является очень важной, когда мы имеем прямых конкурентов. Информацией можно ограничиться там, где существует одна гостиница в радиусе многих десятков километров. Если на небольшой территории находится большое число гостиниц, то приобретают значение мероприятия, склоняющие клиента к выбору нашего заведения. Это может быть демонстрация отдельных особенностей наших услуг, указание дороги, упрощение бронирования и т.п. Эти мероприятия должны убедить клиента в том, чтобы он воспользовался нашими услугами, а не услугами конкурентов.

Третья функция — это **напоминание** клиенту о существовании нашей гостиницы и прежде всего нашей гостиничной цепи, даже в то время и в том месте, где нет необходимости воспользоваться ими, с тем, чтобы он обратился к нам, когда такая потребность возникнет.

Начиная рекламную деятельность, следует ответить на вопрос, какую из этих функций мы хотим реализовать и каким сегментам рынка адресовать рекламу. В соответствии с этим будут выбраны и рекламные средства.

5.2.2. Рекламные средства

Рекламу гостиничных услуг можем проводить с помощью средств массовой информации, специализированных изданий, наруж-

ной рекламы и других способов. Названные средства имеют различное воздействие, различную стоимость их использования, а также в различной степени пригодны для достижения отдельных рекламных целей. Дадим им краткие характеристики.

5.2.2.1. Реклама в прессе

Это самое популярное средство рекламы. Существуют оценки, что в Польше около 30% средств, расходуемых на рекламу в средствах массовой информации, предназначаются для размещения объявлений в прессе⁷.

Независимо от общего уровня цен на хорошее рекламное объявление, размещая сообщение в прессе, мы должны помнить о нескольких вещах и в первую очередь о том, что:

- сообщение, опубликованное один раз, может остаться незамеченным даже при большом его размере;
- сообщение на так называемой рекламной странице дешевле, но может остаться незамеченным среди многих других, тем более что часть читателей рекламные страницы пропускает;
- даже одно объявление на странице должно содержать элементы, привлекающие внимание;
- сообщение в местной прессе может быть адресовано потенциальным покупателям услуг, которые находятся в радиусе распространения этой прессы (гастрономические услуги, конференции, балы);
- клиенты, пользующиеся услугами, связанными с ночлегом, обычно слишком рассредоточены, чтобы на них можно было воздействовать с помощью рекламы в прессе в границах разумных затрат; исключением являются гостиницы, ориентирующиеся на жителей и фирмы региона или расположенного вблизи большого города, прибывающих на отдых, организующих конференции и т.п.

5.2.2.2. Реклама на радио

В Польше в настоящее время действует много радиостанций местного вещания, которые стараются существовать за счет рекламы. Если учредители этих радиостанций располагают результатами исследований, касающихся слушателей, то даже не под-

вергая сомнению эти данные, следует обратить внимание не только на их количество и долю на рынке, но и, к примеру, на возрастной срез, потому что нас заведомо в меньшей степени будет интересовать размещение рекламы гостиницы в программе, которую слушает преимущественно молодежь.

Обратим внимание на несколько существенных моментов, характерных для рекламы на радио:

- реклама на радио более «улетучивающаяся», чем в прессе, и требует значительно большего числа повторов;
- по этой же причине очень важна простота рекламного сообщения;
- наши потенциальные клиенты в настоящее время чаще всего слушают радио, следуя в машине на работу, что нужно учитывать, принимая решение о времени трансляции сообщений;
- слушатели, которых заинтересовала реклама, часто звонят на радио, спрашивая адрес или телефон рекламируемой фирмы, что освобождает нас от необходимости повторять несколько раз, к примеру, номер телефона;
- распространение рекламы соответствует радиусу действия транслятора, поэтому стоит проверить с помощью приемника в автомобиле, на каком расстоянии от транслятора (в каких местностях) качество приема вызывает желание слушать эту станцию в сравнении с другими.

5.2.2.3. Телевизионная реклама

Усвояемость телевизионной рекламы очень высока, о чем говорит широкая известность некоторых рекламных текстов. Диапазон ее распространения обеспечивает ее успешное доведение до всех заинтересованных потенциальных клиентов, проживающих в стране.

Вместе с тем цены на размещение рекламы в общенациональных телевизионных программах высоки, и в лучшее рекламное время (первая программа около 20.00, между новостями и погодой) в Польше плата за тридцатисекундный сюжет равнозначна снятию двухсот номеров в гостинице высокой категории⁸. Десятикратное повторение такой рекламы стоит дороже, чем может обеспечить связанная с предоставлением ночлега деятельность гостиницы, насчитывающей 100 номеров. При размещении рекламы в более дешевое время в более дешевых про-

граммах вместе со снижением расходов наблюдается меньшая степень воздействия на клиентов или требуется большее число повторов. В случае гостиницы меньших размеров с более низкими ценами или гостиницы со значительной долей иностранных гостей (т.е. не воспринимающих нашу рекламу) достижение приемлемого экономического эффекта от телевизионной рекламы практически невозможно. Именно в силу этих причин как на польском телевидении, так и за рубежом на протяжении нескольких последних лет автор видел рекламу всего одного-двух гостиничных предприятий.

5.2.2.4. Дорожные щиты

Дорожные щиты — популярное средство рекламы, в чем легко убедиться, подъезжая к любому крупному городу. В настоящее время функционирует много рекламных агентств, которые готовы изготовить любой щит в соответствии с пожеланиями рекламодателя, не пытаясь отговорить его даже от желаний, которые затрудняют доведение информации до клиента. Поскольку обычно мы заказываем щиты, опираясь на собственные знания, обратим внимание на некоторые основные вопросы.

Во-первых, **надписи на щитах всегда читаются на относительно большом расстоянии**. Расстояние, с которого может быть прочитана надпись, зависит от размера и формы букв. В случае блочного шрифта это 400-кратная высота букв, в случае свободно нарисованных букв (декоративных, узорчатых) это 300-кратная высота букв⁹. Это означает, что надпись, составленная из букв размером со страницу в этой книге, будет читаться на расстоянии 60–80 м, а буквы высотой 5 см в условиях интенсивного дорожного движения прочесть практически невозможно. Из этого следует, что читабельность щита можно повысить, используя крупные, простые буквы.

Во-вторых, существенным является **соответствующий контраст между фоном и содержанием табло**, например голубые, черные или красные буквы на белом фоне. Неприемлемы надписи, шокирующие сочетанием цветов, а особенно выполненные из фольги, меняющей цвет в зависимости от угла зрения. Хотя это и привлекает внимание к рекламе, но затрудняет ее прочтение в дорожных условиях. Фольга, меняющая цвет, не имеет ничего общего с отражающей фольгой, позволяющей прочтение щита

ночью, в свете фар. Использование отражающей фольги увеличивает стоимость щита, но, например, обычная таблица читается только в течение дня, а в зимних условиях едва лишь 8–10 часов в сутки, в то время как профессионально выполненный и установленный щит в свете фар читается и в темноте.

В-третьих, **слишком много щитов на коротком отрезке дороги снижает возможность прочтения какого-нибудь из них**, в том числе и нашего (рис. 5.1). Очевидно, что владелец земельного участка рядом с загруженным шоссе готов принять вознаграждение от нескольких обладателей щитов, но лучше найти такого, который обеспечит размещение щита на расстоянии, с которого он будет читаться, пусть даже это дороже стоит.

Рис. 5.1

Сосредоточение рекламных щитов на коротком отрезке дороги делает их нечитабельными



В-четвертых, **читающий располагает ограниченным временем**. Если благодаря использованию блоковых букв высотой 25 см и соответствующему контрасту водитель в состоянии прочитать щит уже с расстояния 100 м, то на скорости 100 км в час он располагает для знакомства с ним 3,5 с, при условии, что это единственная таблица на данном участке, а ситуация на дороге позволяет заняться исключительно чтением. Очевидно, можно рассчитывать на того, кто сидит рядом с водителем, но и ему может закрыть обзор, к примеру, проезжающий транспорт.

В-пятых, приведенные факторы вызывают **необходимость ограничения текста** до неизбежного минимума, поскольку каждое

лишнее слово занимает место на щите, затрудняет усвоение самого важного, удлинняет время прочтения текста. А ведь роль щита не ограничивается его прочтением. Необходимо, чтобы водитель усвоил его содержание. Ему не потребуется почтовый индекс, номер телекса и факса; приезшему обычно ни о чем не скажет название улицы, но, обращая внимание адресата на эти элементы щита, мы снижаем вероятность запоминания им самого важного содержания рекламы.

Если исходя из этого будем принимать решение о **размере щита**, то можем легко подсчитать, что щит с самым простым текстом «Туристическая гостиница «Арка» 7 км» при минимальной высоте букв 30 см должен иметь размеры как минимум 2×3 м. Но на нем уже не разместятся ни привлекающие внимание художественные решения, ни главные достоинства гостиницы (напр., «ресторан 24 ч» или «охраняемая автостоянка») или ее логотип. Очевидно, что легче заметить щит больших размеров. На практике же, приближаясь к крупному городу, мы часто встречаем лес щитов небольшого размера, перенасыщенных нечитабельным текстом.

С учетом разных ситуаций на шоссе важным является **повторение щитов**, поскольку может случиться так, что водитель не сможет рассмотреть одну или даже две таблицы с учетом дорожных условий. Каждая следующая таблица увеличивает вероятность ознакомления с нашей рекламой. В случае ограниченности средств лучше выбрать одно или два главных направления, по которым прибывают гости, вместо того, чтобы устанавливать щиты на всех дорогах, ведущих в город.

С учетом содержания следует различать две основные **функции дорожных щитов**. Первая из них служит для *информирования* и *напоминания* о существовании нашей гостиницы. Такие щиты устанавливаются даже на значительном расстоянии (от нескольких до нескольких десятков километров от гостиницы) с указанием на них названия гостиницы и местности, в которой она находится. В зависимости от имеющейся в распоряжении площади щита, обеспечивающей его читабельность, можно на нем также разместить, например, логотип цепочки гостиниц или одну из ее характерных или конкурентных преимуществ, число звездочек и расстояние.

Вторая функция — это *склонение* клиента к тому, чтобы он воспользовался нашей гостиницей, упрощая поиск и информ-

руя о ее точном расположении тех клиентов, которые раньше решили воспользоваться ее услугами (например, заранее забронировали там место или ознакомились с предыдущими щитами). Эти таблицы должны быть меньших размеров, поскольку установленные на небольшом расстоянии от гостиницы они чаще всего будут находиться на застроенной территории. Они могут также иметь форму дорожных указателей. Они должны однозначно указывать дорогу к гостинице не при помощи словесных определений, а путем использования всем понятных обозначений и символов (название гостиницы, стрелка, указывающая направление, возможно, расстояние).

5.2.2.5. Дорожные знаки

Стоит использовать возможности, которые дают дорожные знаки, устанавливаемые в соответствии с Правилами дорожного движения. Они устанавливаются в придорожной полосе рядом с шоссе или улицей. За них не нужно платить владельцу земельного участка.

Если мы строим гостиницу в небольшом районе, в котором кроме этой гостиницы и сопутствующих объектов нет ничего привлекательного, то имеем шанс, что название района со временем станет синонимом гостиницы¹⁰. В такой ситуации каждый дорожный указатель района становится дорожным указателем к гостинице, и мы не должны размещать о ней дополнительной информации. Поэтому следует установить:

- существуют ли дорожные указатели с названием данного района;
- возможна ли дополнительная установка дорожных указателей с тем же названием, а если нет, то, например, оплатить замену интересующих нас дорожных указателей;
- возможно ли получение разрешения на установку (за счет гостиницы) дорожных указателей с названием этого района.

В плотной городской застройке мы не получим разрешение на установку рекламных щитов — обычно для этого нет места. Когда же получим такое разрешение, зачастую польза от этих щитов может оказаться сомнительной. Во многих городах существует возможность размещения их намного выше поля зрения водителя, передвигающегося по незнакомому городу. В этой ситуации хорошим решением могут оказаться **информационные**

дорожные знаки «гостиница». Их действенность значительно повысит размещение также дополнительной таблички (кроме расстояния и стрелки, указывающей направление, с названием гостиницы), если получим на это согласие местных властей. Как и в случае дорожных указателей, установка этих знаков возможна только за счет гостиницы.

5.2.2.6. Специализированные издания

Специализированные гостиничные справочники издаются в стране и за границей, их пользователи — предприятия и учреждения, для которых бронирование мест в гостинице является ежедневным занятием, и прежде всего бюро путешествий, гостиницы и другие организации, занимающиеся туризмом. Покупателями справочников являются также фирмы, работники которых часто путешествуют по всей стране, и индивидуальные клиенты. Главным достоинством гостиничного справочника является его **полнота**, пользователи охотнее всего заглядывают в справочник, в котором перечислено больше всего гостиниц.

До конца восьмидесятых годов прошлого века единственным издателем общепольских гостиничных справочников было Объединение польских туристских гостиниц (с 1996 г. — Польское объединение гостиниц). Сбор информации на основе официальных данных гостиничных предприятий обеспечивает полноту и сравнимость информации. Благодаря коммерциализации значительно улучшилось художественное оформление этого справочника. Издание справочников предпринимают в настоящее время все новые издатели. Появляются также польские версии зарубежных изданий (Pascal, Michelin).

Не все справочники издаются профессионально, поскольку некоторые издатели больше заинтересованы в плате гостиниц, чем в полноте справочника. Зависимость размещения информации от перечисления порой значительных сумм на счет неизвестного издательства приводит к тому, что в некоторых справочниках не упоминаются крупные гостиницы, к дирекции которых не нашли подходов торговые агенты. Риск бессмысленной траты денег снижает ознакомление с предыдущими изданиями справочника.

Самые уважаемые, профессиональные справочники (в том числе международные) размещают бесплатно заметку о гости-

нице, содержащую как минимум название, адрес, телефон и факс, а иногда количество и виды номеров, информацию об услугах, предоставляемых гостиницей, основные цены на услуги, размер комиссионных для туристских агентств. За умеренную плату там можно разместить более широкую информацию о достоинствах гостиницы или региона, снимок гостиницы и т.п.

5.2.2.7. Интернет

В случае гостиничных услуг сейчас невозможно обойтись без Интернета. Он становится все более популярным средством общения, также все больше людей занимается поиском в Интернете различной информации, в том числе о гостиницах. Существует несколько возможных вариантов информирования потенциальных клиентов о нашей гостинице и ее достоинствах посредством Интернета.

Незаменимым в настоящее время решением является прежде всего наличие у гостиницы и использование во всех публикациях **интернет-адреса**, который стал таким же важным, как почтовый адрес, номер телефона, факса. Однако следует выполнить одно основное условие — необходимо оперативно отслеживать приходящую корреспонденцию. В случае гостиницы недостаточно делать это один раз в день¹¹.

Но с точки зрения потребностей рекламы важнейшей является возможность дойти до клиента, который заинтересован в гостиничной услуге. Легче всего искать там, где клиент найдет большее число гостиниц, расположенных в интересующем его городе или регионе. Таким местом являются **гостиничные интернет-справочники**. Неоднократно такой справочник публикует та же фирма, которая издает гостиничный справочник в обычном виде. Эти справочники могут иметь те же недостатки, что и печатные, но по сравнению с ними обладают определенным преимуществом: их можно обновлять (информацией о новых услугах, новых ценах, изменении номеров телефонов), не дожидаясь нового издания книги. Перед принятием решения о пользовании данной услугой стоит просмотреть публикуемый данной фирмой справочник как минимум с точки зрения объективности информации о наших конкурентах.

Пример

Просматривая в Интернете информацию о гостиницах, в одном из справочников автор нашел город, в котором имеется около 10 гостиниц. В справочнике же была информация только о трех. Цены на услуги одной из них были указаны в американских долларах, второй – в евро, третьей – в немецких марках. В начале справочника подчеркивалось, что он был обновлен двумя днями раньше.

Наиболее широкие возможности предоставляет собственная **интернет-страница**. На ней можно разместить полную, иллюстрированную снимками информацию о гостинице и ее услугах, о подъезде и возможности бронирования услуг гостиницы. Можно также дополнить ее содержание текущими новостями, акциями по продвижению услуг и т.п.

Кроме того, существует возможность размещения так называемых баннеров как одной из возможных форм **своей рекламы на чужих интернет-страницах**, на которые заходит больше всего пользователей.

В случае использования Интернета необходимо отдельно позаботиться об актуальности передаваемой таким путем информации. Требуется также периодическое сравнение нашей информации с информацией, размещаемой конкурентами.

5.2.2.8. Телефонные книги

Для большинства людей, отправляющихся в путешествие, источником информации о гостиницах является телефонный справочник области, в которую они направляются. По городской телефонной книге ориентируются и те, кто хочет заказать столик в ресторане, это также важный источник информации. Не все гостиничные предприятия умеют его использовать, и ситуация ухудшается тем, что в большинстве областей издается как минимум два разных телефонных справочника.

Наиболее распространенной ошибкой является то, что в размещаемой в телефонной книге информации не упоминается другая деятельность, реализуемая гостиницей.

Примеры

Стремясь установить контакты с гостиницами в местности *B*, автор начал поиск информации в новейшем издании телефонного справочника. Но он не нашел в нем ничего, хотя в этой местности как минимум три гостиницы.

В телефонной книге областного центра *O*, изданной в 2000 г., под рубрикой «Рестораны» не были названы гастрономические предприятия трех гостиниц самой высокой категории.

В телефонной книге областного центра *W* упоминались три гостиницы, принадлежащие одному и тому же предприятию. Их трудно было найти, поскольку название каждой из них было напечатано шрифтом разных размеров и в другом сочетании слов, например:

- Grand Hotel,
- Hotel Grand,
- XXX Sp. z o.o. – Отделение Hotel Grand.

Размещение телефонного номера ресторана под рубрикой «Гостиницы» не исчерпывает тему. Не каждый пользователь телефонной книги будет искать гастрономические услуги под рубрикой «Гостиницы». Необходимо определить, что следует сделать для того, чтобы наша гостиница, помещенная под рубриками «Рестораны», «Кафе» и т.п., имела тот же адрес и тот же номер телефона.

Выделение стандартного информационного текста рамкой или полужирным шрифтом может, вопреки расхожему мнению, затруднить некоторым людям обнаружение выделенного названия. Так что, желая выделить наше предприятие, лучше разместить объявление, **кроме** стандартного текста.

5.2.2.9. Другие издания

Относительно легкая возможность продажи площади под объявления в разного рода изданиях привела к тому, что все новые фирмы начинают издавать и распространять различные **газеты объявлений**, общие или отраслевые, **планы городов**, **списки жителей** и т.п. Невозможно однозначно оценить пригодность этих

изданий для продвижения гостиничных услуг, поскольку эти издания имеют очень ограниченное распространение. Известны также случаи, когда намерение систематического издания газеты объявлений пропадает после выхода первого номера.

