



ЗАРУБЕЖНЫЙ УЧЕБНИК

ГОСТИЕТРИМИСТВО

Дж. Р. Уокер

4-е
издание

Введение



СЕРИЯ «ЗАРУБЕЖНЫЙ УЧЕБНИК»

Введение в гостеприимство

Introduction to Hospitality

FOURTH EDITION

John R. Walker

McKibbon Professor of Hotel and Restaurant Management
University of South Florida
Sarasota — Manatee



Upper Saddle River, New Jersey 07458

ДЖОН Р. УОКЕР

Введение в гостеприимство

Четвертое издание

Перевод с английского

*Рекомендовано Учебно-методическим центром
«Профессиональный учебник» в качестве учебного пособия
для студентов вузов, обучающихся по специальностям
10103 «Социально-культурный сервис и туризм», 10102 «Туризм»*



Москва • 2012

УДК [640.4+642.5](075.8)

ББК 65.43я73-1

У62

Главный редактор издательства *Н.Д. Эриашвили*,
кандидат юридических наук, доктор экономических наук, профессор,
лауреат премии Правительства РФ в области науки и техники

Редакторы *Г.А. Клебче*, *Л.В. Речицкая*

Уокер, Джон Р.

У62 Введение в гостеприимство: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 10103 «Социально-культурный сервис и туризм», 10102 «Туризм» / Джон Р. Уокер; пер. с англ. [В.Н. Егорова]. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 735 с. — (Серия «Зарубежный учебник»).

ISBN 0-13-119101-2 (англ.)

ISBN 978-5-238-01392-3 (русск.)

Агентство СІР РГБ

Учебник «Введение в гостеприимство» Дж. Уокера пользуется заслуженным уважением и признанием российских читателей. В новом издании своей книги автор основное внимание уделяет вопросам менеджмента применительно к различным направлениям деятельности этой огромной индустрии с учетом особенностей XXI века. Теоретический материал дополняется многочисленными упражнениями и заданиями, в том числе и с использованием Интернета, что позволяет на практике оперативно применить полученные знания. Большое число примеров страноведческого характера, портреты основателей и корифеев отрасли и анализ деятельности компаний-лидеров отрасли помогают всестороннему изучению учебного материала. Этому значительно способствует и удачная структура книги.

Для студентов высших и средних специальных учебных заведений, специалистов индустрии гостеприимства и туризма, а также для широкого круга читателей.

ББК 65.43я73-1

ISBN 0-13-119101-2 (англ.)

ISBN 978-5-238-01392-3 (русск.)

Authorized translation from the English language edition, entitled **INTRODUCTION TO HOSPITALITY**, 4th Edition ISBN 0131191012, by WALKER, JOHN R., published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall, Copyright © 2006, 2002, 1999, 1996 by Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey 07458. Pearson Prentice Hall. All rights reserved. Printed in the United States of America. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc. RUSSIAN language edition published by UNITY-DANA PUBLISHER, Copyright 2008.

Настоящий перевод с английского языка книги **INTRODUCTION TO HOSPITALITY**, 4-е изд., ISBN 0131191012, автора Джона Р. Уокера, издан с официального разрешения Pearson Education Inc., осуществляющей издательскую деятельность под маркой Prentice Hall, © 2006, 2002, 1999, 1996 by Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey 07458. Pearson Prentice Hall. Отпечатано в Соединенных Штатах Америки. Все права защищены. Воспроизведение всей книги или любой ее части в любой форме и любыми средствами запрещается без разрешения Pearson Education Inc. Издание на русском языке осуществило Издательство ЮНИТИ-ДАНА, © 2008.

© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, перевод, оформление, 2008

Принадлежит исключительное право на использование и распространение издания.

Воспроизведение всей книги или любой ее части любыми средствами или в какой-либо форме, в том числе в Интернет-сети, запрещается без письменного разрешения издательства.

Оглавление

К студенту	XV
Предисловие	XIX
Выражение признательности	XXII
Об авторе	XXIV
ЧАСТЬ 1 Введение	1
ГЛАВА 1	
Добро пожаловать в индустрию гостеприимства	2
<i>Традиция ананаса</i>	3
Гостеприимство и туризм	4
Основные характеристики индустрии гостеприимства	7
Корпоративная философия	9
<i>Философия услуг как жизненный путь</i>	10
<i>Корпоративная культура</i>	10
<i>Декларация о миссии</i>	10
<i>Цель</i>	12
<i>Задача</i>	12
<i>Стратегия и тактика</i>	12
Внимание на обслуживание	12
Успех в обслуживании	13
<i>Моменты истины</i>	15
<i>Способы повышения качества услуг</i>	19
<i>Обслуживание и управление всеобщим качеством</i>	19
<i>Подход к обслуживанию гостей в The Disney</i>	25
Тенденции развития гостиничного бизнеса	31

ГЛАВА 2	
Возможности профессионального роста в индустрии гостеприимства	35
Служебное продвижение	36
Если вы не уверены	37
<i>Для вас ли индустрия гостеприимства</i>	38
Самооценивание и личная философия	38
Профессионализм и этикет	39
<i>Заниматься своей карьерой надо уже сейчас</i>	40
<i>Профессиональные организации и ассоциации</i>	41
Этика	44
Этические дилеммы в индустрии гостеприимства	46
Социальная ответственность в бизнесе	49
Возможности карьерного роста в сфере путешествий и туризма	50
Карьера в ресторанной индустрии и сфере управляемых услуг	51
<i>Рестораны</i>	51
<i>Управляемые услуги</i>	53
Карьерный путь в отрасли услуг по размещению	56
Карьерные возможности в управлении клубами	62
Карьера в сфере организации конференций и выставок	64
Карьеры в сфере планирования совещаний, событийного менеджмента и кейтеринг-менеджмента	66
<i>Планирование совещаний</i>	66
<i>Событийный менеджмент</i>	68
<i>Кейтеринг</i>	71
Карьера в сфере отдыха, досуга, развлекательных и тематических парков, азартных игр	73
<i>Отдых и досуг</i>	73
<i>Развлекательные и тематические парки</i>	75
<i>Отрасль азартных игр</i>	77
Возможности служебного роста в смежных областях	79
Стажировки, наставничество и ознакомительная практика	80
Служебное продвижение и написание резюме	82
<i>Резюме</i>	82
<i>Сопроводительное письмо</i>	83
<i>Результаты учебы</i>	84
<i>Опыт работы</i>	84
<i>Дополнительная деятельность</i>	85
Собеседование при приеме на работу	85
<i>Как вести себя во время собеседования</i>	85
Тенденции	88
ГЛАВА 3	
Туризм	92
Что такое туризм?	93
Туризм как инструмент благополучия, процветания и мира	94
<i>Долгосрочные перспективы: туризм до 2020 г.</i>	95
<i>Определение туризма</i>	96

<i>Авиаинии</i>	97
<i>Круизные корабли</i>	100
Туристические организации	104
<i>Международные организации</i>	104
<i>Туристические организации США</i>	105
<i>Административные органы штатов, отвечающие за развитие туризма</i>	
<i>Отделы туризма административных органов штатов и городов</i>	106
<i>Экономическое влияние туризма</i>	106
<i>Эффект мультипликатора</i>	108
Промоутеры туризма	109
<i>Туристические операторы</i>	109
<i>Туристические агентства</i>	109
<i>Ограничения коммиссионных</i>	111
<i>Туристические корпорации</i>	111
<i>Менеджер туристической корпорации</i>	112
<i>Туристический оптовый бизнес</i>	113
<i>Дипломированные советники по туризму</i>	113
<i>Национальные организации по туризму</i>	114
<i>Компании по управлению дестинациями</i>	114
Почему люди путешествуют	115
<i>Туризм и путешествия</i>	116
<i>Деловые поездки</i>	118
Социальные и культурные влияния туризма	123
Экотуризм	129
Определение экотуризма и основные его принципы	129
Тенденции в сфере туризма и путешествий	132
 ЧАСТЬ 2 Размещение	 137
 ГЛАВА 4	
Гостиничный бизнес	138
Развитие гостиничного бизнеса и проблемы собственности	139
<i>Франчайзинг</i>	139
<i>Франчайзинг — ваше будущее?</i>	146
<i>Контрактное управление</i>	147
<i>Организации, специализирующиеся на инвестициях в недвижимость</i>	153
Классификация гостиниц	153
<i>Центральные городские отели</i>	158
<i>Курортные отели</i>	159
<i>Владение местом отдыха</i>	163
<i>Кто владеет долевыми местами отдыха?</i>	165
<i>Отели в аэропортах</i>	167
<i>Гостиницы и мотели на автостраде</i>	168
<i>Отели казино</i>	168
<i>Отели с полным циклом обслуживания</i>	169
<i>Отели для проведения конференций и съездов</i>	170
<i>Экономичные, или бюджетные гостиницы</i>	170

VIII

<i>Отели длительного проживания</i>	171
<i>Апартаменты-отели длительного проживания</i>	171
<i>Отели категории «ночлег и завтрак»</i>	172
Интеграция гостиниц	173
<i>Вертикальная интеграция</i>	173
Маркетинговые консорциумы	173
Самые лучшие, крупнейшие и необычные отели и гостиничные сети	175
<i>Лучшие гостиничные сети</i>	175
<i>Самые необычные гостиницы</i>	176
Международные перспективы	177
Тенденции развития гостиничного бизнеса	178
ГЛАВА 5	
Служба обслуживания номеров	184
Основные функции и службы отеля	185
Управляющий отелем	186
Структура управления	189
<i>Исполнительный комитет (совет)</i>	189
Службы (отделы, подразделения)	190
<i>Служба обслуживания номеров</i>	190
<i>Администрация</i>	192
<i>Ночной аудитор</i>	202
Собственные системы управления	206
Управление доходами	207
Резервирование	210
Служба связи	212
Служба униформы	212
Консьерж-служба	213
Административно-хозяйственная служба	216
<i>Прачечная</i>	223
Служба безопасности и предотвращения хищений	225
Тенденции в деятельности службы обслуживания номеров отелей	226
ГЛАВА 6	
Служба питания и напитков	233
Управление службой питания и напитков	234
Кухня	238
Рестораны отелей	244
Бары	248
Служба уборки помещений и мойки посуды	251
Кейтеринг-служба	252
<i>Должностные требования</i>	255
<i>Заказ на кейтеринг-обслуживание</i>	259
<i>Кейтеринг-координатор</i>	261
<i>Кейтеринг-менеджер</i>	261
Обслуживание в номере	262
Тенденции в деятельности службы питания и напитков	264

ЧАСТЬ 3 Рестораны и услуги с внешним управлением	269
ГЛАВА 7	
Ресторанный бизнес	270
Ресторанный бизнес	271
<i>Кулинарное искусство</i>	272
<i>Кулинарная практика</i>	275
Классификация ресторанов	280
<i>Рестораны с полным комплексом обслуживания</i>	281
<i>Рестораны быстрого обслуживания / быстрого питания</i>	291
Тенденции в развитии ресторанного бизнеса	300
ГЛАВА 8	
Производственная деятельность ресторана	304
Фронт-хаус	305
<i>Прогнозирование деятельности ресторана</i>	307
<i>Обслуживание</i>	309
<i>Суггестивные продажи</i>	311
Бэк-хаус	312
<i>Приготовление пищи</i>	312
<i>Кухня / Приготовление пищи</i>	316
<i>Участие менеджеров в основных процессах</i>	316
<i>Признание отличившихся работников</i>	318
<i>Закупки</i>	318
<i>Получение заказанных продуктов</i>	320
<i>Хранение / выдача продуктов</i>	320
<i>Управляющий рестораном: должностные обязанности</i>	326
Тенденции в ресторанном бизнесе	330
ГЛАВА 9	
Услуги с внешним управлением	335
Общие положения	336
Авиалинии	337
<i>Обслуживание в полете</i>	337
<i>Организация питания в аэропортах</i>	339
Армейские организации	339
Начальные и средние школы	340
<i>Программы диетологического воспитания</i>	346
Колледжи и университеты	347
<i>Служебные обязанности в сфере управляемых услуг</i>	356
Предприятия питания при лечебных учреждениях	360
Питание в офисах на производстве	363
Отдых и развлечения	367
<i>Обслуживание на стадионе</i>	367
<i>Другие места отдыха и развлечений</i>	368
<i>Преимущества и недостатки</i>	368
Тенденции в сфере управляемых услуг	368

ГЛАВА 10

Напитки

373

Вина

374

Легкие вина

375

Игристые вина

375

Крепленые вина

376

Ароматные вина

377

История вина

377

Производство вина

378

Сочетание вина и еды

378

Главные винодельческие регионы Европы и Северной Америки

383

США

385

Пиво

386

Процесс пивоварения

387

Спиртные напитки

387

Виски

388

Белые спиртные напитки

389

Другие спиртные напитки

390

Коктейли

391

Безалкогольные напитки

392

Безалкогольное пиво

392

Кофе

392

Чай

396

Газированные прохладительные напитки

397

Соки

397

Питьевая бутилированная вода

398

Управление барами и торговлей напитками

398

Организация работы бара

399

Управление запасами

399

Контроль за работой персонала

400

Ресторанные и гостиничные бары

401

Ночные клубы

402

Микропивоварни

403

Спорт-бары

404

Кафе

406

Продажа спиртного и закон

407

Смерти на автострадах и алкоголь

408

Употребление спиртных напитков несовершеннолетними

410

Тенденции в индустрии напитков

412

ЧАСТЬ 4 Отдых, азартные игры и управление собраниями

417

ГЛАВА 11

Отдых, тематические парки и клубы

418

Отдых, досуг и хорошее здоровье

419

Отдых, финансируемый органами власти

420

Национальные парки США

421

Общественный досуг и агентства по работе с парками

422

Общественный досуг и агентства по работе с парками	422
Коммерциализация отдыха	423
<i>Тематические парки</i>	423
Уолт Дисней, человек с масштабным видением	425
<i>Magic Kingdom</i>	428
<i>Epcot</i>	429
<i>Disney-MGM Studios</i>	430
Клубы	431
<i>Управление клубом</i>	432
<i>Структура управления клубом</i>	434
<i>Загородные клубы</i>	438
<i>Городские клубы</i>	438
Некоммерческий отдых	442
<i>Добровольные организации</i>	442
<i>Отдых студентов, военнослужащих и работников компаний</i>	443
<i>Отдых для отдельных групп населения</i>	444
Тенденции в сфере отдыха и развлечений	
 ГЛАВА 12	
Азартные игры как отрасль индустрии развлечений	449
Определение азартных игр как развлечения	450
Исторический обзор азартных игр как части индустрии развлечений	456
<i>Игровые организации американских индейцев</i>	457
Масштабы отрасли	459
Основные участники отрасли	460
Удивительные проекты в отрасли азартных игр	463
Карьерные возможности в отрасли	469
<i>Отель</i>	469
<i>Служба питания и напитков</i>	469
<i>Казино</i>	469
<i>Розничная торговля</i>	470
<i>Сфера развлечений</i>	470
Тенденции в отрасли	471
 ГЛАВА 13	
Собрания, конференции, выставки и событийный менеджмент	475
Исторический обзор	476
Виды организованных встреч	477
<i>Совещания, поездки, съезды и выставки</i>	482
<i>Особые мероприятия и выездное обслуживание</i>	488
Ключевые участники отрасли	491
<i>Организаторы собраний и конференций</i>	491
<i>Бюро по организации конференций и приему гостей</i>	493
<i>Конференц-центры</i>	495
<i>Событийный менеджмент</i>	496
<i>Специальные услуги</i>	504
Тенденции в организации конференций, собраний и выставок	504