Другой род изданий – это **местные справочники**, выпускаемые, к примеру, один раз в год, поддерживаемые органами местного самоуправления, которые забирают большую часть тиража для целей продвижения своего региона. Эти справочники финансируются за счет рекламы предприятий, которые заполняют большую часть справочника. Размещение рекламы является относительно дорогим ввиду высокого качества бумаги и печати.

Необходимо провести собственную оценку этих изданий и их полезности как средств рекламы.

5.2.2.10. Подарки и печатные издания

О материалах, находящихся в гостиничном номере и предназначенных для того, чтобы гости ими пользовались или взяли с собой, мы писали в п. 3.8.3. Обычно на них размещается логотип, иногда – название и другая информация о гостинице. К таким материалам относятся также разного рода печатные издания, например буклеты, визитки, календари. Опыт учит, что в этом случае происходит много различных недоразумений.

Но основе проведенных наблюдений напрашиваются определенные выводы более широкого плана, о которых следует помнить, редактируя даже короткие тексты:

- клиента, пользующегося услугами гостиницы, обычно не интересует организационная структура предприятия, а адрес дирекции ему понадобится только в том случае, если он захочет подать жалобу;

- адрес гостиницы, помещенный на визитках, календарях и других изданиях, предназначен для использования внутри страны; он должен быть понятен работникам польской почты и польскому таксисту;

- указание служебного положения (например, директор) на языке, которого получатель визитки не знает, дезориентирует собеседников.

Примеры

На открытке, выпущенной гостиницей *A*, среди снимков гостиницы была размещена надпись: «The best place in town». На обороте находилась информация на польском языке, заканчивающаяся словами: «Wir sprechen auch Deutsch».

Прибыв в гостиницу *C*, автор решил сообщить родственникам номер телефона. Имеющийся в номере буклет содержал адрес и номера телефонов предприятия, управляющего несколькими гостиницами, фамилии членов дирекции, но в нем не было телефонного номера гостиницы.

Визитки директора гостиницы *G* были отпечатаны на французском языке. На основе приведенных данных трудно было понять, что владельцем гостиницы является известное в Польше учреждение; кроме того, там было допущено несколько орфографических ошибок. Директор пояснил, что он не знает французского языка, но намерен работать с французами.

Для контактов с зарубежными контрагентами, особенно из стран, не пользующихся латинским алфавитом, можно отпечатать двухсторонние визитки — на одной стороне по-польски, на другой — по-русски или по-японски. Пользование визиткой, на которой название фирмы и адрес указаны лишь на иностранном языке, порождает опасность, что письмо от контрагента не будет к нам доставлено. Может также случиться, что на банкете вас посадят между людьми, знающими только язык, который присутствует на визитке.

Такого рода проблемы отсутствуют в случае фирменных подарков. Только название или логотип гостиницы размещается на самых дорогих подарках, вручаемых в различных случаях важным контрагентам или другим личностям, посещающим гостиницу или размещаемым в номерах, предназначенных для особых гостей, так называемых VIP-персон (англ. *Very Important Person* — очень важная особа).

Эти подарки, несомненно, способствуют поддержанию контактов и плодотворному сотрудничеству, но важнейшей их функ-

цией является напоминание о существовании гостиницы. Это напоминание предназначено не только тем лицам, которые получили подарки. Публичное пользование этими людьми предметами (ручкой, портфелем, электронной записной книжкой) со знаком нашей гостиницы, наличие в их секретариате или кабинете календаря, часов, пепельницы, наборов чашек, рюмок или стаканов с нашим логотипом повышает престиж нашей гостиницы и вызывает желание воспользоваться ее услугами.

Не подлежит сомнению: чтобы этими предметами ежедневно пользовались важные особы или чтобы они находились в присутственных местах, они должны отличаться функциональностью, оригинальностью и высоким качеством. Эти качества не всегда могут обеспечить варианты, предлагаемые каталогами фирм, распространяющих рекламные газеты. Стоит воспользоваться предложением местного производителя, если его изделия удовлетворяют необходимым условиям.

5.2.2.11. Другие средства рекламы

Как уже упоминалось, телевизионная реклама слишком дорога для отдельной, даже крупной гостиницы. Но все же существуют некоторые возможности для показа по телевизору нашей гостиницы и его названия.

Пример

Во время визита в Польшу в 2002 г. Президент России произносил речь с трибуны, на которой были видны название и логотип гостиницы, где проходила конференция. Это событие было показано по общепольским телевизионным программам.

Действительно, телевидение неохотно показывает названия фирм вне рекламных программ, но обладание такой **трибуной** дает шанс появления гостиницы в средствах массовой информации (как и на снимках в прессе). С этой точки зрения стоит позаботиться об украшении знаком нашей гостиницы зала, который арендуется для проведения конференции или выставки, — это сигнал для потенциальных клиентов, что можем обслужить такого рода мероприятие. Но необходимо считаться с тем, что заказчик этого может не захотеть.

Важным средством рекламы является **рекомендация со стороны других гостиниц**. Ошибкой является рассмотрение их исключительно как конкурентов, поскольку за информацией о гостиницах в других городах часто обращаются клиенты гостиницы или жители нашего города. Открывая гостиницу, стоит уведомить об этом окрестных отельеров.

Пример

Автора попросили составить мнение о маркетинговой деятельности открытой год назад фешенебельной гостиницы в небольшом районе. Следуя туда, автор заезжал по дороге в несколько гостиниц и расспрашивал о возможности переночевать. Однако нигде не получил информации о гостинице, в которую направлялся, работники же выражали удивление, что в той местности вообще есть какая-то гостиница.

5.2.3. Адресаты рекламы

Как следует из определения, реклама не может быть адресована конкретным лицам. Это не противоречит факту, что в зависимости от используемых средств реклама должна дойти до соответствующих категорий клиентов, выбранных сегментов рынка или **целевых групп клиентов**.

В случае гостиничных услуг ограниченное применение имеет традиционное деление адресатов рекламы. Причиной этого является большое значение для принятия решения клиентом местоположения гостиницы. Клиенты, **предпочитающие определенную марку**, вынуждены забывать о своих предпочтениях, если заведение этой фирмы находится в нескольких сотнях километров от цели поездки. Чаще мы будем иметь дело с клиентами, **меняющими марки** или **пользующимися случаем**, которые по мере возможности выбирают среди нескольких известных им гостиничных предприятий гостиницы определенных марок или принадлежащие к определенным цепочкам гостиниц, поскольку ввиду небольшого числа гостиниц одной марки больше шансов встретить на трассе путешествия две или три выбранные марки.

Пример

За время многолетней практики в польских условиях автор встречал клиентов, решающихся на ежедневные поездки в гостиницу за 50–80 км. Причиной дальних поездок обычно не была привязанность к определенной марке, а отсутствие ближе к цели путешествия гостиницы, стандарт которой был бы близок к желаемому, или гостиницы вообще.

К этим традиционно важным группам клиентов поначалу обращалась цепочка гостиниц «Novotel», рекламируя девиз «Новотель» всегда там, где ты едешь» (фр. *Novotel est toujours la où vous allez*), но через несколько лет, не отказываясь от этих клиентов, отказались от этого девиза.

Не подлежит сомнению, что явление привязанности клиентов существует в гостиничном деле. Клиенты достаточно быстро привязываются не только к определенной марке, но и к определенной гостинице, если ее расположение связано с целью их путешествия. Препятствием в достижении определенных удобств является ограниченная доступность гостиниц определенной марки (в сущности, их нет везде «там, где едешь») и относительно небольшая частота пользования гостиницей.

Пример

Согласно данным *Rocznik Statystycznej*, в 2000 г. в Польше ночлегами, предоставляемыми предприятиями туристической индустрии, воспользовалось 14,6 млн человек, в том числе в гостиницах и мотелях — 6,7 млн чел. Значительная их часть — это иностранцы, а также лица, пользующиеся услугами гостиниц достаточно часто. По существующим оценкам гостиницами и мотелями пользуется не менее 1–2% взрослых поляков.

Именно ограниченное распространение отдельных марок гостиниц приводит к тому, что даже клиенты, **не приобретающие продукты данной категории**, должны при пользовании гостиничными услугами отступать от своих правил.

Пример

Один из отельеров часто называл гостиницу *У* как наихудшую из гостиниц. Встретив его там, автор спросил, изменил ли он свое мнение. «Нет, но у меня в этом городе дела, и я должен где-то останавливаться», — последовал ответ.

Предпочтение или неприятие определенной марки гостиниц или выбранных предприятий может касаться не только индивидуальных клиентов, но и лиц, принимающих решения о заказе гостиничных услуг через организаторов конференций, бюро путешествий и т.п.

5.2.4. Как дойти до потенциальных клиентов

Чтобы акции, рекламирующие гостиничные услуги, воздействовали на клиентов, их подбор должен учитывать постоянное место проживания клиентов и момент принятия решения о выборе гостиничного предприятия. С учетом места проживания клиентов мы должны учесть три основные категории клиентов гостиничного предприятия:

- **рассредоточенные клиенты**, постоянно проживающие за сотни и даже тысячи километров от гостиницы;
- **местные клиенты**, проживающие в местности, где находится гостиница, или поблизости (например, пользующиеся гастрономическими или другими дополнительными услугами);
- **лица на предприятиях и в учреждениях, которые принимают решение о выборе гостиницы** для прибывающих лиц, аренду конференц-залов, организацию банкетов или как минимум обладают для этого значительным влиянием.

С учетом момента **принятия решения** о выборе предприятия следует различать принятие решения о выборе гостиницы в связи с **оставлением места постоянного проживания** и принятие этого решения **по прибытии на место ночлега** (принятия пищи).

С учетом сказанного в табл. 5.2 представлено несколько важнейших категорий клиентов и основные средства рекламы, которые могут помочь в их поиске.

Таблица 5.2

Разным сегментам рынка адресованы различные рекламные средства

| Выбор гостиницы с предварительным бронированием | Выбор гостиницы без предварительного бронирования |
|---|---|
| Рассредоточенные клиенты | |
| <ul style="list-style-type: none"> • гостиничные справочники • телефонные книги • Интернет | <ul style="list-style-type: none"> • неоновая реклама на здании • дорожные щиты • дорожные знаки • информация на бензоколонках и вокзалах |
| Местные клиенты | |
| <ul style="list-style-type: none"> • местная пресса • местные радиостанции • плакаты, листовки | <ul style="list-style-type: none"> • меню при входе • радио, пресса • плакаты |
| Институциональные клиенты и бюро путешествий | |
| <ul style="list-style-type: none"> • телефонные книги • гостиничные информаторы • туристские ярмарки | |

Клиенты, прибывающие издалека, если планируют поездку в обозримом будущем, перед отъездом пытаются зарезервировать номер или по крайней мере получить информацию о гостиничных предприятиях в месте прибытия. Для этого они будут искать информацию в телефонных справочниках или по телефону. Могут также обратиться в бюро путешествий, пункт туристской информации или в местную гостиницу. Там они получают информацию из профессиональных гостиничных справочников.

Клиенты, проживающие (работающие) в нашем городе или поблизости, о существовании нашей гостиницы и преимуществах ее услуг (ночлег, еда, бал, конференция, банкет) кроме рекомендаций знакомых будут, как правило, узнавать из местной прессы, передач местных радио- или телевизионных станций, рекламы на улицах, спортивных мероприятиях, из плакатов, листовок и т.п. Необходимо чаще использовать эти средства, чтобы привлечь к пользованию теми нашими услугами, которыми хотим заинтересовать местную общественность.

Клиенты, перемещающиеся на большие расстояния автотранспортом (прежде всего участники международных перевозок товаров), не всегда знают, где останутся на ночлег, поскольку время нахождения в пути может зависеть, например, от длитель-

ности оформления проезда границы. Часто они просто ищут придорожную гостиницу, когда наступит время отдыхать. Привлечению их, голодных и уставших, в наш отель помогут щиты-указатели вдоль главной трассы, а также на станциях заправки топливом.

Клиенты, путешествующие общественным транспортом, также не всегда бронируют место в гостинице перед отъездом. Особенно полезным для привлечения этих клиентов следует признать расположение гостиницы недалеко от вокзала и упрощение ее поиска за счет большой, видимой издалека световой рекламы. Склонить их к тому, чтобы они остановились в нашей гостинице, может реклама (в первую очередь активная) на железнодорожном вокзале или в аэропорту. Это может быть плакат или щит, информирующие о наших услугах, а также о пути следования к нашей гостинице. А может быть — телефонный аппарат, обеспечивающий прямую связь с администрацией гостиницы, микроавтобус или такси с логотипом гостиницы, подаваемые к основным рейсам поездов (самолетов).

Клиентам, передвигающимся по незнакомому городу, важно указать дорогу к нашей гостинице. Соответствующие щиты — дорожные указатели прежде всего облегчают поиск тем клиентам, которые заранее забронировали номер, но могут также повлиять на решения других клиентов.

Пример

Во время длительного путешествия, подъезжая к городу *R*, автор увидел щит, рекламирующий известную гостиницу *A*, и решил в ней остановиться. После въезда на улицу с односторонним движением и дорожными знаками, запрещающими поворот на некоторые улицы, в малознакомом городе найти гостиницу *A* оказалось проблематичным. Автор направился в первую попавшуюся гостиницу, дорога к которой была указана дорожными знаками.

Приведенный пример приспособления средств рекламы к сегментам рынка показывает способы воздействия на решение определенных групп клиентов. Очевидно, что кроме желания клиентов воспользоваться нашими услугами можно также отказаться от ряда средств рекламы, когда нет интереса в определенных сегментах рынка. Например, отказаться от щитов рядом с глав-

ной трассой или ограничить их число до минимума, когда нет заинтересованности в приеме водителей грузовиков или нет возможности их принять ввиду отсутствия автостоянки. Чтобы облегчить нахождение гостиницы клиенту, который въехал в город, ограничимся размещением дорожных знаков «Гостиница», дополненных названием гостиницы.

5.2.5. Рекламные идеи

Об особенностях хорошего рекламного сообщения рассказывалось в подразд. 5.2. О них следует помнить, если хотим сделать хорошую рекламу. Даже если мы размещаем, казалось бы, обычное сообщение в прессе, нужно знать, какая мысль является главной. Для нас очевидно, что клиенты желают воспользоваться нашей услугой, нашим новым продуктом. Однако для того, чтобы это произошло, их необходимо в этом убедить.

В литературе, посвященной рекламе, нет самых лучших рекламных образцов, которые могли быть непосредственно использованы при рекламе гостиничных услуг. Дело в том, что **хорошая реклама — это реклама, отличающаяся от других реклам.** Это заведомо оправдывает авторов книг, посвященных этой проблеме.

Пример

Гостиница X заказала местной радиостанции цикл рекламных сообщений, начинающихся словами: «Свадьба в ресторане гостиницы X дешевле, чем ты думаешь». Вскоре после этой рекламы по радио прозвучал текст: «Полонез дешевле, чем ты думаешь». Ввиду невозможности объяснить с теми, кто разместил данную рекламу, работник гостиницы незамедлительно сменил свой текст.

Рекламные тексты сочиняются обычно оперативно, с целью немедленной публикации. Процедура охраны прав на текст может быть слишком длительной, кроме того, могут возникнуть трудности с доказательством оригинальности текста. В описанном случае оба автора повторили (целенаправленно или неосознанно) встречавшийся на плакатах по всей Польше за много лет до этого лозунг: «*Летать дешевле, чем ты думаешь*».

Реализуя рекламные акции, первой проблемой, которую необходимо решить, является ответ на вопрос: «**Что мы хотим рекламировать?**» Рассматривая иногда в прессе объявление, рекламирующее гостиницу, можно найти спецификацию номеров, их количество, число мест в ресторане, кафе и т.п. Такого рода объявление стоит разместить, если мы намерены продать гостиницу. Людей, которым мы хотим предложить услуги, не интересует число и тип номеров, другие технические параметры гостиницы. Больше их интересует, получают ли они номер и будет ли он удобным. Интересует, будет ли еда в ресторане вкусной, а обслуживание приятным, или можно ли будет организовать прием по какому-либо случаю.

В рекламном сообщении **нет необходимости затрагивать очевидные вещи**. Если в заголовке или подписи объявления имеется слово «гостиница», «мотель» или «пансионат», то потенциальные клиенты не сомневаются, что могут воспользоваться ночлегом и поесть. Повторение этих слов может быть использовано только при подчеркивании отдельных преимуществ этих услуг, например «дешевые ночлеги» или «венгерская кухня». Место на дорожном щите, которое мог бы занять текст, к примеру, «предлагаем завтраки, обеды и ужины», стоит использовать для лучшей подачи слов «гостиница», «ресторан» или самого названия гостиницы.

Стоит задаться вопросом, насколько важны для клиента отдельные особенности гостиничных услуг. Для многих клиентов самое большое значение имеет расположение гостиницы. Информация, что гостиница находится, например, «в центре Седлец» или «над озером», не только облегчит поиск этой гостиницы, но может оказаться ее наибольшим достоинством и преимуществом по отношению к конкурентам. Важнее, чем достоинства самой гостиницы, могут оказаться объекты или услуги, имеющиеся поблизости, например ярмарки, выставки или аэропорт.

Встречаются ли в гостиничном деле интересные рекламные решения? Представим некоторые, встречавшиеся на практике.

Пример

Передвигаясь на автомобиле в направлении Бордо, автор заметил рядом с шоссе щит, на котором был знак вопроса и надпись «62 км». Через какое-то время на аналогичном щите стояло два знака вопроса и расстояние «48 км», а вскоре три знака вопроса и соответственно меньшее расстояние. К этому времени автор уже сориентировался, что таблицы имеют размер и цвет, типичные в то время для щитов гостиниц цепочки «Novotel». Важно, что каждую следующую таблицу отделяло все меньшее расстояние от гостиницы, в которую, собственно, и направлялся автор.

Реклама в приведенном примере действует в определенном смысле по принципу комикса, который интригует и постепенно затягивает путника. Учитывает также условия дорожного движения – пропуск одной или двух таблиц в минимальной степени снижает рекламный эффект.

Хорошие рекламные находки можно повторять при условии, что это не делается в одно и то же время в том же месте.

Пример

На международной встрече отельеров участникам были вручены чековые книжки местного банка с именными чеками с указанием отдельных мероприятий, с датами и временем. Вопреки первоначальным предположениям книжка не являлась вступительным абонементом, а всего лишь видом программы или памятки. Спустя более чем десять лет, автор использовал на крупном мероприятии образец чеков польского банка как входные билеты. Идея была воспринята с одобрением.

5.3. Public relations

Одно из определений гласит, что public relations – это корректная и объективная, специальная и компетентная, полная, оперативная, приемлемая для масс-медиа и общественного мнения, этичная и ответственная информация. Почему пресса помещает определенную информацию? Почему ничего не пишет о нашей

гостинице? Журналист сейчас имеет слишком мало времени, чтобы создавать информацию. Он просто выбирает ее из сотен информационных сообщений, которыми располагает. Исследования показывают, что 70–80% информации в масс-медиа — это информация, возникающая в связи с public relations.

Альтернативным источником информации часто являются места, в которых всегда происходит что-то интересное, с учетом журналистского правила, что «хорошая новость — никакой новости». Легко догадаться, какую информацию о нашей гостинице можно найти в местной прессе и на радио.

Примеры

«Региональная газета», новости с последней страницы: Дежурный офицер полиции сообщает, что на дискотеке в гостинице *X* ранены два человека. Злоумышленник задержан.

Наш репортер, который дежурил прошлой ночью с пожарной службой, сообщает, что на автостоянке рядом с гостиницей *Y* сгорел личный автомобиль.

К господину *A*, проживающему в гостинице *Z*, вызвана скорая помощь. Установлено, что постоялец гостиницы сломал ногу. Ему оказана помощь.

Наша гостиница только для нас является чем-то исключительным и заслуживающим особого внимания. Для журналиста (газетного, радиийного, телевизионного) она является одним из сотен или даже тысяч предприятий в городе или регионе, и невозможно, чтобы журналист находился с каждым из них в постоянном контакте. Он охотнее воспользуется поступившей информацией, если сочтет ее добросовестной и заслуживающей внимания.

Какого рода информацию мы можем предоставить средствам массовой информации — редакциям местных газет, радиостанций или телепередач? Наверняка, наиболее интересными и пригодными для публикации были бы интересные подробности о пребывании наших гостей, особенно известных. Но такую информацию мы не можем дать.

Определенную информацию через какое-то время мы можем предоставлять местным газетам, радиостанциям и телеканалам. Это может быть такая информация, как:

- годовщина открытия гостиницы;
- прибытие в нашу гостиницу 10-тысячного гостя;
- достижение нашими работниками успехов в кулинарных и других гостиничных конкурсах;
- введение новой, привлекательной услуги, блюда и т.п.;
- проведение массовой замены оборудования;
- начало и завершение ремонта;
- визит группы отельеров, посещение комиссии Польского объединения гостиниц.

Какие свойства должна иметь информация для прессы? Прежде всего она должна быть сжатой (не более одной стандартной машинописной страницы). Она должна также содержать бесспорные факты, конкретные даты, полные названия и т.п., указание лица (имя, номер телефона), которое может информацию дополнить. Журналист, заинтересовавшись фактами, свяжется и попросит о дополнительной информации, выедет на место, предложит участвовать в радиопередаче и т.п. Если этого не произойдет, не нужно расстраиваться. Выпуск газеты связан с выбором той или иной информации среди множества имеющихся.

Следует также учитывать опасения журналистов о запрете на скрытую рекламу.

Хорошо адресовать информацию после уточнения у редактора, конкретным людям, тем из журналистов, кто специализируется на гостиничной, гастрономической или туристской информации. С этими людьми следует завязать более близкий контакт, ознакомить их с гостиницей на месте, не ограничиваясь отправкой информационных текстов. Это дает шанс, что перед публикацией негативной информации журналист будет знать, у кого можно узнать точку зрения гостиницы.

Кроме информации для масс-медиа к public relations относятся другие меры, нацеленные на создание и поддержание хороших отношений с клиентами или потенциальными клиентами, корпоративными или индивидуальными, имеющими влияние на формирование общественного мнения. Целью этих мер является положительное представление нашей гостиницы и ее услуг, а именно торжественное открытие и празднование годовщин предприятия, пресс-конференции, организация пребывания в гостинице представителей бюро путешествий.

Важно также поддержание позитивного имиджа в гостиничном сообществе за счет предоставления гостиницы для соответствующих мероприятий, например для проведения учебы отельеров, ежегодных конференций для гостиничных школ, организуемых Польским объединением гостиниц, заседанием проблемных комиссий Объединения, кулинарных конкурсов, производственных практик и т.п. Вопреки распространенному мнению, гостиницы между собой не только конкурируют, постоялец далеко расположенной гостиницы может обратиться с просьбой забронировать место для ночлега в нашем городе, и, как правило, положительное мнение участников обучения, в том числе преподавателей гостиничных школ, имеет очень широкое распространение. Поэтому стоит в таких (впрочем, нечастых) случаях сделать значительные скидки по отношению к обычным ценам.

5.4. Спонсорство

Спонсирование благотворительных акций, культуры, образования, спорта и т.п. происходит обычно в виде перечисления части прибыли как дара на счет выбранного учреждения для организации конкретного мероприятия или обеспечения другой деятельности некоммерческого учреждения или организации, выполняющих определенные общественные функции.

Выступлению в роли спонсора должно предшествовать подписание договора, который кроме сумм, перечисляемых спонсором, указания награды для лауреата конкурса и т.п., определяет также права спонсора или главного спонсора. Такой договор может предусматривать, к примеру:

- число, площадь, место и т.п. реклам (планшетов, флагов, транспарантов), которые спонсор может разместить в зале или на другой территории проведения мероприятия и на встрече (банкете) по случаю его завершения;
- запрет на участие других спонсоров, представляющих ту же отрасль (гостиничное дело);
- размещение названия или логотипа спонсора на плакатах, билетах и т.п.;
- размер и место (титовая страница или другие) рекламы, размещаемой в программе мероприятия;

- упоминание спонсора в сообщениях в прессе и на радио по поводу мероприятия;
- участие представителя спонсора (директора, владельца) в открытии мероприятия, вручении наград;
- количество билетов, гостевых карточек и т.п., предоставляемых в распоряжение спонсора.

Виды благ для спонсора зависят от суммы, определенной в договоре.

В зависимости от общественного среза и количества гостей, принимающих участие в мероприятии, его значения, возможно присутствие, к примеру, телевидения, что дает возможность обратить внимание телезрителей на нашу гостиницу (в рамках рекламы это стоило бы во много раз дороже), позволяя добиться таким образом значительного рекламного эффекта.

Пример

Во время визита в Польшу в 2000 г. Папа Иоанн Павел II совершил рейс на прогулочном судне по одному из озер. На борту были видны название и логотип банка, который спонсировал ремонт судна.

Благоприятное влияние на имидж гостиницы оказывает также спонсирование учреждений, благодаря которому рекламного эффекта мы не достигнем (образовательные учреждения, детские дома и т.п.). Этот факт можно использовать, информируя о нем клиентов различными способами (см. подразд. 5.3, относящийся к public relations).

От реального спонсирования следует отличать спонсирование формальное, основывающееся на сообщении, что спонсором той или иной радио- или телевизионной программы (например, прогноза погоды) является упомянутое предприятие. Использование этой формы имеет целью отдельное от рекламы оформление платежей рекламируемой фирмы, а также доходов радиостанции или телеканала.

5.5. Индивидуальная продажа как средство продвижения

Индивидуальная продажа является формой личного контакта предприятия с рынком. Она в определенных случаях является более дешевой и успешной, чем рекламный метод поиска потребителя услуг данного предприятия.

Ввиду значительного рассредоточения потенциальных клиентов гостиницы (особенно услуг, связанных с ночлегом) индивидуальную продажу можно использовать там, где существует возможность продажи большего объема услуг гостиницы, а именно:

- у туроператоров и сотрудничающих с ними бюро путешествий, в первую очередь обслуживающих группы туристов;
- на предприятиях, ведущих образовательную деятельность;
- в агентствах public relations, организующих по заказу промоушн-мероприятия (симпозиумы, выставки и т.п.);
- на крупных предприятиях, в высших учебных заведениях и т.п., куда прибывают много людей, нуждающихся в ночлеге.

Индивидуальные продажи нужно использовать в первую очередь в то время, когда гостиница имеет возможности оказания услуг множеству людей (конференции) или если в данном регионе немного предприятий и учреждений, которые могли бы быть заинтересованы в этой услуге. Это не только произведет хорошее впечатление, но и сделает более успешным обращение к нескольким предприятиям директора гостиницы или сотрудника, занимающегося маркетингом, с предложением посетить гостиницу для того, чтобы ознакомиться с ее возможностями.

Клиентам, которые уже установили контакт с нашей гостиницей или в нее прибыли, индивидуальную продажу осуществляют все сотрудники, поскольку гость может не знать всех возможностей гостиницы, а также не отдавать себе отчета в том, что какие-то (известные ему) возможности гостиницы могут ему понадобиться:

- **служба бронирования** – приглашает гостя приехать, предлагая различные услуги гостиницы;
- **администрация** – помогает в выборе номера, рекомендует другие, отдельно оплачиваемые услуги (охраняемая парковка, гастрономические услуги, сауна, кодирование телевизионной программы);
- **официант** – рекомендует выбор блюд и соответствующий подбор напитков;
- **бармен** – готовит напитки в соответствии с выявленными вкусами гостя.

Индивидуальную продажу могут реализовывать работники гостиницы, но – как и в случае других предприятий – можно ее поручить на договорных условиях бюро путешествий или другим лицам.

Пример

Владелец гостиницы в городе T сообщил автору, что за «поставку» каждого гостя администрация выплачивает таксистам оговоренное вознаграждение.

5.6. Телемаркетинг

В случае гостиничных услуг использование телемаркетинга ограничивается лицами, имеющими решающее влияние на выбор гостиничного предприятия для значительного количества лиц, пользующихся гостиничными услугами. Кроме фирм, охваченных индивидуальными продажами, которые до этого не захотели воспользоваться нашими услугами, телемаркетинговые акции можем адресовать большему числу предприятий в городе и в радиусе нескольких десятков километров, к которым приезжают партнеры, контрагенты, работники служб сервиса и транспорта.

Перед началом телемаркетинговой акции следует к ней подготовиться, упорядочить списки фирм и учреждений, с которыми должны быть проведены переговоры.

Целью телефонных разговоров не является продажа услуг. Проводя такие переговоры, мы должны добиться достижения следующих целей:

- определить людей, обладающих влиянием при принятии интересующих нас решений, и установить контакт с ними;
- сориентироваться в перечне гостиничных услуг, являющихся предметом заинтересованности, и желательном уровне цен;
- организовать встречу в гостинице для ознакомления с ее услугами;
- выслать конкретному лицу прејскурант с перечнем услуг гостиничного предприятия и указанием фамилий и телефонов для контакта.

Телемаркетинговые акции через определенное время (например, раз в несколько месяцев) следует обновлять, прежде всего в отношении фирм, которые в ходе предыдущей акции не установили с нами контакт. Желательно, ссылаясь на проведенный разговор и присланный прејскурант, спросить о причине отказа от нашего предложения.

5.7. Льготные программы

Для любого предприятия постоянный, уже найденный клиент, имеет большое значение, когда он не только сам пользуется услугами предприятия, но и привлекает других людей.

Целью большинства мер, описанных в предыдущих подразделах, является поиск новых клиентов или влияние на принятие решения теми клиентами, которые пока колеблются, и нет уверенности в том, что в следующий раз они не воспользуются услугами другой гостиницы. Немалое значение для продвижения услуг имеют акции, нацеленные на постоянных клиентов с целью поддержания их лояльности к фирме путем предоставления им приоритета в бронировании номеров, использования льготных цен и т.п. Такие меры имеют большее значение в случае крупных предприятий – гостиничных цепей, чем в случае отдельных гостиниц. Это вызвано следующими причинами:

- в отдельной гостинице, использующей повсеместную или компьютерную регистрацию гостей, без специальных усилий легко определить постоянного клиента;
- значительная часть лиц, пользующихся гостиницей, совершает поездки в разные города.

Пример

К автору неоднократно обращались знакомые с просьбой помочь выбрать гостиницу в том или ином городе. Автор рекомендовал прежде всего гостиницы, которыми раньше пользовался и остался доволен их услугами.

Желательно при этом найти способ побудить клиента воспользоваться услугами гостиницы, принадлежащей нашему предприятию, нашей цепочке гостиниц и т.п., также и в городе, в котором этот клиент гостиничными услугами еще не пользовался.

Наиболее часто встречающимся способом, все шире используемым в авиаперевозках и гостиничном деле, а также в торговле и сфере обслуживания, являются льготные или другие карты, позволяющие их обладателям пользоваться определенными, зачастую чисто символическими привилегиями в одной, двух или нескольких фирмах. Эти карты продаются клиентам, кото-

рые относительно часто пользуются услугами гостиницы, или вручаются в качестве подарков. Кроме того, существует возможность создания впечатления принадлежности к элитному клубу — придание карте соответствующего статуса, а ее вручение означает прием в такой клуб. Для этого используется в том числе цвет карт — серебряная, золотая, платиновая. Поэтому некоторые карты имеют для их обладателей значение престижности. Приведем примеры некоторых карт, достижимых и пользующихся признанием в Польше в 2002 г.

1. Accor Favourite Guest Card — эта карта продается по всей Европе. Она дает право на скидки в гостиницах «Sofitel», «Novotel», «Mercure», «Ibis» и «Suithotels» во всем мире. Обладатели карт получают 10–15-процентную скидку в будние дни и 25-процентную в выходные и праздники. Она дает определенные преимущества при бронировании номеров и гарантирует специальную встречу во время приезда. Кроме того, обладателям карт суммируются баллы по всем затратам в гостинице, набор определенного числа баллов обеспечивает дополнительные привилегии.

2. Orbis Gold Club — в рамках этой программы предлагаются две карты. Серебряная карта дает право на скидки во всех ресторанах гостиниц «Orbis». Золотая карта кроме скидок в ресторанах обеспечивает 10-процентную скидку при снятии номера и скидки при аренде автомобиля в фирме «Hertz». Стоимость карты, действительной в течение 12 месяцев после приобретения, составляет 560 злотых.

3. Карта Qualiflyer — эта программа адресована пассажирам, пользующимся услугами авиалиний, входящих в состав Qualiflyer Group (в том числе PLL LOT). Премируются обладатели карт, которые преодолеют определенное расстояние на самолетах Группы, кроме того, определенное число миль засчитывается за каждое пребывание в гостинице «Orbis» (независимо от числа ночевок).

Более простое решение используется в польской гостиничной цепи «Prestige Hotels». **Карта пребывания** в гостинице, принадлежащей к этой цепи, позволяет человеку, на которого она оформлена, получить 20-процентную скидку от цены ночлега в следующей гостинице «Prestige Hotels». Эта скидка не может быть использована при повторном нахождении в той же самой гостинице.

5.8. Цепочка гостиниц как форма продвижения

Для вхождения в некоторые гостиничные цепи необходимо принятие решения перед началом проектирования гостиничного предприятия и даже перед выбором места его расположения. Но это цепочки гостиниц, которые не предусматривают унификацию архитектурных решений, декора внутренних помещений, перечня услуг, ограниченное значение придается также категории и другим качественным показателям. Главным, а подчас и единственным общим элементом является система продажи услуг.

Выгода от вступления в такого рода цепочку гостиниц состоит во включении в сеть продаж, что влечет за собой присутствие гостиницы в справочниках данной системы и возможность приобретения наших услуг во многих городах, а иногда и во многих странах. Взамен владельцы цепочки гостиниц — предприятия, организующего сеть продаж, получают вознаграждение в виде платы за вхождение в систему, годовых взносов и других благ. Сейчас мы расскажем о функционировании двух таких цепей. Признавая оба варианта заслуживающими внимания, перед вхождением в одну или другую гостиничную цепь следует установить контакт с принадлежащими ей гостиницами, чтобы ознакомиться с практическими аспектами работы системы, ее положительными и отрицательными сторонами.

Существует мнение, что для организации гостиничной цепи не требуются деньги — достаточно идеи.

5.8.1. «Minotel»

Гостиницы, принадлежащие к системе «Minotel», предлагают своим клиентам, стремящимся узнать мир, 650 гостиниц по всей Европе, за исключением некоторых бывших социалистических стран, давая гарантию, что все это гостиницы с определенными традициями и привлекательностью. Кроме информации о большом разнообразии услуг, связанных с ночлегом, гастрономических и других услуг, можно найти определенные общие черты в обеспечении стандартного набора услуг, предлагаемых гостиницами «Minotel», а именно:

- номера с ванной или душем и туалетом;
- завтрак, включенный в стоимость;

- бесплатное размещение и питание для детей в возрасте до 12 лет, находящихся в одном номере с двумя взрослыми;
- бесплатное бронирование следующей гостиницы в данной стране и компенсация стоимости телефонного разговора — в другой стране;
- пользование услугами на основе приобретенного ранее ваучера на услуги в одно-, двух- или трехместном номере.

Minotel-ваучер охватывает размещение, завтрак и все связанные с этим затраты во всех гостиницах, принадлежащих к системе. **Countryside-ваучер** применяется в гостиницах, отдельно обозначенных в справочнике, и включает, кроме того, ужин в традициях местной кухни, состоящий как минимум из трех блюд, и гарантирует место на автостоянке. В некоторых странах обладателям Countryside-ваучера предоставляются также другие преимущества (например, в Австрии — фрукты и бутылка вина или шоколад на две персоны). Каждый из двух видов ваучеров имеет одинаковую стоимость, но в определенной части гостиниц обязательной является доплата на месте. Ваучеры можно использовать в произвольное время и в любом месте, а также в гостиницах и в сроки, указанные в ваучере. Лица, прибывающие без бронирования, могут не получить номер.

Руководство цепочки «Minotel» имеет резиденцию в Швейцарии. Полномочным представителем в Польше является Общенациональное туристское объединение «Громада», гостиницы которого с 1993 г. принадлежат к этой системе. На основании договора, подписанного между группой «Minotel» и «Громадой», группа «Minotel» связывает с «Громадой» польские гостиницы, заинтересованные во вхождении в цепочку.

5.8.2. Другие решения

В 1992 г. в Польше появилась фирма, представляющая уже функционирующую сеть, состоящую из нескольких десятков гостиниц и пансионатов с названием «7.12». Эта идея опирается на предположение, что в гостинице очень часто остается определенное число свободных номеров, кроме того, по статьям расходов, связанным с предоставлением ночлега, оплачиваются только постоянные затраты, поэтому бесплатное предоставление номеров не наносит ущерба гостинице¹³. В оферте, направляемой гостиничному предприятию, предлагается:

- отсутствие платы за входение в систему и пользование ее возможностями продвижения услуг;
- бесплатные услуги, связанные с ночлегом, на основании гостиничного чека для двух лиц на 1–14 ночевок;
- получение гостиницей доходов за счет обязательного, как минимум двухразового, ежедневного питания постояльцев.

Обладатель чека должен произвести бронирование за две недели. В 1996 г. к системе принадлежало около 50 гостиничных предприятий, главным образом на юге Польши. Чеки часто приобретались торговыми предприятиями для вручения в виде премий при покупке товаров длительного пользования.

В 2002 г. обладателям электронных почтовых адресов было направлено предложение о пользовании услугами 200 гостиниц. Лицам, которые отправили эту информацию семерым знакомым, предлагалось 14 бесплатных ночевок.

5.9. Другие формы продвижения

В наше время существует много различных способов продвижения услуг, которые нельзя отнести ни к одной из ранее описанных групп или включающих в себя несколько различных средств продвижения.