ЧАСТЬ 5	Операционная деятельность в индустрии гостеприимства	509
ГЛАВА 14		
Лидерство и менеджмент		510
Лидерство		511
<i>Характеристики лидера и основные приемы, которыми он пользуется</i>		511
<i>Определение лидерства</i>		512
<i>Трансакционное лидерство</i>		512
<i>Трансформационное лидерство</i>		513
<i>Примеры выдающихся лидеров</i>		513
<i>Требования, предъявляемые к лидерам</i>		515
Менеджмент в индустрии гостеприимства		523
<i>Что такое менеджмент?</i>		524
<i>Кто такие менеджеры?</i>		524
<i>Основные функции менеджмента</i>		525
<i>Управленческие навыки и умения</i>		527
<i>Меняющаяся роль менеджера</i>		528
В чем разница между лидерством и менеджментом		531
Некоторые тенденции в области лидерства и менеджмента		532
ГЛАВА 15		
Маркетинг в индустрии гостеприимства		538
<i>Потребности и желания гостей</i>		539
<i>Важность маркетинга</i>		539
<i>Уникальность продукта, предлагаемого в индустрии гостеприимства</i>		540
<i>Конкурентное преимущество</i>		541
Внутренний маркетинг		542
Стратегическое планирование маркетинга		543
Рыночный спрос		547
Конкурентный анализ		548
<i>SWOT-анализ</i>		549
<i>Маркетинговая сегментация</i>		553
Позиционирование		554
<i>Маркетинг бренда</i>		555
<i>Управление маркетингом и маркетинг-микс</i>		556
Маркетинг и реализационные задачи и цели		562
Маркетинговый план		563
<i>Электронный маркетинг</i>		564
<i>Понимание сущности рынка</i>		565
<i>Продажи</i>		565
<i>План действий по продажам</i>		567
Тенденции в маркетинге и продажах в индустрии гостеприимства		568

ГЛАВА 16	
Управление человеческими ресурсами	571
Проблемы лидерства и человеческие ресурсы	572
<i>Изменения демографических параметров</i>	572
<i>Текучесть кадров</i>	572
<i>Правовые аспекты</i>	573
Важность человеческих ресурсов	573
<i>Подразделение человеческих ресурсов</i>	575
Планирование работы подразделения человеческих ресурсов	575
<i>Анализ задач</i>	577
<i>Должностная инструкция</i>	578
<i>Спецификация работ</i>	578
<i>Выработка стандартов по производительности труда</i>	579
Законы о труде	581
Наем	584
Отбор	586
Инструктаж	586
Профессиональная подготовка и развитие	587
Профессиональное развитие служащих	589
Оценка результатов работы	590
Вознаграждение	592
Программы помощи работникам	593
Дополнительные вознаграждения	595
Удержание работников	596
Домогательства	597
Наставничество и консультирование	600
Тенденции в области управления человеческими ресурсами	601
ГЛАВА 17	
Учет, финансы и контроль затрат	606
Бухгалтерский учет в индустрии гостеприимства	607
<i>Единая система учет и контрольные органы</i>	608
<i>Участки бухгалтерского учета</i>	609
<i>Организационно-правовые формы предприятия</i>	611
Финансы в индустрии гостеприимства	612
<i>Финансовые отчеты</i>	613
<i>Отчет о прибылях и убытках</i>	613
<i>Балансовый отчет</i>	616
<i>Отчет о движении денежных средств</i>	619
Коэффициенты	621
<i>Коэффициенты рентабельности</i>	622
<i>Коэффициенты ликвидности</i>	624
<i>Операционные коэффициенты</i>	626
Управление потоком наличности	629
<i>Бюджеты</i>	630

XIV

Контроль затрат	634
<i>Контроль затрат, связанных с продуктами питания и напитками</i>	636
<i>Контроль затрат на труд</i>	640
<i>Контроль других операционных расходов</i>	641
Тенденции в бухгалтерском учете, финансах и контроле затрат	642
 ГЛАВА 18	
Информационные технологии в индустрии гостеприимства	650
Что такое технологии, применяемые в индустрии гостеприимства?	651
Типы технологических систем, применяемых в индустрии гостеприимства	652
<i>Системы для рабочих групп, или групповые информационные системы</i>	652
<i>Электронная почта</i>	652
<i>Организационные информационные системы</i>	653
<i>Глобальные / международные информационные системы</i>	653
Обработка информации в области гостеприимства	654
Гостиничные информационно-технологические системы	655
<i>Системы управления гостиницей</i>	655
<i>Системы управления электроэнергией</i>	659
<i>Системы учета звонков</i>	659
<i>Системы резервирования номеров для гостей</i>	659
<i>Выписывание счетов</i>	665
<i>Безопасность</i>	668
<i>Комфорт и удобство гостей</i>	669
<i>Продажи и маркетинг</i>	670
<i>Кейтеринг</i>	670
Информационно-технологические системы, применяемые в ресторанах и других предприятиях питания	671
<i>Системы фронт-хауса ресторанов</i>	672
<i>Системы, применяемые в бэк-хаусе ресторана</i>	678
Тенденции в технологиях, применяемых в индустрии гостеприимства	685
Глоссарий	690

К студенту



Дорогие коллеги, будущие профессионалы в области гостеприимства!

Эта книга написана, чтобы предоставить вам нужные знания и помочь успешно продвигаться по пути, который приведет вас в будущем на большие высоты бизнеса, когда вы станете руководителями и лидерами в этой прекрасной отрасли. Эта книга поможет вам подробно разобраться с самым крупным и самым динамично растущим в мире бизнесом — бизнесом гостеприимства. Мы специально включили в нее главу **«Профессиональный рост в индустрии гостеприимства»**, которая позволит вам узнать больше о самых разных профессиональных и карьерных возможностях и карьерных путях, двигаясь по которым вы сможете со временем занять позиции старших руководителей. Кроме того в каждой главе есть отдельный параграф с рекомендациями по карьере, а также показана работа конкретных людей и лидеров этой отрасли. Помимо этого в специальных вставках рассказывается о самых разных направлениях деятельности, а эксперты поясняют их особенности.

ЧИТАЙТЕ ЭТУ КНИГУ

Внимательно прочитайте весь этот учебник, в том числе и вставки по отдельным направлениям деятельности, прикладным вопросам и ситуационные примеры. Чтобы уяснить, насколько хорошо вы разобрались с материалом, ответьте на все вопросы, которые даются во вставках, озаглавленных **«Проверьте ваши знания»**. Если при подготовке к занятиям вы будете активно использовать все инструменты, предлагаемые в этой книге, в том числе ключевые термины и концепции, выделенные жирным шрифтом, то с удивлением обнаружите, насколько вы опережаете остальных студентов в вашей группе.

ВОСПОЛЬЗУЙТЕСЬ РЕСУРСАМИ, ДОПОЛНЯЮЩИМИ ЭТУ КНИГУ

Обратитесь к отличному веб-сайту **www.prenhall.com/walker**, созданному по этой книге, где приведены типовые вопросы на экзаменах, полный вариант презентации при помощи PowerPoint (который вы сможете загрузить на свой компьютер, а затем использовать при необходимости) и звенья связи с другими веб-сайтами, связанными с индустрией гостеприимства. Благодаря этому вы лучше изучите этот предмет и поймете, насколько интересно им заниматься.

УСПЕШНОЕ ИЗУЧЕНИЕ

Преподаватели постоянно утверждают, что лучшие студенты — те, которые приходят на занятия подготовленными. Я хорошо знаю, что у вас как студента, изучающего гостеприимство, огромные трудности со временем: работа, большая общая учебная нагрузка, обязанности перед семьей, желание (дело, понятно, молодое) развлечься плюс необходимость прочесть большой объем литературы и подготовиться ко всем изучаемым вами курсам. Постоянно помня об этом, я постарался сделать эту книгу привлекательной, легкой и интересной для чтения, а также по возможности вызывающей положительные эмоции.

Желаю вам успехов в вашей учебе и карьере.

Искренне ваш,
Джон Уокер

Не пожалейте в самом начале немного времени и просмотрите бегло страницы этой книги и познакомьтесь с описанием всех ее основных особенностей и применяемых инструментов, чтобы понять, насколько они облегчат ваше чтение и понимание разбираемых здесь концепций. **Откройте** для себя огромные возможности в многочисленных и самых разных сегментах индустрии гостеприимства.

Аромат отрасли

Когда вы начнете читать эту книгу, то, вероятно, сразу же обратите внимание на одну доминанту, которая сохраняется на протяжении всего текста — постоянное подчеркивание особого «аромата отрасли». Поскольку эта книга написана автором, имеющим большой опыт работы в индустрии гостеприимства, здесь приводятся многочисленные примеры, наглядно иллюстрирующие основные темы. Это не только делает чтение книги более захватывающим, но и помогает лучше понимать разбираемый здесь материал.

Организация текста

Эта книга организована в виде пяти частей. В каждой части предлагается всесторонний анализ отдельного сегмента отрасли.

- Часть 1 *Введение*. Здесь вы познакомитесь с этой удивительной отраслью, которую начинаете изучать.
- Часть 2 *Размещение*. В трех главах показаны самые разные аспекты, связанные с размещением и проживанием людей в специально создаваемых для этого заведениях.
- Часть 3 *Рестораны и услуги с внешним управлением*. Четыре главы этой части помогают вам узнать о последних тенденциях и характеристиках самых разных сегментов, относящихся к управлению услугами, связанными с питанием людей.
- Часть 4 *Отдых, азартные игры и управление собраниями*. В трех интересных главах описываются три разных вида специализированных услуг.
- Часть 5 *Операционная деятельность в индустрии гостеприимства*. Эта новая часть добавлена, чтобы вы получили более полную картину отрасли и возможностей, которые она предоставляет.

Возможности профессионального и карьерного роста в индустрии гостеприимства

В этой вступительной главе описываются профессиональные и карьерные возможности на всех направлениях индустрии гостеприимства. Заинтересуют ли они вас? Изучив карьерные цели, в основе которых лежат ваши интересы, навыки и умения, и проверив себя на некоторых видах деятельности, вы сможете лучше понять потенциал этих карьерных путей и то, насколько они ваши. Здесь вы также найдете рекомендации по важнейшим вопросам, связанным с трудоустройством: составление резюме и развитие навыков и умений, которые потребуются вам при собеседовании с работодателями.

Вставки

- Знакомят вас с *реальными людьми*, которые занимаются *реальными заданиями* в тех ситуациях, с которыми они регулярно сталкиваются в *повседневной жизни*.
- Рассказывают о хорошо известных личностях в индустрии гостеприимства и об их реальных занятиях.

- Знакомят с карьерой практиков отрасли, с теми препятствиями, с которыми они сталкиваются, с их достижениями. Часто эти карьеры начинаются с мечты, которая реализуется в реальной жизни.
- Рассказывают о тактических приемах, динамике роста и масштабах деятельности ведущих корпораций и организаций, действующих в отрасли. Например, Marriott International, активы которой стоят ныне много миллиардов долларов, вначале (в 1927 г.), была небольшой пивнушкой всего на девять мест.
- Знакомят с дополнительной информацией о карьерных возможностях, сообщают полезные веб-сайты. Позволяют узнать больше о навыках, умениях, трудностях и реалиях построения карьеры в каждом сегменте индустрии гостеприимства.
- Рассказывают об отдельных направлениях деятельности в индустрии гостеприимства. Эксперты предлагают уникальные личные взгляды на особенности деятельности.

Проверьте свои знания

Через каждые несколько страниц вы будете встречать эту рубрику. Она поможет вам вспомнить материал, который вы только что прошли, и сконцентрироваться на его основных положениях.

Резюме

В резюме каждой главы включены самые важные положения, которые в ней разбираются. Эти резюме — краткий обзор содержания, помогающий вам закрепить основные изученные термины, концепции и темы.

Ключевые термины и понятия

Ключевые термины и понятия, выделенные в тексте полужирным шрифтом, помогают их лучше запомнить и объяснить их значения. Если основные слова и концепции, разбираемые в этом тексте, войдут в состав ваших знаний, вы можете заметно улучшить свои оценки на экзаменах.

Вопросы для повторения

Ответы на эти вопросы помогут вам лучше овладеть материалом, главы, и обязательно позитивно скажутся на ваших оценках на экзамене.

Графические материалы

Интересные фотографии, рисунки и таблицы помогут вам поддерживать интерес во время изучения материала этой книги, а также сохранить его в своей памяти.

А теперь мы приглашаем вас присоединиться к нам и вместе с нами разделить тот энтузиазм, который мы испытываем, работая в индустрии гостеприимства!

Предисловие

Большое спасибо всем преподавателям и студентам, которые воспользовались предыдущими изданиями этого учебника. В новом, четвертом издании основное внимание уделяется операциям, выполняемым в индустрии гостеприимства. Оно написано с учетом пожеланий преподавателей и студентов, которые хотели бы получить более широкое представление о самой крупной индустрии в мире. *«Введение в гостеприимство»* дополняет учебник *«Управление гостеприимством. Вводный курс»*, еще одну работу Джона Уокера¹. Из этих двух книг преподаватели и студенты могут выбрать ту, которая более соответствует их потребностям. В них предлагается всесторонний анализ отрасли, а в отдельных главах описываются вопросы управления и действия на основных участках.

Предлагаемая читателю книга предназначена для завтрашних профессионалов, которые будут управлять в индустрии гостеприимства. Приглашая читателей принять участие в увлекательном путешествии по миру гостеприимства, автор надеется, что после изучения этой книги у студентов также возникнет тот огромный энтузиазм, который существует в этой великолепной индустрии в целом. В каждой из глав *«Введения в гостеприимство»* активно используются материалы, предоставленные профессионалами отрасли, и приводится множество примеров «из первых рук», помогающих студентам понять, как эта отрасль работает изнутри.

Укажем основные цели и задачи этого учебника.

- Подготовить студентов к их карьере в индустрии гостеприимства на основе хорошего фундамента знаний, которые представлены в живой, интересной форме и дополняются большим числом примеров, пользуясь которыми легче усвоить разбираемый материал.
- Помочь студентам разобраться в деталях работы индустрии гостеприимства, для чего в книгу включены главы об операционных участках отрасли.
- Предоставить студентам информацию об основных карьерных возможностях, которые будут им доступны в самых разных сегментах отрасли.
- Сделать обучение более простым, предложив студентам легкий для усвоения текст, а преподавателям — удобный пакет учебных материалов.

¹ См.: Уокер Дж. Управление гостеприимством. Введение. Учебник (Серия «Зарубежный учебник»). М.: Юнити-Дана, 2006.

Организация текста

С учетом многочисленных предложений преподавателей материал этого нового, четвертого, издания разделен на пять частей:

- Часть 1 *Введение*
- Часть 2 *Размещение*
- Часть 3 *Рестораны и услуги с внешним управлением*
- Часть 4 *Отдых, азартные игры и управление собраниями*
- Часть 5 *Операционная деятельность в индустрии гостеприимства*

В это издание включены несколько новых глав: о профессиональном и карьерном росте в индустрии гостеприимства, маркетинге гостеприимства, управлении человеческими ресурсами, учете, финансах и контроле; информационных технологиях, применяемых в индустрии гостеприимства. Покажем особенности некоторых глав более подробно.

- В главе 2 *Профессиональный рост в индустрии гостеприимства* анализируются карьера и карьерные возможности в индустрии гостеприимства, от планирования встреч до управления мероприятиями и центрами, где проходят конференции и съезды.
- Глава 15 *Маркетинг в индустрии гостеприимства* дает общее представление о маркетинге и продажах в индустрии гостеприимства. Объясняется важность маркетинга и разбираются основные элементы маркетинговой системы. Читатель познакомится с SWOT-анализом, процессом маркетинговой сегментации и маркетинг-миксом. (5P) Кроме того, здесь показывается, как в компаниях организуются продажи их продукции.
- В главе 16 *Управление человеческими ресурсами* разбирается роль руководителя отдела человеческих ресурсов и команды его подчиненных, приводятся описания должностных обязанностей, рассказывается о задании стандартов производительности и законах, устанавливающих нормы труда. Рассматриваются вопросы отбора работников из числа претендентов, найма, профессиональной ориентации, а также методы оценивания работников, их компенсации и программы помощи служащим (EAP).
- В главе 17 *Учет, финансы и контроль затрат* показаны системы учета, применяемые в индустрии гостеприимства, в том числе различные финансовые отчеты (отчет о прибылях и убытках, балансовый отчет и отчет о движении денежных средств). Обсуждаются роль управления финансами при выполнении операций в индустрии гостеприимства, анализ операционных коэффициентов, управление потоками наличных средств и составление бюджетов. Описываются основные особенности систем, применяемых для контроля основных прямых операционных издержек, в том числе в службе питания и напитков, а также для контроля трудовых затрат и других составляющих.

- В главе 18 *Информационные технологии в индустрии гостеприимства* представлен общий обзор самых разных систем информационных технологий, которыми могут воспользоваться организации, работающие в индустрии гостеприимства, и описываются их основные характеристики. Обсуждаются основные информационные технологии, применяемые в гостиницах, ресторанах и других организациях индустрии гостеприимства. Анализируются конкретные программы, например, системы управления собственностью, а также важность формирования взаимоотношений с потребителями, например, для повышения степени удовлетворения запросов гостей.

Можно выделить следующие новые и прежние особенности книги.

1. Полностью пересмотренный и уточненный текст с новыми фотографиями и новой компоновкой материала на страницах.
2. Вставки, написанные ведущими специалистами индустрии с учетом реалий практической деятельности.
3. Полезная информация.
4. Ситуационные примеры.
5. Вопросы и задания, сгруппированные во вставках, озаглавленных *Проверьте ваши знания*, которые приводятся через каждые несколько страниц, помогают лучше запоминать изучаемый материал и концентрироваться на основных его положениях.
6. Ключевые термины и концепции, выделенные в тексте полужирным шрифтом, в конце глав объединены в отдельные списки и объясняются в глоссарии, завершающем книгу.
7. Резюме в конце глав, которые прямо состыкованы с основными учебными задачами, сформулированными в начале глав.
8. Новые вставки *Попробуйте себя*, где читателю предлагается самому осуществить некоторые виды деятельности.

Выражение признательности



Большое спасибо всем студентам и педагогам, особенно тем, которые высказали свои предложения, вошедшие в это издание, а также всем профессионалам отрасли, внесшим свой вклад в эту книгу.

Я особенно благодарен Бет Лукенс (Beth Lukens), Катерине Эннароуд (Katerina Anna-
raud) и Флоре Гуидри (Flora Guidry) за их материалы, которые вошли в гл. 2 и 17. Боль-
шую работу по окончательной отделке гл. 17 проделал Кен Джарвис (Ken Jarvis).

Большое спасибо всем моим коллегам по CHRIE (Совет по образованию в сфере гостиничного и ресторанного бизнеса), многие из которых постоянно поощряли меня занять-
ся этим проектом и вносили ценные предложения в его содержание. Особенно я хотел бы
поблагодарить следующих авторов, которые любезно разрешили включить свой материал в
это и предыдущие издания и поделились со мной своим опытом: Чарли Адемса (Charlie
Adams), Барта Бартлетта (Bart Bartlett), Хэнка Кристена (Christen), Линн Кристен (Lynne
Christen), Фреда Демикко (Fred DeMicco), Кэтлин Доеллер (Kathleen Doeller), Уильяма
Фишера (William Fisher), Клодию Грин (Claudia Green), Кэтрин Хашимото (Kathryn
Hashimoto), Кристин Джасзей (Christine Jaszay), Линду Хупс (Linda Hoops), Роберта Кока
(Robert Kok), Питера ла Маккья (Peter La Macchia), Джима Макенса (Jim Makens), Пола
Манискалко (Paul Maniscalco), Уильяма Мартина (William B. Martin), Брайана Миллера
(Brian Miller), Кэтрин Ребб (Catherine Rabb), Джеймса Райда (James Reid), Джея Шрока
(Jay Schrock), Стоуа Шумейкера (Stowe Shoemaker), Андре Зиглер (Andrea Sigler), Кэрин
Смит (Karen Smith), Дейва Такера (Dave Tucker), Клиффа Винера (Cliff Wener) и Майка
Зема (Mike Zema).

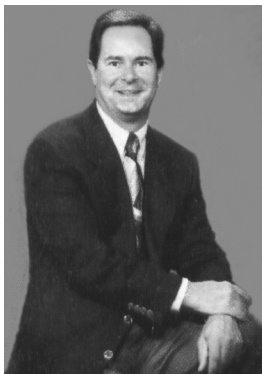
Я особо благодарю следующих рецензентов, помощь которых существенно улучшила
четвертое и предыдущие издания: Джеймса Барди (James A. Bardi), университет Penn
State; Джеймса Беннета (James D. Bennett), IUPUI; Джейн Бойленд (Jane Boyland), John-
son and Wales, Providence; Джона Боуена (John Bowen), University of Houston; Джона
Куртни (John M. Courtney), Johnson County Community College; Кеннета Крокера (Ken-
neth Crocker), Bowling Green University; Синтию Дил (Cynthia Deale), University of Mem-
phis; Дункана Диксона (Duncan Dickson), University of Central Florida; Рида Фишера
(Reed Fisher), Johnson State College; Кэтрин Хашимото, University of New Orleans; Кена
Джарвиса, Anne Arundel Community College; Мелиха Маданоглу (Melih Madanoglu), Vir-
ginia Tech; Дайан Ньюманн (Diann Newman), Florida International University; Удо Шлен-
триха (Udo Schlentrich), University of New Hampshire; Эву Смит (Eva Smith), Spartanburg
Technical College; Чарльза Стокмана (Charles R. Stockman), Lakeland College; Гэри Уорда

(Gary Ward), Scottsdale Community College; Клиффорда Винера (Clifford Wener), College of Lake County.

Сердечная благодарность всем моим друзьям и коллегам, которые помогали мне словом и делом: Барту Бартлетту, Майклу Бризеку (Michael Brizek), Дэвиду де Салво (David De Salvo), Стефану Деукеру (Stephen Deucker), Бену Деволду (Ben Dewald), Шарлотт Джордан (Charlotte Jordan), Джону Ли (John Lee), Эдварду О'Шогнесси (Edward O'Schaugnessy), Мэри Джо Росс (Mary Jo Ross), Эве Смит и Карлу Тикцу (Kari Titz). Особо я хотел бы выделить Эву Смит, которая проделала огромную работу при подготовке этой книги при помощи PowerPoint, TestGen и Study Guide. Гэри Уорд, я очень ценю и твой вклад по подготовке веб-сайта по этой книге. Джейн Бойленд, спасибо тебе за твою работу над пособием для преподавателей. Мне было очень приятно работать со всеми вами.

Особого упоминания заслуживает Мэрион Готтлиб (Marion Gottlieb) за ее повышенное внимание ко всем деталям на всех этапах подготовки этой книги. Большое спасибо тебе, Мэрион, за твою великолепную работу. На последних этапах издания этой книги большую помощь внесла Линда Зак (Linda Zuk), которая к тому же сделала нашу работу более веселой. Верн Энтони (Vern Anthony), благодарю тебя за твои идеи, рекомендации и советы, касающиеся как этой книги, так и остальных моих работ, которые вышли в издательстве Prentice Hall.

Об авторе



Доктор Джон Уокер (John R. Walker), профессор гостиничного и ресторанного бизнеса University of South Florida, Сарасота — Манати. За плечами Джона многолетний опыт работы в этой индустрии, в том числе менеджером в лондонской гостинице Savoy, менеджером службы питания и напитков, помощником менеджера по обслуживанию номеров, менеджером по питанию и управляющим Grand Metropolitan Hotels, Selsdon Park Hotel, Rank Hotels и Coral Reef Resort (Барбадос).

Он много преподает в различных учебных заведениях в Канаде и США. Джон — консультант по вопросам менеджмента в индустрии гостеприимства и автор многих работ в этой области, опубликованных *The Cornell Hotel Restaurant Administration Quarterly* и *The Hospitality Educators Journal*. Десять раз д-р Уокер получал Президентскую премию за обучение Patnubay, вручаемую за выдающиеся профессиональные результаты в области обучения и написания книг о туризме и гостеприимстве.

Джон — член консультативного совета *Progress in Tourism and Hospitality Research* (Барбадос, Малые Антильские острова).

Д-р Уокер возглавлял Тихоокеанское отделение Совета по образованию в сфере гостиничного и ресторанного бизнеса. Он дипломированный гостиничный администратор и дипломированный специалист Food Service Management Professional (FMP).

Женат на Джоселин Уокер. У них двое близнецов, Кристафер и Селина. Семья Уокеров живет в Сарасате (штат Флорида).



Часть

1

Введение

- 1 Добро пожаловать в индустрию гостеприимства
- 2 Возможности профессионального роста
в индустрии гостеприимства
- 3 Туризм

Добро пожаловать в индустрию гостеприимства



Прочитав и изучив эту главу, вы сможете:

- Пояснить основные характеристики индустрии гостеприимства
- Объяснить сущность корпоративной философии
- Обсудить, почему услуги стали важной составляющей индустрии гостеприимства
- Предложить свои способы улучшения предоставляемых услуг

Добро пожаловать в мир **гостеприимства**, будущие лидеры. Как однажды заметил Майк Херст (Mike Hurst), в прошлом президент Ассоциации национальных ресторанов (National Restaurant Association, NRA), «Мы рады, что вы присоединились к нам!».

Возможно, эта книга положит начало вашей собственной библиотеке книг по гостеприимству. В любом случае она, несомненно, будет полезной для вас, причем не только как источник рекомендаций по карьерному и профессиональному росту, но и как помощник для лучшего понимания материала, который вы будете изучать в последующих учебных курсах.

Этот учебник даст вам опыт и знания, которые вы получили бы, если бы проработали несколько лет в сфере гостеприимства. Мои коллеги, известные профессора и эксперты отрасли, поделятся с вами своим опытом. В основе их рекомендаций (очень полезных для построения карьеры) лежат годы работы и огромные накопленные знания. Каждому из них я очень благодарен. В их числе и Джойс Эван (Joyce Evan), в прошлом студентка, сказавшая очень точные слова, которые в полной мере можно отнести к процессу изучения: «Давайте получать от самого путешествия такое же удовольствие, как и от места, куда мы отправляемся».

Традиция ананаса

Уже давно символом доброжелательности, дружбы и гостеприимства стал ананас. Первые ананасы в Европу из Западной Индии европейские исследователи привезли еще в XVII в. С тех пор ананасы старательно культивировались в Европе и стали любимым фруктом многих членов королевских семей и элиты общества. Затем ананасы переплыли океан, попали в Северную Америку и стали частью культуры гостеприимства и на этом континенте. Так сложилось, что именно ананасы начали вывешивать на дверях или воротах заведений их владельцы, чтобы люди знали, что здесь их ждут друзья и новые встречи... «Корабль пришел! Присоединяйтесь к нам. Еда и напитки есть для всех!».