Одним из таких средств являются **мероприятия по продвижению услуг**, например дни региональной кухни (национальной или зарубежной), в ходе которых происходит презентация блюд приглашенными поварами, выступления артистов из этого региона, организация балов в связи с различного рода событиями и др. Эти мероприятия, кроме клиентов, привлеченных возможностью развлечься, имеют шанс заинтересовать средства массовой информации. Мероприятие, связанное с продвижением, создает такое важное в рекламе впечатление, что услуги гостиницы в определенной степени отличаются от услуг конкурирующих предприятий. Такие мероприятия служат распространению услуг гостиницы среди местного населения.

Контакт с гостиницей облегчает **легкий для запоминания номер телефона**, например, заканчивающийся четырьмя или пятью нулями. Такой номер телефона повышает вероятность того, что человек, занимающийся бронированием номеров для гостей фирмы, выберет этот номер вместо того, чтобы искать другой.

Участие работников гостиницы в **кулинарных конкурсах, конкурсах барменов** и т.п. создает возможность распространения положительной информации о нашей гостинице. Ради этого стоит понести определенные затраты и предпринять организационные усилия, связанные с участием работников в конкурсах. Кроме лица (лиц), принимающего участие в конкурсе, необходим выезд кого-то из руководящего персонала гастрономии, а может, и других людей, которые могут оказать определенного рода помощь в том объеме, в каком допускают условия конкурса. Это повышает шанс занять высокое место в конкурсе, что можно использовать в сфере public relations.

Соответствующая обстоятельствам продажа собственных кондитерских или кулинарных изделий (по случаю праздников) дает возможность определенного заработка, но прежде всего появляется шанс, что с высоким качеством нашей гастрономии ознакомятся клиенты, ранее не знакомые с услугами нашего заведения, и это побудит их более широко пользоваться нашими услугами. В случае продажи через чужое предприятие необходимо соответствующее представление названия гостиницы.

Организация конкурсов для лиц, которые пользуются услугами гостиницы в определенное время. В этом случае существует много возможных тем, например конкурс на рекламный девиз гостиницы, конкурс для детей на лучший рисунок или обычный жребий.

Рекомендация Польского объединения гостиниц — сам факт рекомендации заслуживает упоминания в местных масс-медиа, кроме того, дает определенные возможности продвижения, предусмотренные в правилах рекомендации.

Чрезвычайное снижение цен (кроме привычных внесезонных скидок) используется в случае наличия нескольких свободных от работы дней (выходные, совмещенные с государственным или церковным праздником), по случаю годовщины открытия гостиницы, в ожидании прибытия 100-тысячного гостя.

Большинство этих акций требует размещения рекламы с целью извещения об этих акциях целевых групп клиентов. Без рекламы они могут потерять смысл и не дать ожидаемого эффекта.

5.10. Товарный знак в гостиничном деле

Товарный знак составляют название, выражения, набор букв, рисунок, цифры и т.п., размещаемые производителем или продавцом непосредственно на товаре или его упаковке с целью подтверждения, что товар происходит именно от этого производителя или продавца. Этот знак является своего рода гарантией качества товара; он имеет целью облегчение покупателю выбора товара, который ему известен и к пользованию которым он привык. Эти утверждения, относящиеся к товару, применимы также к продукту, которым является гостиничная услуга. Знак, размещенный в буклетах, гостиничных справочниках, на дорожных щитах, здании, карте пребывания, столовых приборах, скатертях, полотенцах и т.п., составляет один из элементов продукта.

Разрабатывая концепцию знака, следует учитывать название гостиничного предприятия, его полное и сокращенное звучание, графический символ и его возможные варианты, цветовое решение, пропорции между графическим символом и другими элементами знака, если они используются вместе, способ размещения на фирменных бланках, бумаге для писем, конвертах, визитках, дорожных щитах, автомобилях и т.п. Кроме создания самого знака нужно решить вопросы фона, расположения букв и других символов в непосредственном соседстве с ним. Следует также принять решение, уменьшать или нет собственный знак гостиницы, размещая его рядом или вместо знака цепочки гостиниц или рядом (вместо) со знаком предприятия, владеющего гостиницей.

О том, насколько важной является проблема товарного знака, говорят обширные разработки на эту тему в крупных цепочках гостиниц и других предприятиях. Пособие по знаку «Novotel»¹⁴ в начале 1991 г. насчитывало почти 90 страниц и около 20 приложений – унифицированных печатных образцов. Это пособие состояло из четырех основных разделов:

- знак «Novotel» (образец, цвета);
- приближающие знаки (размещаемые на дорогах, в аэропортах, здании гостиницы и облегчающие поиск гостиницы);
- обозначения внутри и снаружи гостиницы;
- административные и торговые издания.

Значение торгового знака иллюстрирует следующий пример.

Пример

Предприятие Intercontinental Hotels Corporation, принадлежащее авиалиниям Pan-American, в 1982 г. было приобретено пивоваренным предприятием Grand Metropolitan из Лондона. В 1988 г. у Grand Metropolitan его выкупила фирма Saison Group из Токио. В 1989 г. японцы продали 40% акций Скандинавским авиационным линиям. Большинство клиентов не узнало о смене владельца гостиницы, поскольку каждая гостиница по-прежнему пользовалась известным на рынке не изменившимся товарным знаком¹⁵.

В Польше на протяжении многих лет не придавалось значения товарному знаку, его унификации и другим названным выше атрибутам. Поэтому этот знак порой произвольно изменялся его пользователями. В гостиничной отрасли первые меры, связанные с унификацией знака, были предприняты в группе «Орбис». В настоящее время многие крупные предприятия уже решили проблему товарного знака.

Разработка товарного знака в соответствии с правилами искусства может быть слишком дорогой для небольшого предприятия. Однако хотя бы разработку проекта логотипа стоит поручить специалистам.

5.11. Планирование мероприятий продвижения

Достаточно распространенное отождествление маркетинга с рекламой имеет определенное обоснование, поэтому как учебники по маркетингу посвящают рекламе не более нескольких процентов объема, так и расходы на маркетинг большей частью поглощает реклама. С учетом относительно больших затрат необходимо проводить акции, связанные с продвижением, в плановом порядке.

К сожалению, определенная часть фирм (не только гостиниц) приступает к разработке рекламы, придумыванию девиза и даже логотипа, только когда появится торговый агент, придет поручение от руководства общества и т.п. Идея рекламной акции не может создаваться в то время, которое определяется

финансовыми потребностями рекламного агентства и красноречием его торгового агента, поскольку это влияет на качество данной акции. Это относится в первую очередь к гостиничному предприятию, создание которого от замысла до открытия продолжается много месяцев, строительство поглощает значительные средства, а деятельность будет продолжаться много лет. В этой ситуации возможно и необходимо найти время для проведения рекламных акций в соответствии с заранее разработанной концепцией.

Определение направлений рекламной кампании, целей, которые мы хотим достигнуть, а также средств (хотя бы приблизительно), которые мы хотим затратить на рекламу, может нас защитить от поспешных, непродуманных действий, заложенных в плане, к примеру, рекламного агентства. В Польше на многих предприятиях расходы на продвижение пока ниже, чем в странах, находящихся на более высоком уровне развития. Существует несколько основных методов определения расходов на рекламу.

1. Процент от объема продаж — этот метод обеспечивает стабильность расходов на рекламу в бюджете фирмы, но его недостатком является снижение этих расходов, когда уменьшаются продажи, хотя именно тогда существует особая потребность в усилении продвижения. Процент расходов на рекламу сильно дифференцирован и в развитых странах колеблется в зависимости от отрасли от более 20% до менее 1%¹⁶. Согласно исследованиям, проведенным в США, в начале 90-х гг. прошлого века гостиницы, мотели, туристские объекты и гастрономические заведения направляли на рекламу 3,4–3,5% доходов¹⁷.

2. Разработка рекламного бюджета исходя из наличия денежных средств — такого рода подход приводит к неопределенности рекламного бюджета и отнесению рекламы к второстепенным вопросам в деятельности фирмы. Это может привести к тому, что рекламные акции будут проводиться, вопреки существующим потребностям, в начале года, из опасения, что позже на эти цели не будет денег.

3. Метод конкурентного паритета — использование этого метода затрудняет недостаток информации и наблюдений (часто интуитивных) относительно различий между конкурирующими предприятиями в рамках отрасли.

4. Метод «цели—задачи» — установление целей, идентификация задач, а затем выделение необходимых средств, представля-

ется самым разумным методом, позволяющим в определенном смысле избежать расходования средств на рекламу «потому, что они есть» или же «чтобы не срезали лимиты на следующий год». Но только в известном смысле, так как установленные задачи можно реализовать с большими или меньшими затратами.

При распределении затрат на рекламу начинания, особенно в случае небольших предприятий, какими обычно являются гостиницы, следует помнить о соответствии средств и целей, которые мы хотим достичь.

Порогом окупаемости публичной рекламы являются определенное количество потребителей нашей услуги и возможность их идентификации. Если мы намерены предлагать услугу, в которой в ближайших окрестностях может быть заинтересовано всего несколько предприятий, то не обязательно прибегать к рекламе. Дешевле, чем серия информационных сообщений в прессе, более изящными и эффективными окажутся меры, причисляемые к индивидуальной продаже (см. подразд. 5.3).

Особым случаем является открытие нового гостиничного предприятия. Широкое доведение до сознания потенциальных клиентов факта существования гостиницы является первым необходимым условием продажи ее услуг. Определим перечень мер, связанных с продвижением, которые нужно предпринять, продвигая на рынок новую гостиницу.

В период от начала до завершения строительства:

- сообщения для местных средств массовой информации о существенных событиях, например торжества по поводу закладки первого камня, информация о начале отделочных работ или информация о поиске работников (подкрепленные платными сообщениями);

- получение по крайней мере одного телефонного номера, специально заказанного на телефонной станции, который можно будет публиковать;

- определение названия гостиницы, логотипа, графики шрифта, который будет использоваться в сообщениях;

- разработка цен на услуги или подготовка других материалов, которые можно было бы представить на туристских ярмарках в месяцы, предшествующие открытию (информационная листовка о ценах на услуги, фотографии, буклеты, иллюстрированные рисунками или компьютерной графикой, если сделать снимки невозможно); на этом этапе необходимо наличие на ярмарке своего стенда;

- рассылка информации о ценах и т.п. в национальные и зарубежные бюро путешествий;
- решение проблемы информационных щитов на дорогах — определение места (аренда мест под щиты и обеспечение их видимости), изготовление и установка щитов в момент открытия гостиницы;
- изучение возможности использования знаков, предусмотренных в Правилах дорожного движения, для нужд продвижения услуг гостиницы и проведение соответствующих мероприятий (разрешения, заказ знаков);
- завязывание контактов с издателями гостиничных справочников и телефонных книг;
- организация пресс-конференции, совмещенной, к примеру, с демонстрацией готового номера.

Сразу после завершения строительства:

- начало деятельности без особых акций, связанных с продвижением услуг, оставляя определенное время (от нескольких дней до нескольких недель) коллективу для вхождения в работу на новом объекте;
- другим возможным вариантом является публикация с большим опережением информации о сроках открытия гостиницы при одновременном размещении на здании видной издалека надписи, например «открытие гостиницы через ... дней»;
- установка временных щитов рядом с гостиницей, сообщающих о том, что гостиница уже открыта;
- письменное извещение бюро путешествий или близлежащих гостиничных предприятий, что гостиница ждет гостей;
- организация торжественного открытия с участием местной элиты, представителей туристского ведомства, местной прессы, прессы, специализирующейся на туризме, директоров бюро путешествий, директоров гостиниц из региона;
- организация связанного с продвижением услуг 2–3-дневного пребывания для представителей бюро путешествий и журналистов, пишущих на темы туризма, с целью ознакомления их с услугами гостиницы и достопримечательностями региона.

Принимая решение начать рекламную деятельность, мы имеем две возможности. Первая из них — это ведение такой деятельности своими силами, вторая — поручение ее рекламному агентству. Это решение принимает директор гостиницы на основе оценки собственных возможностей сотрудников и средств,

которые он может выделить на эти цели. Несомненно, по крайней мере некоторые задачи необходимо поручить профессионалам.

Комментарии

¹ «Gazeta Olsztyńska» от 21 мая 1901 г.

² J. Dietl, *Marketing*, PWE, Warszawa 1985, s. 277.

³ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing...*, см. выше, s. 502.

⁴ Ph. Kotler, *Marketing...*, см. выше, s. 546. Но там же на s. 561 речь идет о разделении бюджета, связанного с промоушн, на рекламу, продвижение продаж, прямой маркетинг, public relations и индивидуальную продажу, что говорит о неоднозначности терминологии в каждом отдельном случае.

⁵ Ph. Kotler, D. Dubois, *Marketing Management*, см. выше, s. 563.

⁶ L. Garbarski i inni, *Zarządzanie marketingowe małym i średnim przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 1999, s. 216.

⁷ J. Kall, *Reklama*, PWE, Warszawa 2002, s. 137; A. Czarnecki, R. Korsak, *Planowanie mediów w kampaniach reklamowych*, PWE, Warszawa 2001, s. 36.

⁸ A. Czarnecki, R. Korsak, см. выше, s. 36

⁹ *Wytyczne do projektowania i przystosowania obiektów turystycznych dla osób niepełnosprawnych*, см. выше, s. 14.

¹⁰ Остановливаясь выпить чашечку кофе в известном мотеле *P* рядом со скоростной трассой, автор только при третьем или четвертом посещении узнал, что существует также местность с таким названием.

¹¹ Согласно отдельным исследованиям, проведенным в 2001 г., большинство из 12 гостиниц отвечало на e-mail в течение нескольких часов, но одна крупная гостиница не ответила в течение 5 дней — *ZBIG, e-mailuj na Berdyczów*, «Gazeta Wyborcza» 2002, nr 25 (3999), s. 20.

¹² См. подразд. 2.2, в первую очередь описание пирамиды потребностей Маслоу.

¹³ В п. 4.5.1 приведено использование такого метода в отдельных случаях, а не в текущей деятельности.

¹⁴ *Guide international de la communication graphique*, Novotel, Evry 1988. Страницы пособия помещены в скоросшиватель и пронумерованы таким образом, что по мере надобности можно было бы заменить устаревшие или добавить новые нормы.

¹⁵ Договор франчайзинга по поводу гостиниц в Польше «Орбисом» был расторгнут. В 2001-2002 гг. эти гостиницы получили названия цепочек, принадлежащих к группе «Ассог».

¹⁶ Полный перечень данных приводит J. Kall, см. выше, s. 165.

¹⁷ *Budzet reklamowy – jak go ustalać*, opracowanie na podstawie «Advertising Age», 26 July 1993; «Aida media» 1994, nr 5, s. 31.

Раздел 6

Продажа гостиничных услуг

6.1. Рынок гостиничных услуг

Создание продукта с учетом изученных потребностей клиента, обеспечение качества продукта, определение его цены и начало его продвижения приближают нас к цели наших начинаний, которой является продажа продукта. С учетом специфических особенностей продукта продажа происходит иначе, чем продажа товаров, а также иначе, чем продажа многих других услуг. Прежде чем заняться проблемой продаж, уточним понятие рынка.

Рынок гостиничных услуг — это совокупность всех покупателей и продавцов этих услуг. Условием функционирования рынка гостиничных услуг является существование покупателей этих услуг (**спроса**) и предприятий, производящих гостиничные услуги (**предложения**). Вопросы предложения были рассмотрены в предыдущих разделах; его обеспечивают предприятия, создающие гостиничные услуги и продающие их непосредственно или опосредовано потребителям, а именно лицам, потребности которых эти услуги удовлетворяют.

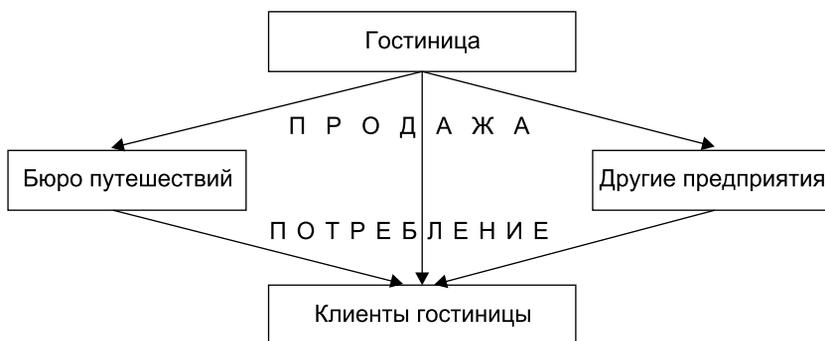
6.1.1. Характеристика покупателей

Гостиничные услуги приобретаются с целью непосредственного удовлетворения личных потребностей **индивидуальных покупателей** — постояльцев гостиницы и потребителей в гостиничной гастрономии (рис. 6.1). На рынке гостиничных услуг присутствуют также институциональные покупатели, это:

- субъекты, приобретающие гостиничные услуги для собственных нужд;
- предприятия, приобретающие гостиничные услуги как полуфабрикат;
- предприятия, которые занимаются посредничеством в бронировании.

Рис. 6.1

Продажа и потребление гостиничных услуг



Субъекты, приобретающие гостиничные услуги для собственных нужд, — это предприятия, учреждения или организации. Они приобретают гостиничные услуги для удовлетворения собственных потребностей, например для организации учебы, конференций, съездов, чтобы предоставить их за плату или бесплатно своим гостям, работникам, членам организации и другим лицам. Предметом покупки с их стороны являются услуги, связанные с ночлегом, гастрономические услуги, аренда конференц-залов и другие услуги, создаваемые гостиничным предприятием.

Предприятиями, приобретающими гостиничные услуги как полуфабрикат с целью создания из них, а также из других составляющих (например, из транспортных, развлекательных, культурных, научных, спортивных услуг) собственного продукта, являются туроператоры, туристские бюро, агентства public relations, организаторы экскурсий, отдыха, обучения, курсов, ярмарок и т.п. Эти предприятия продают собственный продукт, в состав которого входит гостиничная услуга как необходимый, но не самый главный компонент.

Предприятиями, которые занимаются посредничеством в бронировании гостиничных услуг, являются агентства или бюро путешествий, которые не создают собственного продукта, а только приближают продукт к непосредственному потребителю. Их прибыль обычно составляют комиссионные, выплачиваемые им гостиничным предприятием. Эти предприятия действуют на

основе полученных поручений (определяющих местность, вид гостиничного предприятия, стоимость услуги и т.п.), чтобы получить вознаграждение от гостиницы за поиск клиента. Можно также приобретать, бронировать гостиничные услуги для нужд анонимного потребителя, чтобы выставить их на продажу, зная рынок туристских услуг.

Институциональные клиенты, как правило, приобретают больше услуг (услуги большей стоимости), чем индивидуальные покупатели, приобретающие услуги для удовлетворения своих личных потребностей. По крайней мере часть институциональных покупателей делает это неоднократно в течение года. Для процесса продажи особенно важным является выход на людей, приобретающих больше услуг или принимающих решение об их приобретении. Такие возможности отсутствуют при непосредственном контакте с индивидуальным потребителем услуги.