Со времени своего появления ананас во всем мире считается символом гостеприимства и дружелюбия, теплоты, хорошего настроения, обходительности и пиршества.

По прогнозам **Ассоциации национальных ресторанов** (National Restaurant Association, NRA), в будущем индустрии гостеприимства и туризма потребуются тысячи менеджеров самых разных профилей и уровня подготовки. Прекрасно! Но в какой мере это свидетельствует, что в нашем динамичном мире есть достойное место и для вас? Несомненно, есть! Здесь есть место для каждого. Лучший совет, который можно дать по этому поводу, — продумайте, что вам действительно нравится более всего, получите некоторый опыт в этой области, чтобы убедиться в правильности вашего выбора, ведь для индустрии гостеприимства характерны уникальные особенности. Для начинающих пока сообщим самое основное: мы занимаемся бизнесом, где предоставляются услуги. Когда Курта Вахтвельта, имеющего 30-летний опыт работы управляющего одним из лучших отелей мира, спрашивают «В чем секрет, чтобы стать лучшим», он отвечает: «Обслуживание, обслуживание и еще раз обслуживание!».

Гостеприимство и туризм

Индустрия гостеприимства и **туризма** — самое крупное и самое динамично развивающееся направление бизнеса в мире. Наиболее интересная характеристика этой индустрии — наличие многих профессиональных направлений. В материалах этой главы я воспользовался некоторыми предложениями Джеймса Райда (James Reid), профессора New York City Technical College.

Насколько индустрия гостеприимства разнообразна, настолько же она динамична и мощна, поскольку включает предоставление широкого ассортимента товаров и услуг и взаимодействие с большим числом гостей. Находится ли служащий в прямом контакте с потребителями (как говорят, работает во **фронт-хаусе** front of the house) или выполняет свои обязанности «за кулисами» (в **бэк-хаусе** back of the house), реалии работы здесь таковы: он имеет возможность в значительной степени влиять на опыт людей, с которыми взаимодействует, оказывать на них сильнейшие впечатления, которые могут стать даже «моментами истины» и сохраняться в памяти людей в течение многих лет.

В отрасли туризма и путешествий есть множество причин, по которым люди временно покидают свои дома (в одиночку или группами), чтобы отправиться недалеко или на другой конец света. Вспомните о многих структурах и организациях туризма, предоставляющих услуги путешественникам и во многом определяющих, как гости воспримут местное сообщество и какой новый опыт они получат. Если все складывается удачно, люди довольны и с теплотой вспоминают путешествие. Служащие, работающие в туризме, обычно доброжелательны, информированы и стараются, чтобы туристы чувствовали себя комфортно. Работа этих служащих в совокупности становится общим процессом, который может положительно повлиять на человеческие жизни и благополучие многих людей.

Мы путешествуем по самым разным причинам: по делам бизнеса, на отдых, принять участие в конференции или посетить университетский студенческий городок, и это лишь некоторые из множества самых разных причин. Вне зависимости от того, почему люди отправляются в путь, самые разные запросы и желания людей, оказавшихся вне дома, удовлетворяют работники различных профессий, находящиеся под общим зонтиком туризма и путешествий (рис. 1.1).

Гостиничный бизнес обеспечивает рабочими местами многих людей, занимающихся резервированием мест, встречей гостей и их размещением, а также обслуживанием. Все они выполняют многочисленные разнообразные операции. Простой пример — семейная пара и их маленький отель категории «ночлег и завтрак» (B&B) в северной части Вермонта. Они предоставляют возможность идеального отдыха желающим покататься на лыжах в морозный февраль в конце недели. Отдохнув в таком отельчике, люди стараются возвращаться сюда каждый год. Другой пример — сотни гостей, заполняющих отель MGM Grand в

Лас-Вегасе, где все 5505 номеров заняты все 365 дней в году! Горничные, инженеры, служащие на регистрации, официанты и менеджеры — это лишь несколько должностных позиций, каждая из которых по-своему важна, чтобы люди, приехавшие в Лас-Вегас со всего света, получили новые положительные впечатления.



Рис. 1.1 Сфера индустрии гостеприимства и туризма

Важная составляющая «зонтика» путешествий и туризма — ресторанный бизнес, что объясняется множеством причин. Люди посещают рестораны, чтобы удовлетворить разные потребности и желания. Конечно, еда — это прежде всего биологическая потребность, которую можно удовлетворить в ресторане. Однако рестораны и их персонал не ограничиваются решением только этой задачи — они помогают гостям общаться друг с другом, отдыхать и развлекаться.

Так, для друзей, желающих отпраздновать день рождения одного из них, прекрасным местом может быть ресторан Brennap во французском квартале Нового Орлеана. Человек, которому в этот день исполнился 21 год, запомнит этот праздник на всю жизнь, потому что обслуживание и качество еды были превосходными, все его гости прекрасно отдохнули и хорошо провели вечер. Чтобы добиться подобных ярких впечатлений, в системе обслуживания должны быть задействованы самые разные ее участники. Служащие фронт-офиса (например, официанты, бармены, менеджеры, водители автобуса), и служащие бэк-офиса (например, повара, мойщики посуды, закупщики продуктов питания и помощники на кухне), должны скоординировать самые разные виды деятельности и сферы ответст-

венности так, чтобы получить динамичное, успешное, а для владельцев ресторанов и доходное мероприятие.

Среди управляемых услуг, или услуг внешнего управления*, важное место занимает питание, организуемое на авиалиниях, в военных структурах, школах, колледжах, университетах, организациях здравоохранения, а также бизнес-структурах. Операции, связанные с питанием, имеют двоякую цель: с одной стороны, удовлетворить желания и запросы людей, которых надо накормить, с другой — заказчика (т.е. корпоративного клиента). Служащие, работающие в таких организациях, решают задачи, во многом напоминающие те, которыми занимаются их коллеги в ресторанах. Качество продуктов питания, поставляемых авиакомпаниями, например, может стать тем дополнительным стимулом, который побуждает авиапассажира постоянно пользоваться рейсами этой авиакомпании и порождает положительное неформальное мнение, привлекающее новых клиентов.

С незапамятных времен истории человечества одну из биологических потребностей человека удовлетворяют напитки, причем их ассортимент, конечно, не ограничивается только водой! Напитки играют в нашей жизни заметную роль и приносят в нее большое оживление — касается ли это прохладного чая с лимоном и мятой на курорте в Ривьере или шампанского на торжественной вечеринке по случаю 15-й годовщины свадьбы в Лондоне.

Как и в отношении продуктов питания, производство и доставка напитков — важный компонент в деятельности индустрии гостеприимства. Системы производства и доставки напитков требуют участия множества людей, хотя потребители редко их видят. В частности, к числу ключевых участников здесь можно отнести и фермера, изо дня в день ухаживающего за своим виноградником в долине Напа, и сборщика кофейных зерен в Колумбии, официанта, подающего саке в Токио, и сборщиков апельсинов во Флориде. Все эти люди действуют «за кулисами», отвечая за самые разные важные участки, чтобы потребитель, будь он на курорте, в офисе, больнице, колледже или придорожном баре, смог получить качественные продукты там и тогда, когда он в них нуждается.

Проверьте ваши знания

1. В чем заключается вклад индустрии гостеприимства, путешествий и туризма в глобальную экономику?

* Фактически этим особым термином здесь обозначается более широкое понятие аутсорсинга, в настоящее время активно практикуемого в бизнесе, т.е. передача организацией части своих неосновных функций, которые она в прошлом выполняла сама, профильной структуре, которая специализируется на этой функции; сама же организация все внимание уделяет ключевым видам деятельности; например, основная задача авиалинии — перевозка людей, а вот питание пассажиров в полете или в аэропортах — это задача, которую лучше решит компания, специализирующаяся на питании. (Прим. перев.)

Основные характеристики индустрии гостеприимства

Компании, работающие в сфере гостеприимства, трудятся 365 дней в году и 24 часа в сутки. Как правило, в этой индустрии работают больше, чем в иных отраслях бизнеса. Те из нас, кто стремится к карьерному росту, да и многие другие служащие часто работают по 10—12 часов в день, точнее — в сутки, так как часто приходится работать и по ночам. Наша рабочая неделя включает вечера и выходные, и мы знаем, что должны работать, когда другие отдыхают, и быть готовыми к этому. Особенность индустрии гостеприимства — работа по сменам. В начале вашей карьеры скорее всего число смен будет от одной до четырех — в зависимости от подразделения, в котором вы будете работать. Супервайзеры и менеджеры часто начинают в 8 утра и работают до 6 или 8 вечера. Как правило, установлены четыре смены, начиная с утренней, когда вам, возможно, придется встать в 5 или 6 часов утра, чтобы быть на работе к 7 часам. Средняя смена обычно продолжается с 10 утра до 7 вечера; вечерняя смена начинается в 3 часа дня и заканчивается в 23.30, и, наконец, ночная смена начинается в 23 часа и продолжается до 7.30 утра. Как видите, добиться успеха, работая в таком режиме, не так-то легко.

Самое существенное отличие гостеприимства от других сфер бизнеса состоит в том, что основная цель гостеприимства — удовлетворение запросов гостей (guest satisfaction), т.е. создание эфемерного продукта или, как говорят специалисты по услугам, невидимого продукта. Наш клиент не может, как при покупке автомобиля, вначале совершить пробную поездку, чтобы понять, что он получит во время пребывания в этом отеле; «постучать» по шинам, прежде чем взойдет, например, на борт судна, которое доставит его к месту назначения. Нашим продуктом гости могут только пользоваться, но никак не обладать. Есть еще одна, даже более уникальная особенность: чтобы произвести наш продукт, мы должны привлечь к этому гостя. Представьте такую ситуацию на производстве, когда например, General Electric создает холодильник, а его потребитель находится на предприятии и непосредственно участвует в производстве этого товара. Смешно? Мы же делаем это каждый день, более того, множество раз в день и каждый раз по-разному. В специальной литературе эта характеристика описывается как **неотделимость** (inseparability) производства и потребления услуги; она изначально присуща продуктам, производимым в сфере услуг, что во многом объясняется уникальностью запросов каждого гостя.

Другая особенность нашей индустрии — **несохраняемость** (perishability) наших продуктов. Например, у нас в отеле 1400 номеров, то есть мы предлагаем к продаже 1400 номеров, но вчера продали фактически только 1200. Что произойдет с нереализованными 200 номерами? Ничего. Доход от их продажи мы безвозвратно потеряли.

Проверьте ваши знания

1. Перечислите четыре смены, нередко устанавливаемые в индустрии гостеприимства, и кратко опишите особенности каждой из них.
2. Укажите и поясните два основных отличия бизнеса в индустрии гостеприимства и в других отраслях бизнеса.

Каждый год NRA приглашает лучших студентов университетов и колледжей принять участие в ежегодном ресторанном шоу, которое проводится в Чикаго. Кульминация этого шоу — «Салют совершенства» — день, когда студенты и преподаватели участвуют в форумах, семинарах и гала-банкетах, встречаясь с лидерами отрасли. Это мероприятие спонсируют Coca-Cola и несколько других корпораций индустрии гостеприимства.

В этот день студентам предлагают на огромной доске написать свои мечты, которые затем демонстрируются всем желающим с ними познакомиться. Приведем несколько записей, появившихся на этой доске.

- Помочь всем людям учиться и развиваться. (Джейсон П.)
- Добиться всего, что я могу. (НМС)
- За 6 лет создать сеть джаз-кафе, а в течение 10 лет сделать эту компанию акционерной. (Ричард)
- Добиваться, чтобы мои клиенты были довольны. (Дж. Каличенко)
- Быть счастливым самому и добиваться, чтобы и другие были счастливы.
- Добиться, чтобы на всех лицах вокруг меня были улыбки.
- Стать одним из самых креативных шеф-поваров и получать удовольствие от всего, что я создаю.
- Добиваться, чтобы благодаря питанию жизнь людей становилась другой! (Митч Дардони)
- Добиться успеха в профессиональном, социальном и финансовом отношениях. (Марси В.)
- Сохранять наши природные ресурсы, управляя рестораном, который называется Green. (Кимберли Морен)
- Чтобы все, что я делаю, было полезным для людей. (Кристиан Эллис-Шмидт)
- Достигнуть вершины, потому что я знаю, что там много свободного места. (П.В., студент Lexington College)
- Использовать знания, которые я получил в процессе карьерного роста, и передать их другим в надежде, что это положительно повлияет на их жизнь! Улыбаться самому и вызывать улыбки у других. (Армэй ДаКало)
- Я бы хотел реализовать все мои желания и не ограничиваться только зарабатыванием долларов. Ключи жизни — счастье и мир. (МакКинни)
- Преподавать и быть таким же хорошим специалистом, как те люди, которые учили меня. (Томас)

А каковы ваши мечты и цели? Задумайтесь об этом на минутку. Запомните их и время от времени возвращайтесь к ним мысленно. Будьте готовы, что по мере вашего карьерного продвижения вам придется не раз их уточнять.

Стремитесь к совершенству

Начиная карьеру в индустрии гостеприимства, важно поставить перед собой цель — *стремиться к совершенству*. Вы можете стать тем, кем хотите, но помните, именно ваше отношение определяет то место, которого вы достигнете в своей жизни. Вы можете стать кем угодно: ведь кто-то же должен быть и президентом компании.

Корпоративная философия

Суть прежней **корпоративной философии** (corporate philosophy) заключалась в планировании, организации и контроле. Теперь она меняется в сторону консалтинга, выделения ресурсов подчиненным и налаживания самоконтроля. В результате вырабатывается новый управленческий стиль, характеризующийся большим участием коллектива, **наделением служащих более широкими полномочиями**, повышением ответственности работников. Новый стиль приносит больше удовлетворения и служащим, и клиентам. Новая корпоративная философия в большей степени позволяет добиваться лидерства в отрасли за счет высокого качества продукции и осуществлять **управление всеобщим качеством** (Total Quality Management, TQM)*.

Корпоративная философия в первую очередь основывается на таких ценностях, как мораль, справедливость и качество. Новая парадигма корпоративного американского гостеприимства смещается: вместо ставки на производство основное внимание уделяется обслуживанию клиента. Лозунг «Что вам требуется» побеждает прежний подход — «Это не мое дело». Вместо прежнего «Мы всегда делаем так» начинают доминировать новаторство и творчество. Успеха добиваются те предприятия, философия которых понятна и их служащим, и клиентам. Прекрасный пример корпорации, вся деятельность которой буквально пронизана корпоративной философией, — Disney Corporation.