6.1.2. Стратегия дистрибуции

Говоря о **стратегии дистрибуции**, следует различать два основных способа продажи услуг гостиницы:

- продажа через посредников,
- продажа без участия посредников.

В гостиничных предприятиях, как правило, будем иметь дело с обоими вариантами, а также с продажей услуг непосредственно за административной стойкой, через собственное бюро бронирования и через посредников, какими являются разного рода бюро путешествий, туристские агентства и т.п. Стратегия гостиничного предприятия сводится к определению оптимальной пропорции между одной и другой формами продажи.

В случае принятия **стратегии продажи услуг через посредников** предприятие может использовать для них определенные преференции. Одна из таких преференций – это разного рода *ценовые льготы* для посредников (перечень и размер снижения цен и комиссионные). На практике это означает отказ от части цены в пользу посредника, что должно компенсироваться предприятию большей эффективностью продаж. Вторая группа преференций – это *модификация продукта* в соответствии со стратегией продукта, предлагаемого через эти предприятия, или запросами потребителей услуги, привлекаемых посредниками.

Пример

Группа, состоящая из более десяти гостиниц *R*, на Майорке продает 85–90% услуг немецким туристам при исключительном посредничестве крупного туроператора *T* и его индивидуальных агентов. Стандарт услуги (программы по радио на немецком языке, знание языка персоналом, определенные требования к гастрономическому обслуживанию и т.п.) приспособлен к требованиям туроператора.

В случае принятия **стратегии продажи своими силами** гостиничное предприятие не использует такого рода привилегии для посредников. Перед принятием решения об отказе от услуг посредников или ограничении их участия в продаже туристских услуг гостиничное предприятие должно по возможности точно определить, в состоянии оно продать все или бóльшую часть своих услуг, не прибегая к посредничеству.

Важной предпосылкой для принятия такого решения является **расположение гостиницы**. Проще обойтись без посредников давно существующей гостинице, расположенной в центре крупного города, которая может рассчитывать на клиентуру среди людей, посещающих город, и на бронирование со стороны предприятий, принимающих гостей. Тысячи людей видят эту гостиницу каждый день без поиска информации в специализированных изданиях, знают, как до нее добраться, ориентируются в ее сервисных возможностях исходя из своего опыта или понаслышке, и для установления контакта в случае необходимости остается только найти номер телефона¹.

Совершенно в иной ситуации находится гостиница, которая имеет значительно более широкие сервисные возможности, приспособлена для отдыха, проведения конференций и т.п., расположенная в привлекательном районе, но на значительном расстоянии. Продажа значительной части услуг такого предприятия даже в случае успешного продвижения гостиницы на рынок, широкого распространения информации о ее существовании и возможностях может потребовать персональных усилий, в том числе привлечения посредников.

Пример

В годы, когда известную гостиницу N во время летнего сезона заполняли иностранные гости, работники администрации высказывали неодобрение, что почти вся гостиница предоставляется туристским группам, в то время как многие индивидуальные зарубежные гости отходили от стойки после безуспешной попытки снять номер с телефоном. Более низкий уровень использования гостиницы группами в течение нескольких недель показал, что в действительности эти гости могут заполнить лишь часть свободных номеров.

Если расширение сети продажи услуг, а именно их продажу вне гостиничной администрации, мы признаем выгодной для гостиницы, то должны будем заняться поиском посредников, обеспечивающих относительно высокую вероятность продажи наших услуг. Это могут быть, к примеру, бюро путешествий, действующие много лет на данной территории (продающие туры в наш регион или места на мероприятиях, в которых наш регион составляет важную часть программы) или также бюро, специализации которых наше предприятие полностью соответствует (напр., организующие конгрессы в то время, когда в нашей гостинице и в нашем городе для этого есть условия, или специализирующиеся на «отдыхе в седле», когда недалеко от гостиницы есть табун лошадей). Принимая решение о сотрудничестве с одним крупным посредником, мы должны отдавать себе отчет в том, что это может иногда приносить некоторые нежелательные эффекты в плане качества услуг.

Пример

Во время, когда большую часть гостиницы N летом занимали туристы, прибывающие при посредничестве туроператора T , другие гости подавали жалобы по поводу некоторых вариантов организации услуг, используемых по желанию этого туроператора.

Кроме бюро путешествий и других предприятий, заказывающих значительный объем гостиничных услуг, возможен также поиск других посредников (см. пример с таксистами в подразд. 5.5).

Многие иностранные бюро путешествий, специализирующиеся на организации туров в Польшу, пользуются помощью агентов в Польше. Но не все из них оказывают реальную помощь в продаже услуг. В случае автомобильных групп, в программе которых значится только посещение конкретной местности в Польше, рекомендуется обойтись без посредничества, что может оказаться полезным как для зарубежного бюро путешествий, так и для гостиничного предприятия.

В случае более крупных мероприятий следует в первую очередь ответить на вопрос, готова ли гостиница полностью взять на себя организацию этих мероприятий, а именно организовать пребывание, проведение переговоров с гостиницами в других местностях и т.п. Эту тему мы не будем рассматривать более широко, поскольку она относится к другому, чем гостиничное дело, виду деятельности².

6.1.3. Целостность торговой политики гостиничного предприятия

Часто случается, что бронированием услуг, связанных с ночлегом, занимаются работники администрации, а бронирование гастрономических услуг находится в ведении руководителя гастрономического предприятия. Они должны понимать, что не управляют отдельными, конкурирующими между собой предприятиями. Резервируя возможно больше ночлегов, работник администрации должен также помнить о предложении гастрономических услуг. Проводя переговоры с бюро путешествий, стоит заложить определенный минимум гастрономических услуг для каждого участника группы. Этот минимум кроме интересов гостиницы должен учитывать содержание программы пребывания и интересы участников мероприятия.

В регионах, изобилующих местами, привлекательными для туристов, имеют место такие ситуации, когда группы туристов, по крайней мере несколько раз в период их пребывания в гостинице, обедают в дороге. Чтобы избежать потери доходов по этой статье, можно предложить сухой паек (популярный *lunch packet*), который будет заменять обед.

Пример

Группа, имеющая в программе пребывания в течение нескольких дней в Ольштыне, наверняка захочет посетить несколько мест в регионе. Некоторые из них расположены на небольшом расстоянии друг от друга. Но нельзя рассчитывать на то, что до обеда группа успеет посетить, к примеру, Святую Липку и Решель, затем вернется в Ольштын на обед, а после обеда поедет в Герложи.

Точно так же, принимая заявку на бронирование гастрономических услуг, следует помнить об интересах гостиницы в целом, а не только ее гастрономической части.

Пример

В гостинице *N* возникло недоразумение по поводу того, что гастрономия приняла заказ на свадебное мероприятие в то время, когда гостиница была полностью заполнена иностранными туристами. В результате одна из групп вынуждена была поужинать вне гостиницы. Ее участники были недовольны, поскольку в ближайших окрестностях отсутствовал ресторан близкого стандарта.

Человек, отвечающий за организацию мероприятий в гастрономии, не должен обходить вниманием потребности гостиничных постояльцев. Нельзя лишить их ужина в связи с тем, что в ресторане проводится банкет или свадьба. Получение в данный момент более высоких доходов от свадьбы, чем от ужина для туристов, в будущем может привести к тому, что бюро путешествий откажется от услуг данной гостиницы. Необходимо также взаимные консультации лиц, отвечающих за оба вида деятельности, чтобы найти решение, удовлетворяющее потребности постояльцев гостиницы.

Пример

Автор вечером прибыл в местность *S*. Входя в гостиницу, понял, что в ресторане проходит закрытое мероприятие. Работница администрации после приветствия попросила извинения, что ресторан не работает, и предложила подать ужин в номер.

6.2. Процесс продажи

6.2.1. Значение баз данных

Для поиска индивидуальных клиентов служит реклама и некоторые другие формы продвижения. Такие клиенты слишком расщеплены, чтобы использовать по отношению к ним телемаркетинг, рассылку предложений, личные визиты. Эти методы могут использоваться в работе с институциональными клиентами.

Донести предложение до этих клиентов особенно важно в случае открытия новой гостиницы или повторного открытия ее после капитального ремонта, модернизации. Лица, принимающие решения о выборе гостиницы, как и индивидуальные клиенты, привыкают к сотрудничеству с конкретными гостиницами и могут опасаться риска, связанного с бронированием услуг в другой гостинице.

Пример

Ввиду трудностей с бронированием номеров для важных гостей автора попросили о помощи, высказав просьбу, чтобы это была гостиница *К*. Автор забронировал номера в гостинице *W*, открытой после фундаментальной модернизации. Человек, организующий пребывание гостей, выразил протест, поскольку видел эту гостиницу несколько лет назад. Автор уладил ситуацию, сказав, что на несколько последующих дней забронированы номера в другой гостинице. Но оказалось, что гости остались довольны и попросили в будущем бронировать номера только в гостинице *W*.

Проведению телемаркетинговой акции, рассылке предложений и личным встречам должно предшествовать создание базы данных о потенциальных клиентах. Названия и адреса фирм, которые можно считать потенциальными клиентами, можем искать в различных источниках.

Наиболее доступным источником информации являются телефонные справочники. В традиционной **телефонной книге с алфавитным построением** найдем, к примеру, крупнейшие фирмы города и других близлежащих местностей. Удобными могут ока-

заться **телефонные книги по отраслям**. Можем прежде всего выбрать отрасли, которые, по нашим понятиям, могут стать причиной визитов в наш регион. Информация из телефонных книг имеет тот недостаток, что не содержит никаких данных о величине фирмы, нельзя руководствоваться и размером размещенной рекламы, поскольку бывает, что большие объявления помещают маленькие фирмы, крупные же не помещают их вообще. Так же обстоит дело и с юридической формой предприятия: случается, что общество с ограниченной ответственностью — это маленькое семейное предприятие, которое не станет нашим клиентом.

Важным источником информации является **местная пресса**. Самые крупные предприятия региона можно найти в периодически публикуемых рейтингах крупнейших предприятий. Можно воспользоваться также публикуемой информацией о результатах конкурсов в сфере бизнеса, на лучший продукт, на звание лучшего работодателя и т.п. Их недостатком является спорадичность, они появляются не тогда, когда мы в них нуждаемся; поэтому важно отслеживать текущую информацию, которая может иметь значение с коммерческой точки зрения.

Другим видом источника информации является **Интернет**, где можно найти некоторые данные о балансе обществ и даже полные финансовые отчеты.

Очередная возможность — это **приобретение баз данных**. Достоверную и в значительной степени актуальную информацию о фирмах можно купить в местной статистической службе, заплатив установленную цену за единицу информации (диск). В 2001 г. статистические службы были склонны сделать доступной информацию о предприятиях в некоторых территориальных единицах (районы, поселения) с определенным числом занятых (например, свыше 250 чел.), в отдельных классификациях ЕКД. Более вероятно, что потенциальными клиентами гостиницы являются крупные фирмы, где занято больше всего работников. Перед принятием решения о приобретении можно получить информацию о численности, к примеру, фирм, насчитывающих более 100 работников в выбранных районах.

Вместе с тем иногда небольшая фирма (агентство public relations, организатор обучения, выставок, ярмарок) может быть для гостиницы более крупным контрагентом, чем огромное предприятие.

6.2.2. Роль персонала в продаже гостиничных услуг

Ключевым элементом продажи услуг является **продавец**. Ввиду низкого на протяжении лет престижа продавца в так называемой общественной торговле и сейчас может случиться, что название «продавец» для работника администрации, официанта или бармена будет унижительным. В то же время все они занимаются продажей гостиничных услуг (бармен продает не пиво, а лишь услугу — пиво продается в магазине!).

Продажей гостиничных услуг занимаются в гостиничном предприятии не только работник администрации или бармен, но и (не всегда отдавая себе отчет, что выполняют функции продавцов) их начальники: руководители администрации, зала, гастрономического предприятия, директора и работники, занимающиеся бронированием или маркетингом³. Контакт этих лиц с клиентом (потребителем, который пришел на обед, человеком, который звонит по поводу бронирования номера, организатором конференции, директором бюро путешествий) часто приводит к заключению соглашения, что возвеличивает его значение. Плохое обслуживание клиента может привести к его отказу от услуг нашей гостиницы и обращению к конкурирующему предприятию. Это говорит об огромном значении умения и способностей лиц, занимающихся продажей, которые работают в непосредственном контакте с клиентом. Некоторые качества хорошего продавца можно «сформировать» путем тренировок.

6.2.3. Особенности продавца

Существуют разные взгляды по поводу желательных качеств продавца, среди них можно назвать следующие⁴:

- ощущение важности миссии,
- выявление потребности и влияние на других,
- эмпатия (способность ощущать себя клиентом),
- умение преодолевать трудности,
- рассмотрение сопротивления, преграды как вызова,
- доскональное знание предприятия и отождествление себя с ним,
- доскональное знание продуктов предприятия.

Фирмы, занимающиеся обучением продавцов, среди важнейших индивидуальных качеств лиц, занимающихся продажей, называют прежде всего настрой на работу. Продавец, чтобы добиться успеха, должен быть убежден в том, что продает самый лучший продукт, лучше всего удовлетворяющий потребности данного клиента, должен также хотеть продать этот продукт, что обычно требует наличия определенной мотивации.

Пример

Будучи во Франции, автор обратил внимание на юный возраст работников, занятых в местных гостиницах «Novotel», непосредственно обслуживающих клиента, а также на должностях водителей. На вопрос, с чем это связано, хозяева ответили, что молодые работники имеют меньше профессиональных навыков, но их недостаток с успехом перекрывается энтузиазмом.

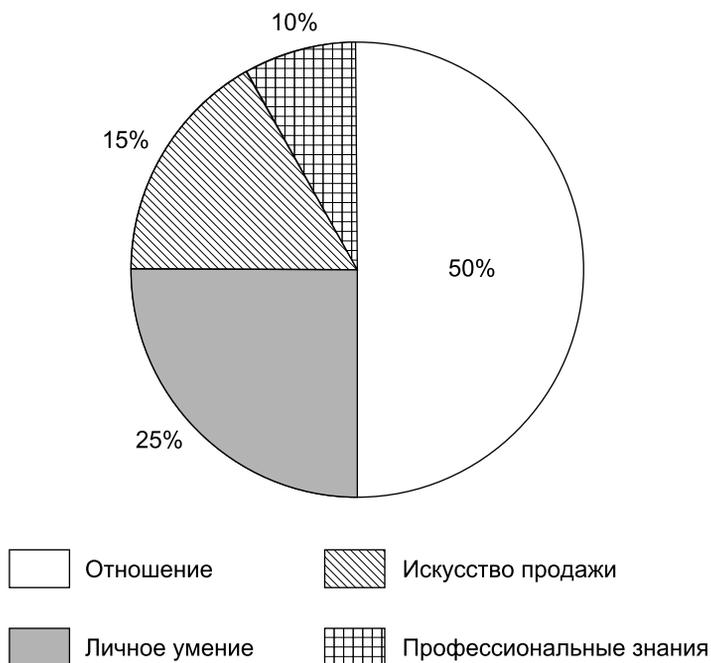
Еще одной важнейшей особенностью является **индивидуальное умение** работника. Это личные качества, а именно: внешний вид, манера разговаривать, знание языка жестов, способность устанавливать контакт, вежливость, общительность, эмпатия. В гостиничном предприятии к этим качествам мы должны также отнести возможность общения на иностранных языках — трудно предложить услугу, пользуясь языком, не понятным для покупателя. Эти качества в 75% случаев обеспечивают успех продажи.

Следующими по порядку являются **умение продавать**, т.е. выявление потребностей, презентация предложения, обсуждение условий и т.д., и **профессиональные знания**, а именно: знание продаваемого продукта, его достоинств, возможности дальнейшего приспособления к потребностям клиента, возможность скидок по отношению к стандартной цене и т.п. Значение качеств продавца схематично представлено на рис. 6.2.

Градации качеств продавца не связаны с обсуждением его профессиональных знаний. Речь идет о том, насколько **обладание профессиональными знаниями подкрепляется личными качествами работника**, общими знаниями и навыками, осознанием своей компетенции, тем, что работник любит свой труд, свою фирму и контакт с людьми.

Рис. 6.2

Круговая диаграмма успеха



Источни к . Разработка на основе учебных материалов различных фирм, занимающихся подготовкой продавцов.

Не подлежит сомнению, что работник, у которого есть желание продавать, даже если он не очень хорошо знает продукт, отнесется к клиенту доброжелательно, будет искать ответы на вопросы клиента, относящиеся к продукту, в инструкциях, у коллег или у руководства, найдет способ общения с гостем из экзотической страны. Работник, который не знает или не помнит обязательных правил обслуживания, компенсирует это учтивостью и приятной улыбкой.

В то же время человек, который прекрасно знает свои обязанности и предложение продукта, но не любит работать с людьми, и на своем месте чувствует себя недооцененным — может не продать ничего, если это ему не интересно.

Примеры

На заправочной станции в городе *L* автор выразил недовольство по поводу длительного ожидания лица, выставяющего счет, и отказа в возможности расплатиться с помощью платежной карты. Получил ответ, что может больше сюда не приезжать, поскольку у станции и так хватает клиентов.

Делая звонок в гостиницу, чтобы узнать стоимость ночлега, автор ни разу не встретился с попыткой узнать интересные его сроки и необходимое количество номеров.

6.2.4. Эффект первого впечатления

Входя в гостиничное предприятие, клиент направляется к администратору или в ресторан. Работник, которого он там встречает, к которому подходит (или который подходит к нему), является олицетворением предприятия. Он представляет это предприятие, и решающее влияние на мнение клиента имеет именно первый контакт. Существуют различные взгляды по поводу этого первого контакта, который остается в памяти клиента. На практике время контакта не превышает **нескольких единиц или нескольких десятков секунд**. Не подлежит сомнению, что первый контакт навсегда остается первым и его уже невозможно повторить. Впечатление, вынесенное из такой встречи, остается навсегда и в 90% случаев его не удастся изменить.

Пример

Автор прибыл как VIP-персона на торжества в гостиницу *M*. С приглашением в руке подошел к стойке администрации, за которой разговаривали несколько сотрудников. Ни один из них не обратил внимания на прибывшего, и на протяжении нескольких минут они занимались своими делами. Дальнейшее пребывание в гостинице было милым и приятным, но автор до сегодняшнего времени вспоминает этот первый контакт, о котором с тех пор рассказывал уже многим людям.

Это может быть личный контакт, и тогда он складывается из визуального контакта с клиентом: появление его в поле зрения, внешний вид работника, выражение его лица, жестикуляция, вид его рабочего места. Значительная часть впечатления формируется за счет того, как работник произнес первое слово, особенно в ситуации, когда клиент подходит к административной стойке или входит в ресторан никем не замеченным и находит там сотрудника, занятого другими делами. Поэтому важным является:

- незамедлительное установление визуального контакта с клиентом;
- улыбка, доброжелательная, благосклонная поза;
- информация или знак, что через минуту займемся клиентом, если сейчас заняты делами, которые не можем прервать.

Правило первого впечатления используется также во время телефонного разговора.

6.2.5. Телефонный разговор

Телефонный разговор имеет особое значение в продаже гостиничных услуг, и в первую очередь услуг, связанных с ночлегом. Как уже упоминалось, 98% услуг, связанных с ночлегом, предшествует предварительное бронирование, и чаще всего – это бронирование по телефону. Непосредственный контакт и возможность быстрого получения ответа (пусть даже отрицательного) важны, когда клиент отправляется в путешествие сегодня же или в ближайшие дни. В таком случае нет времени на обмен корреспонденцией, поскольку получение письменного ответа (пусть даже по факсу или по электронной почте) может оставить клиенту слишком мало времени на поиск альтернативного решения.

Опыт свидетельствует, что умением правильно вести телефонные разговоры обладают не все. Правильно проведенный разговор по поводу бронирования номера составляет первый контакт с гостиницей и, подобно личному контакту, фиксирует мнение о гостинице.

Пример

Даже в 2002 г., когда автор звонил в гостиницы по поводу бронирования номеров, работник, снимавший трубку, говорил «Слушаю!» или, в лучшем случае, «Гостиница, слушаю!»

На рабочем месте, где идет прием телефонных звонков от клиентов, следует помнить о нескольких основных правилах:

- очень плохое впечатление на клиента производит длительное ожидание того, когда снимут трубку;
- нельзя использовать слишком длинный проигрыш мелодии, когда звонок принимается автоматически, — это повышает для клиента стоимость разговора;
- разговор необходимо начинать с приветствия и представления названия гостиницы — повторение названия фирмы при каждой возможности является важным действием по продвижению услуг;
- все чаще используется представление не только в виде названия гостиницы, но и имени и фамилии. Приятнее иметь дело с конкретным человеком, чем с предприятием;
- задаем вопросы с целью более полного изучения потребностей позвонившего;
- улыбаемся во время разговора — позвонивший почувствует хорошее расположение;
- разговор ведем быстро и конкретно — собеседник может быть заинтересован в уменьшении затрат;
- повторяем основные положения;
- выразим удовлетворение, что клиент обратился в нашу гостиницу⁵.

Если разговор ведется по нашей инициативе (например, телемаркетинговые акции), мы должны к нему заранее подготовиться, чтобы по ходу не искать информацию, которую хотим сообщить собеседнику, а также иметь ручку и бумагу, чтобы записать имя собеседника, время встречи, темы для особого учета в письменном предложении и другие вопросы, требующие разрешения, которые возникнут в ходе разговора.

6.2.6. Значение индивидуальной продажи

Суть гостиничной услуги состоит в том, что эта услуга обычно не приобретается случайно, исключительно благодаря тому, что клиент увидел ее выгодные особенности. Приобретение услуги в большинстве случаев является результатом продуманного решения, выбора средств для достижения конкретной цели. Если даже клиент приступает к выбору гостиницы в последний момент, поскольку пришло время, по его мнению, переночевать или поехать, то это решение является следствием принятого ранее решения отправиться в дорогу. Как из этого следует, контакт между клиентом и гостиничным предприятием происходит, как правило, по инициативе клиента, хотя в последнем случае его решение может ускорить информация, что он приближается к гостинице.

Очевидно, что лицо, устанавливающее контакт (телефонный или личный) с гостиницей, хочет вскоре воспользоваться ее услугами⁶. Следовательно, важно удержание клиента, даже если его не убеждает стандартное предложение услуг и цены на них. Возможно, отказавшись от услуг нашего предприятия, он воспользуется услугами, предоставляемыми конкурентами.

В случае гостиницы индивидуальная продажа начинается с процесса бронирования. Разговор с клиентом, склонным зарезервировать (приобрести) услугу, должен состоять из пяти основных этапов:

- установление положительного контакта (п. 6.2.4),
- изучение потребностей клиента,
- представление предложения,
- согласование условий,
- поддержка решения клиента и обеспечение дальнейших контактов.

Иногда создается впечатление, что не все этапы присутствуют на практике. Но, в сущности, они уже могли быть реализованы раньше, другим способом. Клиент может знать предложение из рекламы, условия пользования услугой ему могут быть известны по предыдущему пребыванию, работник может знать потребности постоянного гостя. Это относится к гостям, которые пользуются услугами гостиницы достаточно часто. Поэтому важным является изучение клиента, который услугами (нашей) гостиницы не пользовался.

Из этих же этапов должна состоять беседа с клиентом гастрономического предприятия. Это касается и всех рабочих мест в гостинице, где происходит непосредственный контакт с клиентом, — некоторые клиенты обращаются непосредственно к директору или руководителю, и большинство из них должно быть сразу удовлетворено (с привлечением при необходимости более компетентного в отдельных вопросах работника).

Полное изучение потребностей и ожиданий клиента и знание продаваемых услуг позволяют предложить и продать ему более широкий перечень услуг, по более высокой цене и более высокого уровня, чем он планировал в минуту первого контакта с гостиницей, продать услуги клиентам, которые готовы были отказаться из-за высоких цен, и т.п.

6.2.7. Cross-selling

Причиной того, что клиент пользуется гостиницей, и главным средством, служащим удовлетворению его потребностей, является одна из основных услуг гостиничного предприятия — а именно ночлег или питание. Решение о приобретении этой услуги клиент принимает после общего знакомства с ее качеством и стоимостью. Клиент, даже часто пользующийся услугами гостиницы, не всегда знает, чего может требовать от гостиничного предприятия, в котором еще не был. Решение клиента о приобретении одной из основных услуг гостиницы еще не завершает процесс продажи, поскольку клиент:

- может не знать всех возможностей нашей гостиницы,
- может не отдавать себе отчета в том, что определенные (даже известные ему) возможности гостиницы могут быть ему полезны.

Приняв решение о пользовании ночлегом, клиент может не сориентироваться, что ему выгоднее снять три номера вместо двух, что за минимальную доплату можно продлить пребывание на выходные или взять с собой детей. Обращаясь с просьбой о бронировании столика для торжественного ужина, можно не знать, что гостиница имеет в распоряжении банкетный зал, позволяющий провести вечер без посторонних людей. Можно также не отдавать себе отчета в том, что для удобства участников свадебного мероприятия возможно бронирование определенного

количества гостиничных номеров. Приняв решение о снятии домика для проведения отпуска, можно не знать, что неподалеку имеется возможность обучиться верховой езде. Может быть, удастся уговорить клиента воспользоваться охраняемой автостоянкой или кодированной программой телевидения, хотя у него не было намерения воспользоваться этими услугами.

Cross-selling (универсальный канал сбыта) основывается на использовании контакта с клиентом, который уже решил воспользоваться нашей услугой, для предложения и продажи ему также других услуг, а не только той, которую он был намерен приобрести, прибывая в гостиницу.

Необходимо сохранение в таких случаях соответствующих интуиции и такта. Их отсутствие может вызвать у клиента нежелание дальнейших контактов с гостиницей или рестораном.

6.3. Продажа для индивидуальных клиентов

Продаже услуг, связанных с ночлегом, обычно предшествует бронирование. Данные о бронировании гастрономических услуг отсутствуют, но процент оказания гастрономических услуг с предварительным бронированием заведомо меньше, поскольку определенная часть клиентов просто приходит в ресторан. Это касается прежде всего отдельных личностей. Но это может по-разному выглядеть в случае различных услуг гостиницы и сегментов рынка.

- Без предварительного бронирования ночлега, как правило, не выезжают **руководящие кадры** высшего и среднего звена крупных предприятий, персонал которых может заняться подготовкой поездки.

- Лица, **направляющиеся на отдых** в определенное место во время отпуска, не могут обойтись без бронирования ночлегов, особенно в сезон в традиционных местах отдыха возникают проблемы с наличием свободных номеров или как минимум с их выбором.

- Лица, **путешествующие во время отпуска**, могут не заниматься бронированием ночлегов, поскольку принятие решения о месте ночевки по ходу отдыха обеспечивает им свободу передвижения и сроков пребывания в понравившемся месте.

- **Водители грузовиков**, находящиеся длительное время в дороге, не могут предвидеть точное место ночлега, поскольку это зависит от различных факторов, таких, как время ожидания на границах, необходимость обслуживания автомашины, разгрузка или погрузка и т.п. Следовательно, решение о месте ночлега будет приниматься в последнюю минуту, без бронирования, хотя в случае частых поездок по данной трассе могут быть излюбленные места.

- **Лица, собирающиеся на обед или ужин** в гостиничный ресторан, резервируют столик или заказывают застолье в случае большого числа (как минимум 6–8 чел.) или в случае приема особых гостей.

- Часть клиентов – это **лица, отправляющиеся в путешествие в последнюю минуту**. Эти люди – даже зная, где должен быть ночлег, могут просто не иметь времени на осуществление бронирования.

- Существуют также **клиенты, которые убеждены, что везде и всегда найдут гостиничный номер или ресторанный столик**.

Независимо от этих условий значительная часть клиентов производит предварительное бронирование, хотя бы по телефону и с небольшим упреждением, чтобы избежать проблем, связанных с поездками по городу в поиске гостиницы, располагающей свободными местами.

6.3.1. Бронирование услуг, связанных с ночлегом

Кроме описанных выше возможностей в сфере непосредственной продажи правильно организованная служба бронирования дает более широкие возможности увеличения доходов гостиницы путем технического развития системы бронирования. Использование для этих целей профессиональной компьютерной системы требует определенного порядка действий. Эта система должна учитывать информацию о прибывающем госте или заказывающей фирме и обеспечивать:

- идентификацию гостя,
- идентификацию заказчика,
- контакт с этими лицами в случае необходимости.

Пример

Несмотря на резервирование на целый день всей гостиницы, руководитель администрации получил распоряжение найти свободный номер. Просмотр списка приезжающих показал, что три номера были забронированы по телефону на одно и то же время на господина *N*, и каждый номер бронировала другая влиятельная организация. Контакт с заказчиками позволил установить, что речь идет об одном и том же господине *N*.

Такого рода случаи обычно бывают в дни и время высокой посещаемости гостиницы, поскольку никто не предпринимает таких действий, когда бронирование достаточного числа номеров не вызывает трудностей. Такие номера приходится держать до утра, и в результате они оказываются не занятыми. Организация системы бронирования, предохраняющей от таких ситуаций, означает дополнительную прибыль для гостиницы.

6.3.2. Срок действия брони

Достаточно популярным решением, снижающим риски, связанные с неприбытием гостя, является определение сроков бронирования, которое осуществляется без финансовых гарантий и является обязательным для гостиницы. Здесь применяется два варианта.

1. Стандартное время приезда, до которого гостиница сохраняет бронирование номеров без финансовых гарантий. Обычно это время 18.00 – 20.00.

2. Согласование времени приезда с клиентом.

Оба этих варианта позволяют снять номер ожидающим или выразившим такое желание лицам, если гость, забронировавший номер, не появился или не связался с гостиницей до условленного времени. Лучше, чтобы это было время, дающее еще возможность снятия номера.

Пример

В гостиницах «Novotel» бронирование без финансовых гарантий сохраняется до 19.00, что не только дает шанс снятия номера, если бронировавший его клиент не прибудет. Около 19.00 французы обычно ужинают, и почти наверняка клиент, прибывающий в это время, останется в гостинице на ужин, принеся гостинице дополнительные доходы.

На практике лучше всего использовать оба варианта, а именно сообщить клиенту, до какого времени обычно сохраняется бронирование без финансовых гарантий, а в ситуации, когда вероятность заполнения всей гостиницы невелика, нужно быть готовым к другим потребностям клиента.

6.3.3. Аванс

К правилам хорошего тона относится взимание платы с клиента за услугу после ее оказания. Но Гражданский кодекс допускает иные решения. Это существенно в случае бронирования услуг, связанных с ночлегом. Если гости бронируют ночлег с определенным упреждением, всегда существует **риск неприбытия этого лица (лиц) без своевременной отмены бронирования**, что может произойти в силу различных причин (например, тяжелая болезнь, авария автомобиля, резкое изменение планов). Такая ситуация не имеет практического значения, если гостиница заполнена в умеренной степени. Вместе с тем бывают, особенно в разгар туристского сезона, случаи, когда каждый зарезервированный и не проданный ввиду неприбытия гостя номер приносит гостинице убытки. Существует несколько возможностей защиты от подобной ситуации.

1. Получение от клиента задатка. Этот вариант можно практически использовать только в случае личного появления лица, осуществляющего бронирование. Размер задатка может быть равен, к примеру, счету за ночлег в первые сутки, а в сезон — за трое суток (поскольку бронирование охватывает более длительный срок).

2. Фиксирование названия, номера и срока годности платежной карты с целью предъявления счета гостю, если гостиница

понесет убытки из-за его неприбытия. Это решение на практике равнозначно подписанию с клиентом договора, чтобы он почувствовал себя обязанным известить гостиницу о смене своего решения.

Особенно важным является **обеспечение оплаты за услуги, приготовленные по заказу**, в случае крупных гастрономических мероприятий (приемы, банкеты). Это связано с приготовлением большого количества блюд, продажа которых в случае отмены мероприятия, как правило, невозможна, с поиском музыкального ансамбля, обеспечением пышного украшения цветами и т.п. В этой ситуации необходим и обычно применяется задаток в размере, по крайней мере позволяющем покрыть затраты, понесенные в связи с реализацией заказа. Некоторые предприятия берут задаток в размере полной стоимости мероприятия.

Полное **обеспечение оплаты за заказанные услуги** гарантирует только взимание платы заранее. Взыскание оплаты за заказанные, но неиспользованные услуги может оказаться невозможным или как минимум весьма трудным и дорогостоящим занятием.

Пример

Пользуясь популярностью гостиница *М* организовала новогодний бал для друзей гостиницы. О нем были извещены отдельные лица по всей Польше, после чего были собраны по телефону подтверждения участия и гарантии оплаты на месте. Были приглашены два известных музыкальных ансамбля и приготовлено меню на 400 персон. На бал прибыло 150 чел. Гостиница, которая не решилась на взимание причитающейся суммы с «друзей», понесла значительные убытки.

6.3.4. Предварительная оплата

Взимание причитающейся суммы с клиента перед оказанием услуги имеет с точки зрения гостиничного предприятия бесспорные преимущества. Поэтому в некоторых системах гостиниц принято правило предварительной платы за услуги в момент прибытия гостя, с обоснованием этого улучшением организации или техническими решениями.

Без сомнения, предварительная оплата причитающейся суммы за пребывание в гостинице упрощает обслуживание, поскольку гость, не намеревающийся пользоваться другими услугами, кроме стандартных ночлега и завтрака, подходит к администрации только раз, не теряет понапрасну время при убытии.

Примеры

В гостиницах группы «Arcade» взимание предоплаты за номер и аванса с клиентов, планирующих вести телефонные разговоры, представлено в гостиничном справочнике как удобство для клиента — упрощение обслуживания благодаря ограничению необходимости контактов с администрацией.

Гостиницы «Formule 1» часть суток функционируют без обслуживающего персонала. В это время номера для вновь прибывающих клиентов доступны только автоматически, при представлении платежной карты, на основе которой ведутся расчеты с гостем.

Автор «прибыл» в гостиницу *G* сразу после обеда. В связи с необходимостью рано утром выехать в аэропорт спросил, не может ли заплатить вперед. Получил ответ, что кассир ушла на обед. Выходя в город, застал у кассы слишком большую очередь. Поздним вечером внести плату тоже оказалось невозможно. Утром автор оказался в стрессовой ситуации, опасаясь, что не успеет в аэропорт.

Кроме подтверждения вышеназванного тезиса третий пример говорит о том, что в некоторых гостиницах работники не думают о том, что они влияют на качество предоставляемых услуг и на результаты гостиницы. Для гостиничного предприятия предварительная оплата является гарантией получения причитающихся сумм за основные услуги.

Взимание предоплаты можно использовать только в двух случаях. Первый вариант — **популярные цепочки гостиниц с достаточно широко известным, относительно простым, единообразным набором услуг**. Это позволяет сделать условное (не всегда справедливое) допущение, что клиент, прибывающий в гостиницу, уже сталкивался с услугами данной цепочки, знает, что такой

тип услуг ему подходит, платит за знакомый продукт, как правило, стандартную услугу, связанную с ночлегом (возможно, с завтраком). Вторым вариантом — **предприятия, лишенные возможности непосредственного контакта с клиентом**, например туристские базы во Франции, в которых администрация работает ограниченное время, или мотели в Германии и других странах, в которых ключи от номеров выдает бармен, а расположение его рабочего места не позволяет ему видеть вход в гостиничную часть предприятия.

Но в каждой конкретной ситуации можно спросить гостя, особенно нуждающегося в одном ночлеге, не хотел бы он заплатить сразу.

6.3.5. Ограничение кредитования

Риск потери положенных сумм за использованные услуги снижают ограничение **времени** (например, выставление счета по истечении третьих суток) или **квоты** кредитования гостя (например, до 1000 злотых). Об этих правилах гость, планирующий более длительное пребывание, должен быть проинформирован. Но встречаются случаи, когда этого недостаточно, например при продлении пребывания гостем без контакта с «ресепшн», ведении дорогостоящих телефонных разговоров, оформлении счетов в гастрономии и т.п. Письменный договор с предприятием не всегда снижает этот риск, поскольку в настоящее время предприятие как легко создать, так легко и ликвидировать.

Пример

Услугами гостиницы *E* пользовались работники фирмы *G*. Владелец фирмы поначалу исправно платил, но к окончанию периода предоставления услуг продажа в кредит превысила 1000 долл. Проинформированный об этом директор приказал прекратить дальнейшее предоставление услуг, однако выяснилось, что работники фирмы трудятся посменно и передают ключи друг другу, минуя администрацию. Когда задолженность превысила 3000 долл., удалось установить контакт с владельцем фирмы и согласовать с ним внесение предоплаты по прибыли его работников.

Не все проблемы с получением причитающихся сумм с клиентов заканчиваются столь благополучно, в то время как действия через суд и судебных исполнителей приводят к определенным затратам и не гарантируют взыскания средств.

Пример

Поставщик известной марки пива потребовал от местной гостиницы четырехзвездной категории платы за пиво наличными, как и от остальных потребителей, в то время как счета за ночлег гостей, прибывающих на пивоваренный завод, и за банкет были оплачены переводом только через две недели.

Даже преуспевающие, платежеспособные фирмы стремятся несколько недель тянуть с оплатой, пользуясь таким способом беспроцентным кредитом.

Точно так же в этом случае переговоры привели к предоставлению односторонних преимуществ пивоваренному заводу. Для получения причитающихся сумм за услуги и избежания дальнейших потерь в случае несостоятельного клиента необходима совместная работа всех организационных ячеек гостиницы.

Пример

Перед окончанием гостиничных суток администрация гостиницы отказала в продлении пребывания гостю, который оказался неплатежеспособным. Минутой позже гость позвонил в ресторан из номера, заказал в номер бутылку дорогостоящего спиртного и подписал счет, принесенный официантом.