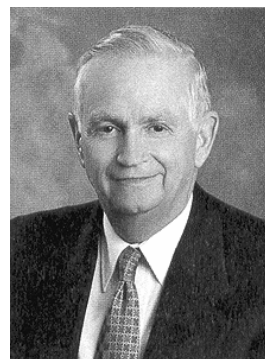
* Часто TQM переводится как всеобщее, комплексное, полное управление качеством. Однако в последнее время стало все шире применяться другое толкование этой концепции — управление всеобщим качеством, которое, вероятно, более точно отражает сущность TQM. (Прим. перев.)

Философия услуг как жизненный путь

Билл Марриот-младший (J.W. (Bill) Marriott, Jr.), председатель совета директоров Marriott International Company, в предисловии к бестселлеру Карла Альбрехта (Karl Albrecht) «На службе Америки» (*At America's Service*) написал, что философия Marriott строится на ее ключевых ценностях, историю которых можно проследить на протяжении семидесяти лет и корнями которых являются личные ключевые ценности Уилларда Мариота (J. Willard Marriott), встроившего их в повседневную деятельность компании, а затем передавшего своему сыну — Биллу Марриоту-младшему.

Ценности, происхождение которых уходит в глубокое понимание людей, являются настоящими, имеют глубокие корни и сохраняются в прежнем эмоциональном состоянии. Ключевые ценности Марриота исходят из того, что главное — люди (позаботьтесь о служащих Marriott, и они позаботятся о гостях Marriott), стремление к постоянному совершенствованию и устранению любых напряженностей, а также старомодное, в хорошем смысле этого слова, усердие и получение удовольствия от всего, что вы делаете.

Ключевая цель Marriott — добиться, чтобы гости вдали от дома чувствовали себя так, словно они находятся среди друзей и людей, которые их по-настоящему ценят. На этом строится вся деятельность компании.²



*Билл Марриотт-младший,
председатель совета
директоров Marriott
International Corporation*

Корпоративная культура

Корпоративная культура (corporate culture) — это общий стиль компании, ощущение, которое она передает. Корпоративная культура выражается через то, как люди относятся друг к другу и к своей работе. Ее можно выразить одной фразой: «Вот как это делается у нас». Имидж компании Chart House как ресторанов повседневного пользования — существенная часть ее корпоративной культуры. Эта «будничность» — квалифицированный труд профессионалов, за которым стоит упорная работа многотысячного коллектива. Каждая из крупных корпораций имеет свою культуру, некоторые подчеркивают ее больше, другие — меньше, но назначение одно — сплотить огромный коллектив вокруг общих ценностей, создать собственный стиль.

Декларация о миссии

Декларация о миссии (mission statement) — это краткое заявление о целях, стратегии и ценностях, рассматриваемых корпорацией в качестве приоритетных. Прежде всего декларация должна дать ответ на кардинальный вопрос: «В чем суть нашего бизнеса?». Хорошее заявление о миссии бизнеса не ограничивается очевидными положениями, а демонстрирует цели, ценности и стратегии бизнеса в более широкой перспективе.

Иногда декларация о миссии отеля может звучать очень просто: «Чтобы наши гости после посещения нас сказали лишь: “Вот это да!”».

Декларация о миссии

Ritz-Carlton (Laguna Niguel) в международном масштабе признается ведущей в Северной Америке курортным отелем категории «пять звезд» и «пять бриллиантов». Мы уникальная структура, предлагающая нашим гостям искреннюю доброжелательность Южной Калифорнии и традиционность лучших отелей Европы.

Каждый наш гость почувствует, что он самый важный для нас. Наши гости понимают, что с нами очень легко вести дело; на них производит большое впечатление наше стремление удовлетворять все их пожелания, даже и не высказанные вслух. Гости ценят нашу нетрадиционную, современную мирового класса кухню и дополнительные услуги. Предлагаемые нами разнообразные развлечения делают отдых еще более запоминающимся. Кроме того, на наших гостей, несомненно, оказывает сильное впечатление красота мест, где располагаются наши заведения, а также коллекции произведений искусств, сопоставимые с лучшими музейными экспонатами.

Наши служащие гордятся тем, что работают в таком отеле и являются интегральной составляющей его успеха. Они относятся к Ritz-Carlton как к лучшему отелю, как личности и как профессионалы. Наш персонал неуклонно совершенствует предлагаемые услуги, постоянно улучшая и модифицируя их.

Владельцы и служащие корпоративной штаб-квартиры будут гордиться нашим отелем и полностью доверять нам. Они будут рассматривать нас как источник по подготовке квалифицированных менеджеров для новых отелей. Владельцы и служащие корпоративной штаб-квартиры в сотрудничестве с исполнительным комитетом сделают все возможное, чтобы повышать рентабельность.

Местное сообщество также будет гордиться тем, что на его территории действует наш отель и будет считать его уважаемой структурой бизнеса, активно участвующей в жизни местного сообщества.

Проверьте ваши знания

Какова цель декларации о миссии?

Цель

Цель — это широкое заявление о том, чего компания или подразделение собирается достичь. Например, одной из целей может быть **достижение среднесуточной цены сдачи номера** (average daily rate, ADR), позволяющей стать лидером в отрасли.

Задача

Задача — это количественное выражение целей. Для отелей одной из таких задач может быть увеличение заполняемости номеров с 80 до 85% в сутки или достижение к декабрю ADR, равной 128 долл. У каждого подразделения могут быть свои цели — от масштабов реализации алкогольных напитков до уменьшения текучести кадров. В наши дни многие корпорации привлекают к формулированию целей служащих всей уровней. Это не только упрочивает связи между руководством и подчиненными, но и повышает ответственность всего персонала за выполнение поставленных целей, а также вероятность того, что эти цели могут быть превышены.

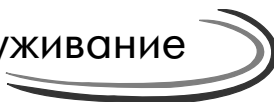
Стратегия и тактика

Стратегия и тактика — это действия, которые необходимо выполнить, чтобы добиться поставленных целей. Например, добиваясь такой цели, как повышение заполняемости отеля, стратегия должна указать, как это можно сделать. Стратегия определяет конкретные действия, необходимые для получения желаемого результата. Чтобы коэффициент заполняемости отеля возрос с 80 до 85%, необходимо предпринять ряд действий, например:

- организовать оперативные продажи в основных близлежащих городах;
- провести десять ознакомительных поездок (travel agent familiarization или рекламных туров, FAM) для заинтересованных лиц;
- отправить рекламные проспекты владельцам кредитных карточек Visa, MasterCard, American-Express, Discover и т.д.

После того как корпоративная философия, культура, миссия, задачи, цели и стратегии определены и сформулированы, основными управленческими функциями становятся руководство и управление, так как без этого организация не сможет успешно заниматься своей деятельностью.

Внимание на обслуживание



Если такое большое внимание уделяется услугам, почему и сегодня результаты в этой области столь нестабильны? Обеспечить хорошее обслуживание — очень сложная задача; одна из причин этого заключается в том, что в нашей системе образования, как создается впечатление, просто не учат тому, как надо пра-

вильно обслуживать клиента. Только немногие компании придают должное внимание обучению и образованию своих служащих в сфере обслуживания. Мы страдаем от избыточного внимания к технологии. Провайдеры услуг часто не имеют должной мотивации предоставления хорошего обслуживания. Примеров достаточно много. Так, служащий на репетиции вначале может тепло поприветствовать гостя, но затем, обслуживая его, даже и не взглянуть на него, а смотреть на экран компьютера. Или на вопрос гостя о конкретном номере служащий не отвечает, ожидая, когда компьютер выдаст ему информацию о наличии свободных номеров.

В своем бестселлере «На службе Америки» (*At America's Service*) Карл Альбрехт перечисляет «семь смертных грехов обслуживания»:

1. Апатия.
2. Отказ.
3. Холодность.
4. Замкнутость.
5. Роботизация.
6. Излишне строгое следование правилам.
7. Увиливание.

В журнале *Money* как-то была напечатана статья, озаглавленная: «Шесть ресторанов в Америке с самым плохим обслуживанием».³ В ней рассказывалось о нескольких особенно недовольных клиентах, посетивших заведения, где их обслужили с грубейшими нарушениями. Автор статьи Майкл Уильямс (Michael Williams) перечислил следующие причины недовольства гостей:

1. Прием заказов на обслуживание большего числа гостей, чем может вместить ресторан.
2. Придерживание лучших столиков для «своих» гостей.
3. Метрдотель, который может «найти» свободный столик, если «неожиданно» получит большие чаевые.
4. Грубое, на грани оскорбления обращение с гостями.

Успех в обслуживании

Что надо сделать, чтобы добиться успеха в обслуживании? Учитывая, что приблизительно 70% американских и канадских компаний и все большая часть компаний в других странах занята в индустрии обслуживания, важно предложить гостям исключительное обслуживание. Но тут возникает вопрос: что такое исключительное обслуживание? В *Webster's New World Dictionary* обслуживание определяется как «действие или средство предоставления услуги». Обслужить означает «предоставить товары или услуги кому-то» и «оказать кому-то помощь».

При ежедневном обслуживании тысячи гостей каждой организации, занятой в сфере гостеприимства, очень важно, чтобы это обслуживание было отличным. Некоторые корпорации адаптировали на практическом уровне известное выражение: «Если вы непосредственно не обслуживаете гостей, вам следует обслужить тех, кто обслуживает гостей». Эта основа командной работы, и поэтому человек, действующий в бэк-офисе, обслуживает своего коллегу из фронт-офиса, непосредственно взаимодействующего с гостями.

Клиент — тот, кто получает что-то от работы другого человека или выигрывает от этого. Внешним потребителем является клиент — именно так большинство людей и понимают обслуживание. И именно обслуживание внешних потребителей в конечном счете определяет успех компании, потому что это те люди, которые готовы платить за получаемые услуги. Внутренними потребителями являются служащие самой компании, получающие что-то от работы, выполняемой другими служащими компании, или как-то выигрывающие от нее.

Чтобы добиться успеха в сфере обслуживания, нам необходимо:

1. Уделить все свое внимание гостям.
2. Понимать ту роль, которую играет служащий, взаимодействуя с гостем.
3. Внедрять культуру обслуживания в системы обучения и профессиональной подготовки служащих.
4. Делать акцент не столько на высоких технологиях, сколько на тесных контактах.
5. Добиваться высоких результатов за счет изменений.

Как профессионалам в сфере гостеприимства нам необходимо понимать сущность негативных ситуаций и действовать так, чтобы избежать их либо делать менее напряженными. Представьте, как служащий может выглядеть в глазах клиента, если демонстрирует эмпатию, то есть умеет поставить себя на место другого человека, в следующей ситуации: вечеринка в ресторане, в которой участвует восемь человек: мать, отец и дети, бегающие по всему заведению. Родители только что успокоили их после поездки в мини-фургоне. Прежде всего служащий должен поприветствовать всех участников ужина в ресторане и по возможности быстрее рассадить их по местам, а затем дать ребятишкам какие-то игрушки и что-нибудь пожевать, пока не будут принесены основные блюда, а родителям следует предложить коктейль или вино и т.д.

Другая ключевая задача в сфере обслуживания — добиваться лояльности клиентов. Гости должны не только испытывать удовлетворение, находясь у нас, у них должно появиться желание вернуться сюда снова и привести с собой друзей. Привлечение новых гостей требует гораздо больше издержек — в несколько раз, чем удержание уже имеющихся. Представьте, насколько выросла бы прибыль компании, если бы она смогла удерживать всего лишь на 10% больше своих гостей, ставших лояльными? Утрата прежнего клиента — это утрата вовсе не одной продажи, а утрата всех доходов от клиента в течение всего возможного времени взаимодействия с ним. Простой пример: ланч в ресторане на двоих друзей стоит 20 долл. Если эти люди приходят сюда два-

жды в месяц в течение нескольких лет, скажем, десяти, общая заплаченная ими сумма становится впечатляющей (7200 долл.). Если же они приводят с собой друзей, то доход, полученный от взаимодействия с ними, будет еще более высоким.

А теперь, пожалуйста, изложите ваш самый негативный опыт, который вы приобрели во время обслуживания...

А теперь самые ваши приятные впечатления об обслуживании...

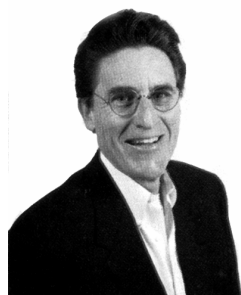
Мы знаем, что обслуживание — это комплексный и важный компонент в индустрии гостеприимства. Альбрехт и Земке (Albrecht and Zemke) в своей книге «Услуги Америки» (*Service America*) предлагают два типа обслуживания, которые они образно назвали «Помогите мне!» и «Почините это»⁴. Вариант «Помогите мне!» относится к регулярно встречающимся и специальным запросам гостей, вроде «Где находится...?» или «Помогите забронировать место в лучшем ресторане города». «Почините это» — это услуги другого рода, например «Пожалуйста, почините туалет, он не работает» или «Пожалуйста, почините телевизор, мы не можем смотреть международные соревнования по гольфу».

Моменты истины

Появление словосочетания «момент истины» в лексиконе специалистов приписывают Йану Карлсону (Jan Carlson), который, будучи президентом Scandinavian Airline System (SAS), одной из худших в то время авиакомпаний на рынке воздушных перевозок Европы, решил, что ему приходится тратить много времени на обучение служащих SAS, непосредственно взаимодействующих с клиентами, и учить их тому, как они должны справляться со сложными ситуациями, которые он назвал «моментами истины». В результате его целенаправленных усилий SAS вскоре стала одной из лучших европейских авиакомпаний по показателям обслуживания, а стремление к высокому качеству обслуживания стало правилом, неукоснительно выполняемым каждым служащим SAS. Клиент это видит и понимает, что такой подход очень важен для бизнеса⁵.

Гостеприимство — это кубок, наполненный добротой

Уильям Мартин (William B. Martin)
Cal Tech — Monterey Bay



Основное внимание в гостеприимстве уделяется обслуживанию клиентов. Это именно то, чем мы все здесь занимаемся. Если вас интересует карьера в этой индустрии, вам надо разобраться и как можно больше узнать о том, как происходит обслуживание клиентов, прежде всего, как это нужно сделать, чтобы добиться нужных результатов. Ваш успех будет зависеть от того, насколько хорошо вы поймете сущность гостеприимства.

Сначала попытаемся выяснить, почему мы вообще предоставляем услуги гостеприимства. Почему гостеприимство является бизнесом? Каково основное предназначение, скажем, операций, связанных с питанием? С проживанием гостей? Почему путешествия и туризм — это тоже бизнес? Занимаемся ли мы этим бизнесом только из-за денег? Большинство из вас, вполне вероятно, с легкостью ответят утвердительно на последний вопрос. Однако если вы будете анализировать гостеприимство более глубоко, то убедитесь, что эта деятельность связана не только с деньгами. Конечно, деньги важны, но прежде всего они важны как средство и как необходимая составляющая, помогающая добиться того, чего мы хотим. Другими словами, в гостеприимстве деньги — не самое важное. Тогда что?

Наша работа, прежде всего, предназначена для того, чтобы улучшить жизнь людей (гостей, клиентов, пассажиров и т.д.), которых мы хотим обслуживать. Да, все так просто (хотя на самом деле и очень сложно). Наша работа — сделать жизнь других людей лучше, используя для этого самые разные средства, которые для этого подходят лучше всего. Если благодаря нашим усилиям нам удастся сделать жизнь людей на нашей планете хоть немного, а в некоторых случаях существенно лучше, можно сказать, что наше предназначение реализовалось. Именно это и является смыслом нашей деятельности, так как люди, работающие в индустрии гостеприимства, занимаются тем, чтобы сделать жизнь других людей лучше. В конечном счете, все остальное надо рассматривать только под этим углом зрения.

Если исходить из того, что я сказал, как можно определить, когда обслуживание клиентов достигает своей цели? Хороший вопрос. Если вы вдумчивый студент, вы всегда сможете понять, когда это случается. Если вы исходите из того, что предназначение индустрии гостеприимства — улучшить жизнь других, а способ, применяемый для этого, — услуги. А что такое услуга? Это то, как мы обращаемся с нашими гостями: как мы делаем их жизнь лучше (хотя порой нам это не удается), а это во многом зависит от нашего отношения к ним. Мы можем значительно улучшить наше обслуживание гостей, предлагая им кубок, наполненный добротой.

Что это означает? Что мы имеем в виду, когда говорим о таком кубке? Что для этого надо сделать? Как мы можем улучшить жизнь других, пользуясь добротой? Мы начнем с того, что станем лучше понимать, что нужно другим людям. Трудность здесь заключается в том, что у наших гостей самые разные потребности. Некоторые из них мы можем удовлетворить, другие — нет. Однако независимо от всей палитры потребностей, которые имеются у наших гостей, для индустрии гостеприимства особенно характерны четыре. Поэтому вы можете работать, в первую очередь стараясь удовлетворить эти особые потребности и сделать жизнь ваших гостей лучше, используя для этого доброту. Позвольте мне показать это на ряде примеров.

Оказывались ли вы сами при обслуживании в ситуации, когда люди, предлагающие вам услуги (провайдеры услуг), не могли все сделать правильно? Порой они просто не понимали того, что вы хотите. Иногда, может быть, они вообще этим не интересовались. Возможно, они неправильно воспринимали вас или ситуацию, в который вы оказались. Независимо от причины, провайдеры услуг не могли разобраться с тем, что вам необходимо, или не могли общаться так, чтобы вам стало все ясно. Если вы можете разобраться в любой подобной ситуации как гость, вам гораздо легче понять, что чувствует человек, когда его важная потребность, связанная с гостеприимством, — быть понятым, не удовлетворяется. Вы, как и все гости, имеете основную потребность — быть понятым, при этом важно не только то, что говорится во время общения, но и то, как говорится. Для отличного обслуживания гостей необходимо, чтобы провайдеры услуг понимали, что вы хотите. Ведь доброта — это прежде всего понимание.

Другой пример. Случалось ли вам оказаться (может быть опять в ситуации, связанной с гостеприимством), когда по какой-то причине вы чувствовали себя не на своем месте, дискомфортно? Вы ощущали, что вам не рады. Может быть, это было из-за вашей одежды, вашего возраста, вашего незнания места. Словом, какой бы ни была причина, вы чувствовали недоброжелательность. Если такая ситуация вам знакома, вы хорошо понимаете, что еще одной базовой потребностью гостеприимства является чувство доброжелательности, которое не удовлетворяется. По этому поводу можно выразить только огромное сожаление. Если мы предназначены для того, чтобы сделать жизнь других людей лучше, нам просто необходимо добиться, чтобы нашим гостям было комфортно. Без доброты в этом случае не обойтись.

Бывали ли вы в ситуации, когда вам надо было прилагать усилия, чтобы получить то, что вам должны предоставить? Причем порой эти усилия были очень значительными. Можно сформулировать этот вопрос по-другому. Случалось ли, что провайдер услуг не мог должным образом позаботиться о вас, и вам пришлось делать это самому? Хорошо это или плохо, но вы были вынуждены действовать самостоятельно. Вы не получали при этом никакой помощи, никаких рекомендаций, действовали в состоянии огромного стресса. Если вам приходилось переживать подобный опыт, вы понимаете хорошо, что еще одна базовая потребность гостеприимства — создание тех условий, которых ожидает гость. Отличное обслуживание клиентов требует, чтобы все наши гости чувствовали себя комфортно, чтобы им было у нас спокойно и чтобы о них должным образом заботились. Им не надо ни о чем беспокоиться: они в хороших руках. Если очень кратко, когда мы поступаем таким образом, мы добавляем в наши кубки больше доброты.

А приходилось ли вам бывать в ситуации, когда служащие, обслуживающие вас, явно насмехались над вами, заставляли вас почувствовать себя тупым или недалеким? Каждый человек хочет чувствовать себя важным лицом, особенно в своей социальной среде, например, когда он находится в заведении со своими

друзьями и / или родственниками. Поэтому любые формы унижения, оскорбления и создания неловких для гости ситуаций полностью неприемлемы. Отличное обслуживание требует, чтобы все гости, заслуживают ли они этого или нет, почувствовали себя важными лицами. Почему? Потому что каждый из нас хочет этого. Добиться этого чувства — часть нашей работы. Может быть, это один из тех способов, пользуясь которыми мы можем продемонстрировать доброту нашим гостям.

Из этих простых примеров, вы сможете легко понять, что такое обслуживание клиентов и почему оно должно оставаться постоянно в фокусе гостеприимства. Нам нужно хорошо понимать возможности доброты и важность удовлетворения четырех базовых потребностей при обслуживании наших гостей. Гостеприимство и успех в сфере обслуживания гостей определяются нашими способностями улучшать жизнь других, а это зависит от того, как мы относимся к ним. Наше отношение — это, образно говоря, кубок, наполненный добротой.

Любая организация, действующая в сфере гостеприимства, ежедневно сталкивается с тысячами таких моментов истины. Это ставит перед ней огромные задачи, связанные с поддержанием ожидаемого уровня обслуживания. Перечислим всего лишь несколько моментов истины, возникающих, скажем, во время обеда в ресторане⁶.

1. Гость звонит в ресторан и заказывает столик.
2. Гость пытается отыскать ресторан.
3. Гость паркует свою машину.
4. Гости приветствуют на входе.
5. Гостю сообщают, что его столик пока не готов.
6. Гость ожидает или отправляется в холл, чтобы выпить там коктейль.
7. Гость пытается привлечь внимание бармена, чтобы получить коктейль, потому что свободных мест в баре нет.
8. Гости вызывают в обеденный зал по громкоговорителю или пейджеру.
9. Гость садится за столик.
10. Официант получает заказ.
11. Официант приносит напитки или еду.
12. Официант уносит остатки еды или напитков.
13. Официант приносит счет.
14. Гость расплачивается за еду.
15. Гость покидает ресторан.

Ваш собственный опыт подскажет вам, как много таких моментов истины можно выделить в ресторанной деятельности.

Проверьте ваши знания

1. Почему так важны услуги?
2. Что такое «момент истины» в индустрии гостеприимства?

Способы повышения качества услуг

Чтобы помочь улучшить услуги, предоставляемые в индустрии гостеприимства, секция образования Ассоциации национальных ресторанов (National Restaurant Association — NRA), одна из ведущих в индустрии гостеприимства, разработала ряд отличных программ, которые в значительной степени могут повысить уровень профессионализма. Дополнительную информацию вы можете получить на веб-сайте NRA (www.restaurant.org).

Среди различных программ и учебных курсов можно выделить «Лидерство в организации питания». Эффективные лидеры — это те, кто добивается нужных результатов благодаря своим знаниям, навыкам, умениям и отношениям, показывают лучшее из того, что они могут.

Лидерство предполагает и изменения; более того, вы должны быть уверены, что в предстоящие годы обязательно с ними столкнетесь. Изменяются не только наши гости, но и технологии, продукты и, конечно, наши конкуренты. Группа членов NRA предполагает, что все изменения скорее всего будут восприниматься с некоторым сопротивлением, и советует при осуществлении изменений: (1) сформулировать цель изменения; (2) привлечь к этому процессу всех служащих; (3) вести мониторинг процесса, корректировать его и выполнять последующие действия.

Один из способов, который лидеры используют для привлечения служащих к этому процессу, — управление всеобщим качеством (Total Quality Management, TQM) и наделение персонала полномочиями.

Обслуживание и управление всеобщим качеством

Все более открытая и жесткая конкуренция на рынке оказывает огромное давление на отрасли услуг, побуждая их предоставлять услуги высокого качества. Многие компании, действующие в сфере гостеприимства, активно стали заниматься вопросами качества предоставляемых услуг, стараясь не отставать от остальных участников рынка.

Самое высокое признание уровня качества, которого может добиться компания в США, — Malcolm Baldrige National Quality Award. Эта награда была учреждена в США с целью добиться более полного понимания сущности отличного качества, отношения к качеству как к важнейшему конкурентному элементу, а также для распространения информации и стратегий, обеспечивающих высокое качество.

Ritz-Carlton Hotel Company, получавшая Malcolm Baldrige National Quality Award в 1993 и 1999 гг., была создана на основе принципов, обеспечивающих высочайший уровень обслуживания клиентов. Сущность этой философии уточнена в виде набора ключевых ценностей, которые в совокупности называются «Золотым стандартом». Кредо компании напечатано на небольшой ламинированной карточке, которая прикрепляется к одежде каждого служащего,

когда он выполняет свои обязанности. В карточке указаны три основных правила обслуживания:

- (1) тепло и искренне приветствуйте гостя, обращаясь к нему, если это возможно, по имени;
- (2) предугадывайте запросы гостей и удовлетворяйте их;
- (3) при отъезде гостя демонстрируйте доброжелательность, пожелайте ему доброго пути, обращаясь к нему, если возможно, по имени.

Обязательство персонала

Наиболее важный ресурс Ritz-Carlton — наши служащие, леди и джентльмены. Применяя на практике принципы доверия, честности, уважения и личной вовлеченности, мы способствуем росту талантливых людей, благодаря чему выигрывает и каждый служащий, и компания в целом.

В Ritz-Carlton стараются сохранять рабочую атмосферу, где различия ценятся, качество жизни возрастает, желания людей выполняются, а магия обслуживания Ritz-Carlton усиливается.

Движение за качество началось в начале XXI столетия как способ поддержания определенных стандартов изделий, производимых на разных заводах одной корпорации, чтобы гарантировать их взаимозаменяемость. Если говорить об обслуживании, то и здесь применяется концепция TQM, требующая участия всего персонала и наделения полномочиями служащих всех уровней, чтобы они могли работать в группе и удовлетворить ожидания гостей по обслуживанию, а также определить способы, позволяющие превысить эти ожидания. Заметьте, слово *гость* вытесняет слова *клиент*, *посетитель*, *постоялец* и т.д. За этим процессом стоит уверенность, что если мы считаем наших посетителей гостями, то с большей вероятностью стараемся так их встретить и обслужить, чтобы превзойти их ожидания. Как заметил один из лидеров индустрии гостеприимства, служащие должны относиться к гостям так, как им бы хотелось, чтобы относились к ним, когда они сами будут гостями.

Управление всеобщим качеством — непрерывный процесс, протекающий лучше всего под управлением менеджеров — истинных лидеров. Подлинного успеха достигают лишь компании, управляемые менеджерами-лидерами, способными создать на своем предприятии такой микроклимат, в котором и гости, и служащие (их часто называют внутренними гостями: служащий обслуживает других служащих, которые непосредственно обслуживают гостей) становятся неотъемлемой частью общей миссии, совместными усилиями устанавливая корпоративные цели.