Компьютеризация гостиничных предприятий должна исключать такого рода ситуации, но не каждая компьютерная система способна от них защитить.

6.4. Продажа для бюро путешествий

6.4.1. Сотрудничество с бюро путешествий

Как мы уже говорили в п. 6.1.2, гостиничное предприятие не имеет обязательств по сотрудничеству с бюро путешествий. Не забывая о негативной стороне этого сотрудничества – скидках для групп туристов, предоставляемых бюро путешествий (о чем шла речь в п. 4.5.2), и комиссионных – обратим также внимание на положительную сторону. Основное преимущество сотрудничества с бюро путешествий состоит в расширении сети продаж наших услуг и в приближении возможности приобретения услуги клиентом, который в случае услуг, связанных с ночлегом, зачастую находится на расстоянии сотен километров. С этого расстояния он может попасть в какую-нибудь другую гостиницу, если бюро путешествий не будет заинтересовано в предложении ему наших услуг. Сотрудничая с бюро путешествий, мы получаем реальную выгоду от информации и рекламы, помещаемых в гостиничных справочниках, поскольку эти справочники используют бюро путешествий и гостиницы, а не индивидуальные клиенты – непосредственные потребители услуг. Второе преимущество – это возможность продажи большого количества услуг одному контрагенту.

Бюро путешествий часто являются лишь посредниками в заказе гостиничных услуг. Поэтому в случае туристских групп необходимо располагать информацией о зарубежном контрагенте польского бюро путешествий. Отсутствие такой информации иногда приводит к недоразумениям и даже ограничивает возможность продаж.

Пример

Анализируя принятые заказы для изыскания возможности размещения группы в разгар сезона, руководитель администрации обратил внимание, что были приняты заявки от трех бюро путешествий на одни и те же дни для одинакового, нетипичного количества лиц. Установление контакта с бюро путешествий подтвердило, что речь идет об одной и той же группе, для которой зарубежный контрагент оформил заказ в трех польских бюро путешествий, рассчитывая на реализацию хотя бы одного из них, с намерением аннулировать остальные заказы перед истечением срока, влекущего за собой затраты.

Замена бронирования нескольких десятков номеров перед началом мероприятия с двух-трех недель до нескольких дней может означать значительные убытки, поскольку лиц, рассчитывающих в последнюю минуту в разгар сезона найти свободный номер, относительно немного.

6.4.2. Договор с бюро путешествий

В Польше функционирует около 3200 бюро путешествий⁷. Сотрудничество между гостиницей и бюро путешествий обычно основано на двустороннем договоре, который касается предоставления гостиничных услуг группе туристов или путешественнику, являющемуся клиентом бюро путешествий.

Договор является необходимым независимо от отсутствия общих обязательных правил сотрудничества между гостиницами и бюро путешествий. В 1956 г. организации *International Hotel Association* и *Universal Federation of Travel Agents Association* решили сформулировать эти правила⁸. Спустя 30 лет конвенция вступила в противоречие с антимонопольным законодательством некоторых стран⁹. С учетом расхождений отдельных ее положений с существовавшей экономической системой она никогда не применялась в Польше. Отсутствие общепринятых правил создает необходимость разработки договора с бюро путешествий своими силами или подписания договора, предложенного бюро. Естественно, работу гостиницы облегчает пользование одним образцом договора, а не разными, разработанными различными отечественными и зарубежными бюро и содержащими различные условия аннулирования, аванса, расчетов и т.п.

Договор между гостиницей и бюро путешествий должен включать определенный набор вопросов, что позволяет избежать недоразумений предприятиям, настроенным на честное сотрудничество, и помогает защититься от недобросовестных предприятий. Назовем специфические вопросы для такого рода договоров.

1. Срок, на который заключается договор. Выгодным решением является заключение договора на один год. Это дает обеим сторонам возможность выхода из договора и отказа от «мертвых» договоров, которые не повлекли за собой никаких практических действий. Кроме того, существует возможность ежегодного пересмотра условий (в первую очередь цен). Другая воз-

возможность — это заключение договора на неопределенное время с учетом ежегодного пересмотра цен.

2. Определение группы. Группа — это определенное число лиц, путешествующих вместе, воспринимаемая бюро путешествий и гостиницей как одно целое, для которой это предприятие применяет специальные цены и условия, определяемые договором. Формулировка, заложенная в договоре, обязана определять, какое число лиц должно охватывать соглашение, чтобы гостиница применяла специальные цены для туристских групп. Напомним, что установление слишком малого состава группы ставит под вопрос доходы гостиницы от обслуживания группы, а значит, целесообразность использования более низких цен¹⁰.

3. Услуги для группы должны быть предметом одной договоренности и одного подтверждения. Оба эти документа должны выделять одинаковые услуги для каждого путешественника и общую стоимость, указанную в одном счете. Группа должна иметь пилота, соответствующего представителя или местного агента, который доставил бы группу в гостиницу.

4. Цены, устанавливаемые гостиницей на отдельные услуги для групп в разное время года, определяются договором. Цены обычно относятся к ночлегам в двухместных номерах, иногда могут учитывать доплату за одноместный номер. Цены, относящиеся к питанию, включают одинаковую стоимость каждого приема пищи с возможными колебаниями (особенно во время длительного пребывания) или доплатами за приветственный или прощальный ужин.

5. Возможное бесплатное обслуживание, например бесплатные услуги для водителя автобуса или пилота группы, одно бесплатное место на определенное число участников (например, на группу или на каждые 15–20 чел.) либо другие решения.

6. Размер комиссионных (выраженных в процентах к обычной цене), выплачиваемых бюро путешествий в случае индивидуальных клиентов.

7. Сроки внесения аванса через бюро путешествий, например перевод на банковский счет гостиницы 50% стоимости заказа сразу же после подписания договора, 50–100% стоимости заказа за 30 дней до прибытия группы или другие варианты.

8. Условия аннулирования соглашения. Договор должен определять, в какие сроки (количество дней перед началом оговоренного мероприятия) бюро путешествий может аннулировать заказ полностью без финансовых последствий.

9. Условия уменьшения количества участников — за сколько дней до начала мероприятия можно объявить об уменьшении числа участников без финансовых последствий, например на 5% за три дня до прибытия группы.

10. Последствия неприбытия индивидуального клиента, например оплата бюро путешествий, осуществлявшим бронирование, суммы, равнозначной стоимости ночлега за одни сутки вне сезона или за трое суток в разгар сезона (в случае бронирования на более длительный срок).

11. Возможное урегулирование последствий неиспользования брони. Договор может предусматривать взимание причитающихся сумм за аннулирование мероприятия в сроки, уменьшение числа участников сверх установленных границ или неявку¹¹ индивидуального клиента, если номер будет снят другим клиентом.

12. Возможность размещения клиентов в другой гостинице, такой же или в отдельных случаях — более высокой категории, без доплаты со стороны бюро путешествий.

13. Сроки оплаты бюро путешествий счетов (сумм, дополняющих ранее внесенный аванс) за пребывание групп, например, в момент их отъезда.

Договор — это результат двусторонних переговоров, его положения могут остаться такими, как предлагалось изначально, а могут быть изменены. Это зависит от конкретных условий, например долгосрочная совместная работа с данным бюро, использование других возможностей заполнения гостиницы (BATHA¹²), заинтересованность данного бюро путешествий в нашей гостинице. Тем не менее должны учитываться и приведенные ранее пункты.

6.4.3. Договор элтомента

Договор элтомента¹³ основан чаще всего на оставлении гостиничным предприятием определенного числа мест (номеров) в строго определенное время (напр., в сезон) в распоряжение бюро путешествий, являющегося стороной договора. На места, включенные в договор, бюро путешествий составляет заявки, касающиеся конкретных лиц и групп. Места, на которые бюро путешествий не оформит заявок в установленный договором срок, например с 30-дневным опережением в случае групп и с 3-дневным в случае элтомента для индивидуальных гостей, переходят

в распоряжение гостиницы, которая теперь может зарезервировать эти места для других клиентов. В зависимости от условий договора возможен также переход в распоряжение гостиницы в определенное время (например, с 30-дневным опережением) определенной части (например, половины) мест, охваченных договором элонтмента, а остальной части – в следующий срок (например, 21 день).

Договор такого типа выгоден в первую очередь бюро путешествий, которые хотят постоянно иметь предложения, связанные с пребыванием в данной гостинице. Для гостиницы это означает в значительной степени возможности распоряжения определенным в договоре количеством мест.

Такой тип договора может быть выгодным для гостиницы в случае его подписания с очень оперативным, располагающим большой сетью продаж бюро путешествий. Вместе с тем следует решительно отказаться от заключения такого рода договоров с мало известными, недавно существующими бюро, особенно если договора изначально должны были охватывать значительную часть гостиницы.

Пример

Несколько десятков гостиниц, не имевших опыта работы с зарубежными туристами, посетил президент бюро путешествий *G* с целью заключения договоров элонтмента. Эти договора владельцам предприятий показались выгодными, так как не содержали элементов финансового риска. Бюро *G* переоценило свои возможности продаж, а некоторые гостиничные предприятия, не располагая номерами с соответствующим оснащением, утратили клиентов на большую часть сезона.

Чтобы избежать боязни гостиницы перед заключением договора элонтмента, бюро путешествий может составить пакет заказов на целую серию, к примеру, недельных мероприятий, начинающихся и завершающихся в один день недели, и по очереди аннулировать их без затрат в определенные в договоре сроки в случае отмены мероприятия. В этом случае (как, собственно, и в случае договора элонтмента) решением, обеспечивающим интересы гостиницы, является аванс, в туристский сезон, например, равноценный заказанным услугам за первый месяц или больше.

6.5. Продажа посторонних услуг через гостиничное предприятие

Продажа через гостиничное предприятие чужих услуг выполняет несколько функций, а именно:

- обеспечивает постояльцам гостиницы необходимые услуги, которые гостиница не в состоянии создать;
- освобождает гостиницу от организации своими силами услуг, предложение которых лишь постояльцам гостиницы было невыгодным;
- увеличивает привлекательность гостиницы, что увеличивает прибыль от основной деятельности;
- обеспечивает получение дополнительных доходов.

Решая обозначенную в названии подраздела проблему, имея на выбор несколько возможностей.

Первая возможность — это **добавление количественной или процентной маржи** к стоимости услуг, которую гостиница заплатит их производителю. Такие решения на протяжении многих лет повсеместно использовались в случае телефонных разговоров и других телекоммуникационных услуг. Возможно также использование такого варианта при предоставлении других услуг (спортивные, культурные, туристские мероприятия), если это решение будет указано в договоре с контрагентом.

Вторая возможность — это взимание гостиницей платы в размере, установленном производителем услуг, выдача клиенту квитанции (билета), а затем **перечисление контрагенту суммы, уменьшенной на размер комиссионных**, установленных в договоре.

Третья возможность — это **отказ от взимания платы** и трактовка бронирования услуг в фирме, к примеру, сдающей в аренду яхты (на основе заключенного с этой фирмой соглашения) как расширение предложения гостиницы.

Организационные решения, связанные с продажей услуг (кроме типовых дополнительных услуг, предоставляемых всеми гостиницами), следует сопоставлять с объемом потребностей в услугах, не производимых гостиницей. В предыдущей версии категоризационных норм наличие бюро по обслуживанию туристов было обязательным для гостиниц категории 5 звезд. В настоящее время хозяйственная деятельность, основанная на организации туристских мероприятий, требует получения разрешения¹⁴. В этой ситуации крупным гостиницам можно рекомендовать:

- сбор информации обо всех развлечениях, доступных в городе и регионе, с целью активного информирования постояльцев гостиницы;
- поддержание контакта с организаторами мероприятий;
- поддержание контактов с туристскими гидами или организациями, продающими их услуги;
- продажа входных билетов на объекты и мероприятия без количественных ограничений (зоопарки и ботанические сады, матчи и другие спортивные мероприятия);
- комиссионная продажа билетов на мероприятия с конкретными местами (концерты, театры, поездки на корабле);
- бронирование услуг для туристских групп (посещение музеев, местных достопримечательностей).

Комментарии

¹ См. п. 5.2.2, касающийся телефонных справочников.

² Согласно закону от 29 августа 1997 г. о туристских услугах для ведения хозяйственной деятельности, основанной на организации туристских мероприятий, необходимо получить концессию от организатора туризма. Концессии также требуют занятия деятельностью, связанной с заключением договоров об оказании туристских услуг (Вестник Правительства, № 133, п. 844 ст.4).

³ См. более подробно разд. 7.

⁴ Ph. Kotler, *Marketing ...*, см. выше, s. 638.

⁵ В гостиницах «Novotel» используется обращение *Merci d'avoir choisi Novotel* – Благодарим за выбор гостиницы «Novotel».

⁶ Наоборот, в магазин многие люди приходят из любопытства, без намерения в ближайшее время совершить покупку.

⁷ На конец января 2001 г. было зарегистрировано 3237 туристских субъектов, которые получили разрешение на ведение деятельности (*Strategia rozwoju turystyki w latach 2001–2006*, Ministerstwo Gospodarki, kwiecień 2001).

⁸ *IHA/UFTAA Convention 1979, Interational Hotel Convention Relative to Contracts Between Hoteliers and Travel Agents*, «World Directory of Travel Agencies», IHA, Paris 1986.

⁹ *Why No Convention?*, Interational Hotel Association Newsletter, “Dialogue” 1987, No 3, April.

¹⁰ Управление использованием более низких цен для групп можно найти в п. 4.5.2.

¹¹ Англ. *no-show*.

¹² Англ. *Best Alternative To Negotiate Agreement*.

¹³ Англ. *allotment contract*, фр. *contrat de contingentement*.

¹⁴ Закон от 29 августа 1997 г. о туристских услугах (Вестник Правительства, № 133, п. 844 с последующими изменениями).

Раздел 7

Маркетинг в гостиничном предприятии

7.1. Организация маркетинговых мероприятий

Предметом маркетинга является совокупность деятельности предприятия, начиная с концепции продукта через его создание и продажу и заканчивая обслуживанием проданного продукта. На вопрос, кто на предприятии занимается маркетингом, ответ может быть простой.

Маркетинговая деятельность ведется всеми работниками, которые имеют влияние на решение клиента о приобретении созданного продукта и на удовлетворение клиента сделанным им выбором.

Такую деятельность работники нередко проводят на протяжении многих лет (причем очень успешно), не всегда отдавая себе отчет в том, что это маркетинг. На практике выглядит это по-разному.

Пример

В процессе подготовки реферата на научную конференцию автор обратился к двум директорам гостиниц, чтобы актуализировать знания о проблемах маркетинга. Первый сразу же принял гостя, сказал, что с маркетингом дело плохо и с этим нужно что-то делать. Ко второму удалось попасть только через три недели, поскольку он был постоянно занят маркетингом¹.

Введение задач из области маркетинга в организационную структуру предприятия (в том числе гостиничного) является необходимым. Как уже сказано, все работники создают продукт,

влияя на его качество, на удовлетворение клиента и его привязанность к нашему заведению. Но есть определенная группа действий, которые должны быть сконцентрированы в одних руках. Это в первую очередь действия, относящиеся к продвижению, политике цен, исследованию рынка.

Какие **задачи** должна реализовывать **группа маркетинга**? Назовем важнейшие:

- разработка маркетингового плана;
- проведение исследований рынка;
- проведение и координация различного рода мероприятий, связанных с продвижением (реклама, public relations, сотрудничество с рекламными агентствами);
- разработка прейскурантов на услуги, связанные с ночлегом;
- разработка предложений, проектов договоров и т.п.;
- подготовка и участие в проведении переговоров с бюро путешествий;
- подготовка выступлений на мероприятиях, связанных с продвижением, туристских ярмарках и т.п., личное участие в этих мероприятиях;
- организация мероприятий по продвижению гостиницы.

Проведение вышеуказанных действий, без сомнения, необходимо в каждой гостинице. В то же время перечень задач и периодичность их реализации зависят от размера гостиницы, ее места в организационной структуре более крупного предприятия и других местных условий.

Также в соответствии с размерами гостиницы можно создать одно рабочее место, отдел, секцию или группу маркетинга. Назначенный работник, который будет заниматься всеми делами, облегчающими директору принятие стратегических решений, должен иметь соответствующие качества (образование, практика) и быть подчиненным непосредственно директору гостиницы. Это должно обеспечить легкий контакт с руководящими кадрами среднего уровня, доступ ко всей информации и возможность влияния на проведение определенных мероприятий отдельными структурными подразделениями, занимающимися непосредственным обслуживанием клиентов. Опыт работы этого человека в гостиничном предприятии не является необходимым условием.

Нельзя также исключить передачу задач из сферы маркетинга лицу, выполняющему другие обязанности. Можно также их распределить между работниками в соответствии с их предрасположенностью, например один человек занимается рекламой и public relations, второй разрабатывает маркетинговые планы, третий проводит маркетинговые исследования в сфере услуг, связанных с ночлегом, четвертый – маркетинговые исследования в сфере гастрономических услуг. В самых маленьких гостиницах большинство или все задачи берет на себя директор или владелец, быть может, поручая некоторые из них специализированным фирмам.

7.2. Элементы маркетингового планирования

«Планы мало значат, ценится только процесс планирования», – сказал генерал Д.Д. Эйзенхауэр². В процессе разработки маркетингового плана мы имеем возможность систематизации имеющихся знаний и пополнения их недостающими с точки зрения функционирования нашего предприятия на рынке. По этой причине разработка маркетингового плана или его определенной части может стать первоочередной обязанностью для человека или организационной ячейки, которой поручены задачи, перечисленные в предыдущем подразделе.

Лицам, не имевшим до этого на практике дела с таким объемом маркетинговых действий, разработка маркетингового плана должна дать определенные маркетинговые навыки, а не имевшие ранее контактов с гостиничным делом получают знания о функционировании подобного предприятия на рынке, его окружении и конкретных условиях его деятельности. Без этих знаний, без изучения условий, в которых работает предприятие, не может быть речи об осмысленной маркетинговой деятельности.

Пример

Директор гостиницы показал автору маркетинговый план своего предприятия. В плане обращено особое внимание на туристов из Дании и Норвегии. Однако ранее в данном регионе туристы из этих стран были редкостью, а план, в свою очередь, не раскрывал способы их привлечения в гостиницу³.

7.2.1. Маркетинг-микс

Концепция маркетинга-микс, называемая некоторыми авторами «маркетинговой смесью», определяется так же, как концепция 4Р от английских слов: *product, place, price, promotion*, а именно: продукт, место, цена, продвижение. Зная цель и запросы потребителей в данном сегменте рынка и совокупность условий деятельности предприятия, можно определить⁴:

- наиболее желательные для потребителей цены на продукты,
- наиболее успешные и распространенные уровни цен,
- наиболее эффективные каналы дистрибуции,
- наиболее успешные формы продвижения.

Поиск вариантов концепции маркетинга-микс требует принятия решений в отношении:

- выбора между *продуктами с разным набором достоинств*, а именно решения о выборе основных сегментов рынка; речь идет об определении, считаем ли мы самыми важными удовлетворение потребностей туристских групп или индивидуальных гостей, прибывающих на отдых, или, может быть, самым главным станет ресторан для приезжих и местных гостей и т.д.; следствием этого выбора будет соответствующее приспособление услуг (например, оснащение гостиницы соответствующим оборудованием для обслуживания конференции);

- выбора *места* (где продукт является доступным); это не только решение о расположении гостиницы; выбирая между различными *формами и каналами дистрибуции*, мы решаем, будем ожидать индивидуальных гостей или пригласим к сотрудничеству институциональных клиентов, которые могут приблизить нашу услугу к потребителю; во втором случае — будут ли это бюро путешествий или другие предприятия;

- выбора различных *уровней цен*, а именно решения, ждем ли мы в гостинице гостей более или менее состоятельных; можно принять разные решения для различных продуктов (например, более высокие цены для конференций и более низкие для групп туристов);

- выбора между разными *формами и средствами продвижения*, а именно прежде всего выбора форм и средств рекламы, способы и направления деятельности в сфере public relations, использование или неиспользование спонсорства, определение направлений деятельности в области личных продаж и т.п.

Среди многих возможных комбинаций выбранных решений необходимо выделить те, которые являются слишком дорогими или внутренне противоречивыми, например:

- бессмысленно налаживание контактов с бюро, специализирующимися на групповом туризме, если гостиница насчитывает 30 мест;
- в случае гостиницы, насчитывающей около 50 мест, бессмысленной является реклама, адресованная индивидуальным туристам, если мы подписали договор, касающийся обслуживания автомобильных групп;
- не должно быть разрыва между относительно низким стандартом возможной для предложения услуги и высоким уровнем цен;
- пустой тратой денег будет реклама в отечественных масса-медиа, если гостиница специализируется на обслуживании зарубежных туристов.

Как видно, выбор четкой концепции маркетинга-микс не является простым. Сложность выбора повышает трудность определения ожидаемого и достигнутого эффекта тех или иных действий.

7.2.2. Маркетинговый план

Взгляды разных авторов на структуру маркетингового плана в принципе довольно схожи. Рассмотрим основные части, из которых он должен состоять.

7.2.2.1. Конспект – введение

В этой части должна быть сформулирована миссия предприятия, основные направления плана и цели для достижения, там где это возможно, в том числе в виде обобщенных количественных показателей. Этот конспект должен представить дирекции общую ориентацию плана и его основные показатели.

7.2.2.2. Анализ маркетинговой ситуации

В этой части следует произвести оценку ситуации, в которой находится предприятие, принимая во внимание:

- **среду**, в которой действует гостиничное предприятие, с учетом условий, влияющих на разнообразность и масштабы туристского движения, а именно причины и маршруты поездок;

- **спрос** на гостиничные услуги, его предыдущее развитие с учетом главных сегментов рынка и проблематики удовлетворения потребностей клиентов;

- **сезонность** – наличие (или отсутствие) роста приездов в определенное время года (недели);

- **продукты предприятия** – предыдущее развитие продаж, по мере возможности не только в стоимостном выражении, оценка позиции на рынке, восприятие и конкурентоспособность главных продуктов;

- **конкуренцию**, а именно обсуждение конкурентов с точки зрения масштабов их деятельности и значения, доли на рынке, распознанных маркетинговых стратегий (продукт, цена, важнейшие сегменты рынка);

- **посредников** (обсуждение стратегии дистрибуции с учетом основных бюро путешествий, сотрудничающих с гостиничным предприятием).

Используемые определения более подробно рассмотрены в предыдущих разделах или являются понятными для всех.

7.2.2.3. Анализ SWOT

Эта часть плана является существенной с той точки зрения, что опыт подсказывает недостаточную объективность владельцев и руководящих кадров в оценке своего предприятия и его продуктов: они или переоценивают его достоинства, или недооценивают их.

Анализ SWOT (SWOT – это аббревиатура английских слов⁵) сводится к выявлению факторов, которые могут положительно повлиять на деятельность предприятия с целью их лучшего использования, и негативных факторов с целью принятия предупредительных мер. Проводя анализ SWOT, изучим следующие проблемы:

- **спецификация козырей**, а именно сильных сторон нашего предприятия, которое позволит принять решение, приводящее к лучшему их использованию; эффект от хорошего расположения, высокого стандарта услуг или выгодной цены может быть усилен за счет рекламы и других мер по продвижению услуг;

- *определение слабых позиций* с целью концентрации на мерах, которые помогут избежать негативных последствий; в условиях гостиничного предприятия типичной проблемой является поиск ответа на вопросы, что делать вне сезона и как смягчить последствия не очень удачного расположения;

- *изучение внешних благоприятных обстоятельств* — может быть, в ближайшее время в городе или регионе состоится мероприятие, связанное с приездом многих людей, или начнется крупное строительство; недостаточно ожидать результатов этих событий, необходимо связаться с организаторами, установить на время мероприятия выгодные цены, предложить скидки для лиц, связанных со строительством, и т.п.; важным является опережение конкурирующих предприятий и более раннее получение информации, которая может иметь влияние на спрос;

- *изучение внутренних угроз*, которые могут негативно повлиять на результаты предприятия, — это может быть, к примеру, намерение закрыть в связи с ремонтом ближайший пограничный переход, который до этого обеспечивал спрос на услуги, или административные изменения в стране, ликвидирующие главную цель посещения нашего города, или строительство новой гостиницы; следует найти ответы на вопросы, как заполнить высвободившиеся места и как удержать клиентов от перехода к конкурентам.

7.2.2.4. Цели маркетингового плана

Следует различать два вида **целей**:

- *финансовые цели*, например получение определенной прибыли, рост продаж на определенный процент, удержание на достигнутом уровне или рост рентабельности;

- *маркетинговые цели*, например рост числа клиентов, объемов продаваемых услуг, улучшение соответствия услуг потребностям клиентов.

Цели плана должны дополнять конкретные критерии. Прежде всего они должны быть **измеримыми**, а **сроки их реализации** — **конкретными**. Они должны быть также **согласованными между собой и реальными**.

7.2.2.5. Маркетинговая стратегия

Маркетинговая стратегия не является реестром отдельных действий, а лишь говорит о направлении всех усилий на достижение намеченных целей. Если при этом, к примеру, из целей плана следует рост продаж, то эту цель можно достичь путем повышения цен на услуги, связанные с ночлегом, увеличения продажи услуг по организации конференций, расширения обслуживания группового туризма или его ограничения из-за индивидуальных туристов. Четкое, понятное и однозначное определение стратегии предприятия позволяет избежать сомнений, не дающих покоя руководящим кадрам на многих предприятиях (не только гостиничных), а также несогласованности в мерах, принимаемых на разных уровнях и участках управления⁶.

7.2.2.6. Другие элементы маркетингового плана

В состав плана должны также войти следующие элементы:

- *подробный план действий*, который даст ответы на вопросы, что следует сделать, в какой срок, кто это делает, какие средства будут использованы, сколько это будет стоить;
- *расчет ожидаемых результатов*, который должен содержать параметры, намеченные для достижения;
- *контроль реализации плана* — должны быть указаны методы контроля за реализацией плана (кто контролирует, а при необходимости — каким способом); необходимо также разработать альтернативные планы действий в случае, когда по каким-то причинам оказалось, что реализация основных задач маловероятна.

7.3. Исследования рынка

7.3.1. Цель и организация исследований рынка

Маркетинговые исследования часто ассоциируются с высокой платой за услуги специализированных фирм. Не ставя под сомнение компетенцию этих фирм и эффективность их работы в гостиничной отрасли, следует отдавать себе отчет, что для ведения таких исследований не всегда нужна научная квалификация.

Маркетинговые исследования – это исследования, целью которых является изучение рынка и получение знаний, необходимых для принятия рыночных решений.

Рынок состоит из наших конкурентов, т.е. гостиничных предприятий, а также настоящих и потенциальных клиентов. Проводя маркетинговые исследования для нужд гостиничного предприятия, следует накапливать информацию о предложениях и маркетинговой деятельности других гостиниц, а также о потребностях и предпочтениях лиц, которые приобретают или могут приобрести наши услуги.

Гостиничное предприятие должно проводить маркетинговые исследования как систематически (для формирования на протяжении длительного времени определенного массива данных о существующих тенденциях), так и экстренно (для получения информации, необходимой для принятия конкретного решения). Если оно в состоянии, то по крайней мере в определенной сфере должно проводить их самостоятельно.

Даже придание маркетинговым исследованиям большого значения не означает, что информацию о рынке следует добывать любой ценой. Для малого предприятия существует скорее проблема использования уже имеющейся информации. При составлении перечня проблем, которые мы хотели бы изучить в ходе исследований, необходимо ответить себе на следующие вопросы:

- какая информация, существенная с маркетинговой точки зрения, уже имеется на предприятии (например, для нужд обязательной статистической и финансовой отчетности);
- какой вид ведущегося на предприятии текущего учета можно было бы приспособить для нужд маркетинговых исследований, не увеличивая их трудоемкость;
- существует ли систематизированная информация, которая могла бы в определенном смысле заменить ту, которую хотим получить;
- какую информацию можно получить путем модификации компьютерных систем, используемых на предприятии;
- возможно ли получение определенной информации при относительно небольших дополнительных затратах.

Только после честного ответа на эти вопросы, убедившись, что мы в состоянии соответствующим образом использовать уже

имеющуюся информацию, можно приступать к составлению требований по сбору дальнейшей информации для администрации, бухгалтерии и т.п.

7.3.2. Изучение клиентов

Легче всего собрать информацию о клиентах — это число постояльцев гостиницы и количество предоставленных ночевок, а также объем доходов от услуг, связанных с ночлегом и питанием. Сбор этой информации вынужденно производится в связи с обязательной статистической и финансовой отчетностью. Но это слишком общие цифры, чтобы можно было сделать какие-то выводы. До недавнего времени достаточно было деления гостей на отечественных и иностранных. Сейчас это уже не только деление гостей на менее и более богатых, следует искать дальнейшие возможности сбора информации об однородных группах клиентов — сегментах рынка. Существующая система управленческой и бухгалтерской отчетности обычно позволяет выделить **доходы за ночлег и питание, число гостей, прибывших по заявке бюро путешествий, а также другие сегменты рынка, различаемые относительно уровня цен ночевок.** Также без дополнительных усилий можно получить информацию об **отношении числа клиентов бюро путешествий по числу индивидуальных гостей и групп.**

Информацию о **категориях клиентов** (сегментах рынка), упомянутых ранее, и индивидуальных гостях можно, как правило, получить в ходе текущей деятельности. Как в случае сбора информации о конкурентах, так и в случае потребителей, значительно большую ценность в качестве сравнительного материала будут иметь данные за предыдущие 2–3 года.

Рассмотрение индивидуальных гостей как одного целого — единого сегмента рынка — неоправданно. В гостиницах с различной клиентурой, где эти гости составляют значительную часть клиентов, может оказаться желательным знание более подробной информации о них, хотя бы, к примеру, приезжают они в частном порядке или по служебным делам. Служба бронирования выясняет это только в части случаев. При отсутствии такой информации ее может представить лишь человек, оформляющий бронирование, или непосредственно прибывший гость, которому можно задать вопрос с просьбой отнести себя к одно-

му из сегментов рынка (например, личное пребывание — служебные дела — отдых и т.п.). При этом следует учитывать право человека отказаться отвечать на такого рода вопросы. Существенной является информация о продолжительности пребывания гостей, не только средней в течение года или месяца.

Ошибочным является деление рынка на сегменты на основе лишь цен, которые гости платят за ночлег, поскольку к основной деятельности многих гостиничных предприятий следует отнести также гастрономию.

В гастрономии относительно легко выделить информацию о сегментах, охватывающих **туристские группы и конференции**. Определенная часть — это самостоятельные **гастрономические мероприятия**, например банкеты, свадьбы, другая часть — это **завтраки, включенные в стоимость номера**. Остается определенная квота продаж и определенное число клиентов, которые приходятся на доходы гастрономии от индивидуальных гостей гостиницы и на местных и приезжих потребителей. Их трудно разделить, поскольку значительная их часть платит наличными, а в некоторых гостиничных предприятиях при подсчете доходов от известных сегментов рынка эта величина может не иметь существенного значения.

7.3.3. Анкетные исследования

Единственным способом получения точной информации является опрос клиентов. В случае гастрономии это может быть вопрос: «Вы проживаете в нашей гостинице?»

Следует ли задавать тот или иной вопрос либо ограничиться периодическим сбором информации, зависит от оценки уже полученной подобным способом информации, возможности ее использования, а также реакции гостей на эти вопросы, которые могут быть различными для разных гостиниц. Необходимо также обеспечить учет полученной таким путем информации, а затем — соответствующее ее использование.

В п. 3.1.4 представлены примеры исследования мнения клиентов об услугах с помощью анкет, разложенных в номерах, ресторане или в администрации. Это анкеты различной степени подробности, но относящиеся к услуге в целом. Изобретательность в разработке анкет не может ограничиваться увеличением числа вопросов. Слишком подробные анкеты отбивают охоту к

их заполнению и вместо снятия напряжения клиента, вызванного недовольством услугой, могут его усилить. Стоит использовать и другие возможности для получения по мере необходимости мнения клиентов по разным вопросам, а именно:

- направления желательных для клиентов изменений в случае проведения ремонта или модернизации здания;
- включение новых блюд в меню;
- мнения по поводу декора помещений и т.п.

Подобные опросные листы должны подчеркивать важность мнения клиентов и ограничиваться максимум несколькими вопросами с оставлением места для других замечаний. Достоверность заполнения можно повысить, вручая их прибывающим гостям с просьбой о заполнении и возвращении. Очевидно, что такое подробное исследование должно проводиться в течение короткого времени (например, в течение месяца).

7.3.4. Исследование конкуренции

Накапливая знания о конкурентах, следует определить, хотя бы ориентировочно, целесообразные границы этих знаний, чтобы не нести слишком больших или вовсе ненужных затрат на исследования. При этом следует выделить нескольких конкурентов, которые будут представлять для нас интерес (для их определения ознакомьтесь с п. 4.3.3). Даже в том случае, если наша гостиница расположена в центре города, где в радиусе несколько сотен метров находится более десятка гостиниц, нашими конкурентами могут являться одна или две из их числа. В маленьком городке из всех имеющихся трех гостиниц у нас может не быть конкурентов (см. пример в п. 4.3.1, относящийся к четырехзвездной гостинице в *E*).

Какого рода информацию будем собирать? Как уже говорилось ранее, на выбор клиентом определенного продукта влияют его качество и цена. В соответствии с этим следует упорядочить сбор информации.

Знание о **качестве услуг конкурентов** складывается из информации о таких основных вещах, как категория, количество и размер номеров, оборудование их ваннами, телефоном, телевизором и, возможно, другим оборудованием. Существенны также время и объем проведенных крупных ремонтов. Не менее важно,

можно ли безопасно припарковать автомобиль. Необходимость сбора информации в ходе исследования о возможных других услугах зависит от местных условий. Несомненно, важными являются сведения о главных контрагентах — бюро путешествий и других крупных институциональных клиентах, а именно об объеме пользования через них услугами. Получение некоторой информации может требовать разнообразных усилий или использования случая.

Информация о **ценах** довольно сложна. Она складывается из информации о ценах номеров, в том числе одноместных, двухместных, с ванной, без ванны, в сезон, вне сезона (существенна также дата смены сезонов), для индивидуальных гостей и для групп. Интересной, хотя и трудной для получения, может быть информация о ценах, которые платят корпоративные клиенты. Важно также, включает ли цена номера другие услуги (например, завтрак, развлечения в выходные дни). Сюда следует отнести информацию о ценах в гастрономии, о наиболее сравнимых позициях меню, о столовых приборах во время завтрака, обеда и т.п.

Несмотря на то что изменения в информации о ценах являются не частыми, необходим ее систематический сбор (например, каждый квартал) с целью отслеживания поведения конкурирующих предприятий. Существенным является не только сравнение цены конкурирующей услуги с нашей, но и направление, а также темпы изменения цен у отдельных конкурентов в последние 2–3 года.

К сбору информации о ценах лучше всего приступать незамедлительно, это дает нам возможность через полгода-год располагать определенной сравнительной информацией. Конкурирующие гостиницы предоставляют в распоряжение клиентов информацию об оказываемых услугах и ценах на них, можно также использовать прејскуранты, меню и т.п. Что касается качества услуг, для начала можем опереться на информацию о категории наших конкурентов, постепенно расширяя получаемую информацию.

Информацию следует накапливать систематическим образом, собирая в определенные сроки тот набор информации, который способен обеспечить ее сравнимость. Нельзя ограничиться констатацией распространенных мнений, поскольку, во-первых, часто оказывается, что фактическое состояние не всегда охва-

тывается этим мнением, во-вторых, не зная сроков изменений в услугах конкурентов, мы будем не способны установить вероятные причины определенной реакции клиентов. При этом важен систематический сбор информации; если не соблюдем сроков, то можем иметь проблемы с получением информации о ценах в предыдущие сроки.

Форма накопления информации может быть различной. Можно использовать разработку специальных программ, но для большинства нужд достаточен разработанный своими силами расчетный лист. Нельзя также исключать традиционного блокнота с соответствующими рубриками, поскольку в силу различных причин он может иметь преимущество перед монитором компьютера.

Комментарии

¹ Н. Mruk, М. Turkowski, *Budowanie strategii marketingowej na szczeblu regionu i przedsiębiorstw*. В: *Uwarunkowania rozwoju zagranicznej turystyki przyjazdowej do Polski*, Toursalon'2000, Poznań 2000.

² Ph. Kotler, В. Dubois, *Marketing Management*, см. выше, s. 73.

³ М. Turkowski, *Plan marketingowy — jak go nie sporządzić*, «Hotelarz» 2000, nr 12, s. 25.

⁴ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing...*, см. выше, s. 63.

⁵ Англ. *Strenghts* — козыри, *weaknesses* — слабости, *opportunities* — возможности, *threats* — угрозы.

⁶ Эта проблема более подробно описана в п. 6.1.3.

Учебное издание

Турковский Марек

**МАРКЕТИНГ
ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ**

Ответственный за выпуск *А.К. Бурцев*
Редактор *Д.Л. Гаврюшина*
Художественный редактор *Г.Г. Семенова*
Технический редактор *Т.С. Маринина*
Корректоры *Т.М. Васильева, Г.В. Хлопцева*
Компьютерная верстка *И.В. Витте*
Оформление художника *А.А. Умуркулова*

ИБ № 4996

Формат 60x88/16. Гарнитура «Таймс»
Усл. п.л. 18,13. Уч.-изд. л. 16,31. «С» 027

Издательство «Финансы и статистика»
101000, Москва, ул. Покровка, 7
Телефоны: (495) 925-35-02, 925-47-08
Факс (495) 925-09-57
E-mail: mail@finstat.ru <http://www.finstat.ru>