Кредо Ritz-Carlton

1. Это кредо должны знать все служащие, считать его своим и реализовывать в жизни.
2. Наш лозунг «Мы, леди и джентльмены, обслуживающие леди и джентльменов». Чтобы создать позитивную среду для работы, мы практикуем командный подход и предоставляем дополнительные услуги.
3. Чтобы добиваться при каждом общении с гостем удовлетворения его запросов, лояльности, желания и впредь пользоваться нашими услугами, все служащие должны всегда практиковать обслуживание, включающее три основные составляющие.
4. В основе общей атмосферы Ritz-Carlton лежит обещание каждого нашего служащего, и каждый сделает все, чтобы его выполнить.
5. Все служащие проходят полную подготовку и получают сертификат, подтверждающий их профессионализм, соответствующий тем должностным позициям, которые они занимают.
6. Все служащие знают цели и задачи компании и должны работать на их достижение.
7. Чтобы гордиться своей работой и получать от нее удовольствие, все служащие имеют право принимать участие в планировании всех тех видов работ, которое имеют к ним хотя бы какое-то отношение.
8. Каждый служащий должен постоянно выявлять недостатки, с которыми он встречается в отеле, и принимать меры для их устранения.
9. Обязанность каждого служащего — вносить свой вклад в создание рабочей атмосферы, способствующей командной работе, и правильно осуществлять все виды обслуживания, чтобы удовлетворить запросы наших гостей и друг друга.
10. Каждый служащий наделен всеми необходимыми полномочиями. Например, если гость сталкивается с какой-либо проблемой, служащий должен прекратить выполнение своих обычных обязанностей и заняться решением его проблемы.
11. Каждый служащий лично отвечает за поддержание в заведении высочайшего уровня чистоты.
12. Предоставлять лучшие услуги для наших гостей означает, что каждый служащий отвечает за выявление индивидуальных предпочтений наших гостей и их исполнение.
13. Никогда не теряйте гостя. Каждый служащий должен немедленно успокоить гостя, если он чем-то расстроен. Любой служащий, получающий жалобу, отвечает за нее, занимается устранением проблемы, добивается удовлетворения гостя и фиксирует всю информацию, связанную с жалобой.
14. «Улыбайтесь — мы на сцене». Всегда поддерживайте позитивный визуальный контакт. В разговоре с гостями и другими служащими используйте доброжелательные слова: «доброе утро», «конечно, я с удовольствием сделаю это», «с удовольствием» и исключите из своего лексикона «о-кей», «само собой», «приветик», «никаких проблем» и им аналогичных.
15. Каждый служащий — представитель своего отеля как внутри нее, так и за ее пределами. Всегда говорите о ней только положительно. Никаких отрицательных комментариев.
16. Проведите гостя до нужного ему помещения отеля, а не указывайте пальцем, куда ему следует идти.
17. Соблюдайте правила телефонного этикета. Снимайте трубку не позже трех телефонных звонков и всегда «с улыбкой». Если необходимо, спросите звонящего, может ли он подождать. Никогда не слушайте разговоров по телефону между другими людьми. По возможности старайтесь не переадресовывать звонки.
18. Одевайтесь так, чтобы вы гордились своим внешним видом и соответствовали стандартам одежды и поведения, установленным в Ritz-Carlton.
19. Безопасность всегда должна быть приоритетом номер один. За безопасную, надежную и не допускающую каких-либо происшествий атмосферу для гостей и для всех служащих отвечают все служащие. Каждый должен знать свои действия в случае пожара или возникновения других чрезвычайных ситуаций и немедленно сообщать руководству о любых рисках, связанных с безопасностью.
20. Защита активов Ritz-Carlton — обязанность каждого служащего. Экономьте энергию, правильно эксплуатируйте здание и имущество наших отелей и защищайте окружающую среду.

The Ritz-Carlton Hotel Company

Стремление к совершенству и высокому качеству услуг мирового уровня

The Ritz-Carlton Hotel Company официально был создан летом 1983 г., хотя на самом деле история и традиции этой структуры бизнеса имеют более глубокие корни. Еще до того времени (1983) слово Ritz в английском языке стало синонимом высокого качества. С покупкой Ritz-Carlton в Бостоне и получением эксклюзивных прав на использование названия организация-покупатель приобрела очень ценное наследство.

Отель Ritz-Carlton в г. Бостоне за годы своей работы стал эталоном качества, начало которому положил Цезарь Ритц (Cesar Ritz), ее основатель.

Его философия обслуживания и инновации в значительной степени повлияли на практику работы лучших отелей в Европе, которые во многом позаимствовали его опыт управления отелями Ritz в Париже и Carlton в Лондоне.

Деятельность Цезаря Ритца по управлению Ritz-Carlton в Бостоне привела к тому, что этот отель стал соответствовать самому высшему уровню — категории люкс. Индустрия гостеприимства в Америке была революционизирована. Вот что Цезарь Ритц, в частности, ввел:

- отдельную ванну в каждом номере для гостей
- более легкие ткани в номерах, благодаря чему их стирка стала более качественной
- белые галстуки и униформу и для официантов, черные галстуки для метрдотелей и утренние костюмы всего остального персонала, что придает профессиональный внешний вид всем работникам
- обилие свежих цветов в помещениях для общего пользования
- обеды a la carte (порционные блюда), предоставляющие посетителям ресторана более широкие возможности для выбора
- изысканную кухню на основе гениальных идей и поваренных методов Огюста Эскофье (Auguste Escoffier)
- уютные, небольшие холлы, где гости могут отдохнуть в уютной и даже интимной обстановке.

Цезарь Ритц умер в 1918 г., однако его жена Мари продолжила формирование сети отелей, действующих под этой фамилией. В США была основана The Ritz-Carlton Investing Company, управляемая Альбертом Келлером (Albert Keller), который купил эту сеть и начал заниматься франчайзингом. В 1927 г. Эдвард Уайнер (Edward N. Wyner) открыл в Бостоне отель Ritz-Carlton, где за номер брали 15 долл. за сутки.

Уайнер знал, что название The Ritz-Carlton будет способствовать его бизнесу и он быстро добьется успеха благодаря высокой репутации Ritz в Европе и космополитичному по своему составу общества в Бостоне. Он получил разрешение у The Ritz-Carlton Investing Company и The Ritz Paris на постройку роскошного отеля в самом центре Бостона с этим названием. Затем появились и другие такие

отели — в Нью-Йорке (на пересечении Медисон и 54-й улицы, в Филадельфии, Питсбурге, Атлантик-Сити и Бока Ратоне. Однако в 1940 г. ни один из этих отелей не работал, за исключением The Ritz-Carlton в Бостоне, да и то только потому, что богатый владелец мог поддерживать его деятельность.

Продолжая традиции Цезаря Рица, Уайнер очень щепетильно относился к сохранению частной жизни своих гостей. Эта политика строго сохраняется во всех отелях Ritz-Carlton и в настоящее время. Поэтому его отель был очень популярен у представителей элиты. Однако он очень хорошо понимал репутацию и роль отеля в жизни местного сообщества — во время Великой депрессии в пустых номерах отеля Уайнер зажигал свет, чтобы создать ауру успеха.

Эдвард Уайнер умер в 1961 г. В то время отелем владела и управляла Cabot, Cabot & Forbes, председателем совета директоров и основным акционером которой был Джеральд Блейкли (Gerald W. Blakely). Однако в основном наследство Ritz было упрочено в результате деятельности Чарльза Ритца, сына Цезаря Рица, который до своей смерти в 1977 г. был активным членом совета директоров The Ritz-Carlton. В 1983 г. Блейкли продал отель и права на название The Ritz-Carlton Уильяму Джонсону (William B. Johnson), который создал The Ritz-Carlton Hotel Company.

В настоящее время компания управляет 58 отелями по всему миру (37 городских отелей и 21 курортных). Дальнейшие планы по расширению этой гостиничной сети включают Европу, Африку, Азию, Ближний Восток и обе Америки.

В 1992 г. и 1999 г. The Ritz-Carlton Hotel Company получила национальную престижную награду Malcolm Bridge, которая вручается за высочайшие достижения в области качества Министерством торговли США. The Ritz-Carlton — единственная организация индустрии гостеприимства, получившая эту престижную награду. Malcolm Bridge вручается на основе семи критериев, учитывающих самые разные аспекты деятельности: лидерство, стратегическое планирование, потребительскую и маркетинговую направленность, информацию и анализ, сфокусированность на человеческих ресурсах, управление процессами и результаты, достигнутые в бизнесе. Повышенное внимание The Ritz-Carlton к этим критериям привело к более высокой степени удовлетворения и гостей и персонала, более высокой производительности и увеличению рыночной доли. Возможно, самое важное — повышенная рентабельность.

Саймон Купер (Simon F. Cooper), назначенный президентом и заместителем директора по оперативным вопросам в феврале 2001 г., добился успешного открытия 23 отелей. Это расширение динамично продолжается: на следующее десятилетие запланировано открытие более десятка новых отелей и курортов.

Наиболее важным элементом успеха здесь считают преданных служащих. Все они прошли хорошую подготовку и всегда имеют при себе специальную карточку, в которой перечислены «Золотые стандарты» компании. Каждый служащий, как ожидается, хорошо разбирается в этих стандартах и придерживается их на практике. Эти стандарты описывают процессы решения проблем, с которыми могут столкнуться гости, в том числе и во время работы всех служб отеля, для каждой из которых установлены нормы безопасности и эффективности. Девиз The Ritz-Carlton («Мы леди и джентльмены, обслуживающие леди и джентльменов») очень образно и доходчиво отражает уровень обслуживания, который их гости ожидают от каждого служащего. «Каждый служащий знает, каков его вклад в выполнение бизнес-плана The Ritz-Carlton, поэтому мы можем постоянно добиваться улучшения удовлетворения запросов наших гостей, и это наша основная миссия», — говорит Купер.

Компания динамично и целеустремленно приобретает по всему миру лучшие отели и включает их в свой состав. Некоторые из ее приобретений известны своим историческим прошлым, и в этом случае компания старается сохранить их прежний архитектурный облик. Это такие отели компании, как The Ritz-Carlton в Центральном парке, The Ritz-Carlton в Сан-Франциско, The Ritz-Carlton в Филадельфии, The Ritz-Carlton в Новом Орлеане, а также The Ritz-Carlton, Huntington Hotel & Spa. Каждый из этих отелей спроектирован так, чтобы гостям было в полной мере комфортно и отель был центром жизни местного сообщества. Выбранные архитектура и дизайн создают ту атмосферу гостеприимства, которую постоянно стремится создавать и поддерживать компания. «Мы делаем все возможное, чтобы сохранить дух и наших отелей, и тех мест, где они расположены, — говорит Купер. — Благодаря этому нам удается добиваться необходимого баланса и соответствовать изысканному стилю жизни, в котором наши гости могут по-настоящему расслабиться. The Ritz-Carlton — это уютное место, где вы можете отлично отдохнуть, это ваш комфортный дом вдали от дома».

Внедрение программы TQM — увлекательнейшее занятие, поскольку люди, почувствовавшие собственную причастность к общему делу, проявляют необыкновенную изобретательность, решая повседневные проблемы гостей и совершенствуя сервис. Среди других преимуществ такой программы — снижение затрат, более полное удовлетворение потребностей гостей и, что особенно важно, повышение рентабельности.

Ответственны за внедрение TQM — руководители высшего и среднего звеньев. Только тогда внедрение этой программы проходит успешно, когда они чувствуют личную ответственность. Основа подобных инициатив — личная ответственность, так как руководство должно быть примером для подчиненных. Осуществление управления всеобщим качеством — процесс, идущий снизу вверх, но управляемый сверху; он возможен лишь в том случае, если каждый понимает всю меру ответственности и вносит свою лепту. В отношении работников индустрии гостеприимства девиз «Если ты не обслуживаешь гостей, обслуживай тех, кто обслуживает гостей» продолжает оставаться актуальным.

Разница между контролем качества (quality control — QC) и управлением всеобщим качеством (TQM) заключается в том, что контроль качества сфокусирован на выявлении брака, а управление качеством — на его предотвращении. Контроль качества, рожденный в производственных системах, ориентирован на продукт, а не на услугу. Услуга же — это посредник между продуктом и гостем, ощущающим и потребляющим эту услугу. Из-за этого нередко контакт с гостем вырастает до момента истины.

Правила игры в этом бизнесе изменились. Руководители наделяют персонал полномочиями, благодаря чему положение дел меняется в лучшую сторону. Персонал воспринимает передаваемые ему полномочия как своего рода партнерство. Служащие, наделенные полномочиями, как правило:

- более откровенно говорят о своих проблемах и заботах;
- более ответственны за выполняемые ими действия;

- рассматривают себя как профессионалов;
- имеют необходимые полномочия самостоятельно принимать решения, обслуживая гостей.

Наделяя персонал полномочиями, менеджеры идут на риск, они делегируют часть своих полномочий, способствуют созданию в организации обучающей среды, делятся информацией и поощряют служащих открыто высказывать свое мнение, они должны быть внимательны и терпеливы со служащими.

Проверьте ваши знания

1. Перечислите пять отличительных свойств, особенностей и характеристик руководителя.
2. Объясните, что представляет собой Malcolm Baldrige National Quality Award.

Подход к обслуживанию гостей в The Disney

Заявление The Disney о своей миссии простое: «Мы создаем счастье». Disney — одна из лучших корпораций в мире, о чем в этой книге мы будем говорить неоднократно. Приведенное ниже обсуждение адаптировано из презентации, подготовленной Сюзан Уилки (Susan Wilkie) для конференции PAC-CHRIE, где описывается подход этой корпорации к обслуживанию гостей.

Обдумывая идею строительства парка Disneyland, Уолт Дисней (Walt Disney) разработал простой философский подход к своему бизнесу тематических парков, в основу которых он заложил следующие базовые идеи: качество, обслуживание и шоу. Дизайн, расположение, персонажи и магия Disneyland родились из предыдущего опыта, накопленного Уолтом в кинематографии. В Disneyland он увидел возможность создать совершенно новую форму развлечений — трехмерное, объемное, живое шоу. Он хотел, чтобы Disneyland стал динамичной и постоянно изменяющейся средой.

Концепцию такого обслуживания усиливает и то, что в Disney посетителей считают не потребителями, а гостями, а лиц, их обслуживающих, не персоналом, а участниками представления. Уже эти термины задают уровень ожидания того, как гостей будут обслуживать и заботиться о них. Такое внимание к обслуживанию означает, что Disney

- четко понимает, что составляет его продукт и что передает его бренд;
- смотрит на свой бизнес с точки зрения гостей;
- считает своей личной ответственностью исключительное обслуживание каждого человека, входящего в их удивительный мир.

Я ваш гость

Нас вдохновляют эти слова людей, которые делают наш бизнес возможным.

- *Я ваш гость.* Удовлетворите мои запросы, уделите мне личное внимание, относитесь ко мне дружелюбно, и я стану «ходячей рекламой» ваших товаров и обслуживания. Но я перестану существовать и для вас, и для вашего бизнеса, если вы проигнорируете мои интересы, продемонстрируете безразличие, невнимательно отнесетесь к моим запросам, покажете свои плохие манеры.
- *Я искушенный.* Сегодня я более подготовлен, чем несколько лет назад. Мои запросы возросли. Когда я покупаю ваши товары и услуги, тем самым я как бы говорю, что вы из лучших.
- *Я взыскательный.* Если я недоволен, отнеситесь к этому предельно серьезно. Источником моего недовольства могут быть вы или ваш продукт, не способный удовлетворить мои запросы. Выделите источник моего недовольства и устраните его или вы потеряете мое доверие и доверие моих друзей.
- *У меня есть выбор.* Другие производители товаров и услуг постоянно предлагают «больше за мои деньги». Поэтому вы постоянно должны доказывать мне, что я делаю разумный выбор, когда покупаю у вас и отдаю предпочтение вашей компании, а не другим.

Майкл Айзнер (Michael Eisner), председатель совета директоров и главный исполнительный директор Disney, однажды сказал: «Наш основной актив по вечерам отправляется домой». Чтобы создать особую атмосферу волшебства, Disney объединяет таланты тысяч людей, выполняющих множество самых разных ролей. Однако ядром являются служащие, работающие непосредственно с гостями и участвующие в представлениях. Что же делает обслуживание в Disney таким запоминающимся? Основные элементы обслуживания посетителей в Disneyland :

- приглашение на работу, профессиональная подготовка и удержание нужных людей;
- понимание сущности своего продукта и того значения, которое передает их бренд;
- доведение традиций и стандартов обслуживания для всех лиц, участвующих в представлениях;
- профессиональная подготовка лидеров, чтобы в ходе обслуживания они могли быть умелыми наставниками;
- измерение степени удовлетворения гостей;
- признание высоких результатов работы персонала и соответствующее вознаграждение.

Профильное моделирование, используемое Disney, как они сами отмечают, можно свести всего к нескольким простым вещам:

- навыкам и умению создания межличностных взаимоотношений;
- коммуникациям;
- дружелюбию.

Для собеседования с претендентами на работу в Disney используется особый подход, называемый «командное интервью», которое продолжается 45 минут. В одном собеседовании могут участвовать сразу четыре кандидата и один интервьюер. Среди претендентов на работу могут быть замужняя женщина, которая хочет вернуться к работе, учитель, готовый подработать летом, пенсионер, которому нужен дополнительный доход, или тинейджер, ищущий свою первую работу. Интервьюер анализирует, не только как претенденты отвечают на вопросы, но одновременно и как они взаимодействуют друг с другом, поскольку это хороший индикатор их будущего общения с гостями.

Наиболее успешный прием, применяемый в течение всего 45 мин. собеседования, — *улыбка*. Интервьюер улыбается людям, с которыми проводит собеседование, все это время, чтобы посмотреть, *улыбаются ли они в ответ*. Если нет, то неважно, насколько хорошо они отвечают на вопросы, работу они не получат.

В самый первый день работы каждый новый человек, участвующий в представлениях Disney, проходит однодневную программу ориентации в Disney University, которая называется «Добро пожаловать в шоу-бизнес». Назначение этой программы — научить тому, как в Disney добиваются полезного, внимательного и дружелюбного обслуживания гостей.

Как такая подготовка трансформируется в практические действия? Вот один из множества примеров. Когда гость спрашивает у уборщика территории, где можно взять программку парада героев, работник не только отвечает на его вопрос, но и по памяти подсказывает, когда проходит парад, указывает места, где этот парад удобнее всего смотреть, советует, где можно хорошо поесть перед парадом, ... и, заканчивая свое объяснение *улыбкой*, дружелюбно прощается с собеседником. На гостей парка это производит хорошее впечатление. Да и уборщики территорий считают свою работу интересной и важной, да она действительно такой и является.

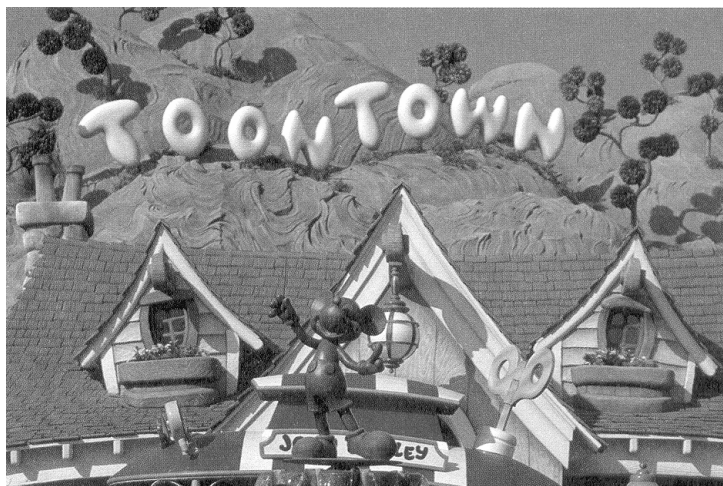
Открытие Disneyland

Несмотря на все заявления, что идея, положенная в его основу, неудачна, Disneyland открылся 17 июля 1955 г. И действительно, все что могло помешать открытию, мешало:

- сантехники бастовали;
- билеты подделывались;
- аттракционы ломались;
- на участке Fantasyland (Страна фантазий) произошла утечка газа;
- асфальт на главной улице к моменту открытия не затвердел, и поэтому в июльскую жару лошади и женщины в туфлях на шпильке застревали в нем.

Как когда-то однажды сказал Уолт Дисней: «Возможно, вы не понимаете сути, когда это случается, но на самом деле удар по вашей челюсти может оказаться для вас полезным и открыть глаза на положение дел». Уолту действительно пришлось преодолеть множество препятствий, в том числе и добыть деньги на постройку Disneyland, для чего ему пришлось обратиться более чем в 300 банков.

Вот почему, так много людей стремятся попасть в Disneyland. Каждый участок парка уникален и оформлен тематически, с большим вниманием к деталям, а участники шоу умело играют свою роль в нем. Обязательный компонент профессиональной подготовки — обучение, знакомство с традициями компании и стандартами обслуживания гостей. Первое правило, которому учат новичков, называется «*индивидуальный контакт*». Всех участников представления поощряют демонстрировать свой уникальный стиль и индивидуальность при личном взаимодействии («контакте») с каждым гостем. Один из основных способов — бейджи с именами служащих. Каждый работающий в компании, независимо от своей должности, имеет бейдж со своим именем. Этот порядок ввел еще Уолт, и он сохраняется и сегодня. Такой персонализированный уровень общения создает неформальную атмосферу, помогающую открытым коммуникациям и ломке традиционных барьеров.



Городок Toon Town в Disneyland

Что же представляет собой модель обслуживания Disney?*

Общение с гостем начинается с улыбки (smile). Это универсальный язык гостеприимства и обслуживания. Гости видят и ценят теплоту и искренность участников представления.

Используйте контакт глаз (eye) и язык тела. Это означает и позу, и поведение, и жесты. Например, служащих учат использовать «открытые» жесты, если надо показать направление, а не пальцы, так как открытая ладонь — более дружелюбный жест и менее указывающий.

Уважайте (respect) и приветствуйте всех гостей. Это означает дружелюбие, помощь и стремление действовать так, чтобы не только выполнить ожидания гостей, но и превзойти их.

* В английском тексте первые буквы ключевых слов smile eye, respect, value, initiate, creative end образуют слово *service*. (Прим. ред.)

Цените (value) волшебство. Это означает, что участники представления должны полностью сосредоточиться на том, чтобы создать волшебство Disneyland. Они не обсуждают друг с другом никаких личных проблем, событий в мире и не упоминают о том, что можно встретить Микки Мауса и на других площадках парка.

Иницилируйте (initiate) контакт с гостем. Служащим напоминают, чтобы они активно устанавливали контакты с гостями. В Disney это называют «агрессивное дружелюбие». Недостаточно отвечать только, когда вас спросят. Служащие должны первыми обращаться к гостям. Для этого существует множество маленьких уловок, скажем, заметить имя гостя на его шляпе, а затем упомянуть его в разговоре или присесть, чтобы задать вопрос маленькому ребенку.

Предлагайте творческие (creative) решения в обслуживании. Один из служащих Disneyland Hotel узнал о маленьком мальчике, который приехал со Среднего Запада со своими родителями, чтобы развлечься в парке, но из-за обострившейся болезни был вынужден быстро уехать. Служащий предложил своему начальнику идею — послать ребенку куриный суп, плюшевую игрушку-персонаж парка и открытку с пожеланием благополучия от Микки Мауса. Начальнику эта идея понравилась, и теперь всем служащим разрешается поступать в аналогичных ситуациях таким образом, не спрашивая на это разрешения у своего руководителя.

Заканчивайте (end) общение словами благодарности. Для создания нужной атмосферы важны фразы, которыми пользуются служащие. Конечно, для этого им не нужно обращаться к списку стандартных вежливых фраз или отрабатывать их во время тренировок. Служащих поощряют проявлять свою индивидуальность и стиль, чтобы тепло приветствовать гостей, отвечать на их вопросы, предугадывать желания, благодарить и действовать искренно, чтобы гость почувствовал исключительное внимание к себе и высочайший уровень обслуживания.

Каждая из этих рекомендаций в отдельности, возможно, покажется вам достаточно простой и даже банальной. Но в совокупности помогают создавать и усиливать культуру Disney. Эти концепции должны все время применяться на практике и постоянно усиливаться. В Disney используется модель, которая называется «Пять шагов лидерства». Она помогает улучшить показатели работы всех служащих. В этой модели лидерства каждый шаг в равной степени важен для обеспечения обслуживания и достижения целей бизнеса. Каждый лидер должен:

- добиваться ожиданий и соответствовать стандартам;
- сообщать об этих ожиданиях в ходе демонстраций, информационных сообщений и примеров;
- добиваться от своих подчиненных обратной связи;
- учить подчиненных, чтобы их обратная связь была честной и прямой;
- замечать успех подчиненных, вознаграждать его и отмечать.

Чтобы поддерживать и подкреплять команды лидеров, Disney проводит техническую подготовку каждого нового менеджера и помощника менеджера.

Кроме того, управленческая команда участвует в процессе усвоения нужной культуры в Disney University, где она изучает сущность корпоративной культуры, ценности компании и философию лидерства, без чего добиться успеха в Disney невозможно.

В Disney используется система оценки и вознаграждения. С этой целью посетителям, когда они покидают Disneyland, постоянно вручаются 1000 анкет; еще по 100 анкет распространяются среди гостей в каждом из отелей Disney. Гости просят взять эти анкеты домой, заполнить их в спокойной обстановке и прислать по почте в Disney. В благодарность имена людей, приславших анкеты, наносятся на рисунок, включаемый в пакет услуг для семьи, приезжающей в парк или отель компании на уик-энд.

Обратная связь в форме таких анкет очень помогает повышать ожидания гостей. Например, в результате таких обзоров подразделение развлечений узнало, что основной фактор, обеспечивающий удовлетворение гостей, — возможность пообщаться с любимыми персонажами. Поэтому подразделение подготовило буклет «Персонажи, с которыми вы встретитесь сегодня», ежедневно раздаваемый посетителям на главной аллее. Эта простая инициатива уже повысила степень удовлетворения посетителей парков на 10%.

Участникам выступлений предоставляются достаточно широкие полномочия, благодаря чему они могут вносить, если требуется, изменения, чтобы повысить качество обслуживания. Такой подход дополняется финансовым контролем и приемом «подставные гости», которые проверяют качество работы служащих парка. Все это позволяет Disney лучше использовать свои ресурсы и добиваться более полного удовлетворения интересов гостей.

Система вознаграждения в Disney значительно отличается от более часто применяемой «жесткой» системы, в которой практикуются бонусы или поощрительные вознаграждения. В Disney знают, что во многих ситуациях неденежное признание является столь же мощным, а может быть, и еще более сильным инструментом поощрения для служащих, чем материальное вознаграждение. Вот некоторые примеры такого рода.

- В Disney ценят достижения в сфере обслуживания. Ежегодно дается торжественный обед для участников представления и гостей, на котором отмечаются опыт и умение служащих обслуживать гостей. Участникам вручаются специальные памятные значки и статуэтки.
- Постоянно в Disney проводятся специальные массовые мероприятия, на которые приглашаются члены команд, участвующие в представлениях, и их семьи.
- Disney также приглашает персонал и их семьи на семейные фестивали фильмов Диснея, где показываются новые фильмы, чтобы служащие со знанием дела говорили о новой продукции компании.
- Майкл Айзнер и команда менеджеров Disney проводят Рождественские вечера для членов семей персонала. Все с удовольствием занимаются покупками, обедают и посещают аттракционы. Менеджеры в театральных костюмах участвуют в представлениях.

Тенденции развития гостиничного бизнеса

Мы можем выделить ряд тенденций, которые оказывают и будут продолжать оказывать заметное влияние на деятельность индустрии гостеприимства. Некоторые из них, такие, как разнообразие персонала, уже в полной мере проявили себя, хотя их влияние в будущем будет, несомненно, усиливаться. Перечислим (не в порядке степени их влияния) некоторые основные тенденции, которые, по мнению профессионалов индустрии, существенно на нее влияют. Более подробно вы познакомитесь с ними и с некоторыми другими в других главах этой книги.

- **Глобализация.** Мы стали глобальной большой деревней, сущность которой была описана всего лишь несколько лет назад. Теперь мы имеем возможность работать или отдыхать в других странах, и все больше людей, чем когда-либо за всю историю человечества, могут свободно путешествовать по всему миру.
- **Безопасность.** После событий 11 сентября 2001 г. мы все стали гораздо серьезнее относиться к нашей личной безопасности и столкнулись с повышенными мерами ее обеспечения в аэропортах и во всех важных зданиях. Однако эти меры не ограничиваются только указанными действиями — существуют и другие угрозы: террористы похищают туристов, отдыхающих на курортах, чтобы получить за них выкуп; грабители нападают на гостей, чтобы отнять у них деньги и другие ценности; сталкиваются отдыхающие и с другими случаями насилия. Поэтому в написании каждой главы приняли участие два эксперта по безопасности, которые делятся с вами своим опытом, так как он может действительно оказаться для вас полезным.
- **Разнообразие.** Индустрия гостеприимства самая разнообразная по своему составу из всех остальных отраслей, причем не только по составу персонала, но и разнообразию групп гостей. Следует отметить, что это разнообразие все время возрастает, так как все больше людей, представителей самых разных культур, начинают работать в этой индустрии.
- **Обслуживание.** Ни для кого не секрет, что основные ожидания гостей связаны с обслуживанием, хотя в реальной жизни лишь очень немногие компании на самом деле предлагают исключительный уровень сервиса. Услуги мирового класса можно предоставить только целенаправленно; для предоставления услуг, которые ожидают получить гости, необходима соответствующая серьезная подготовка всего персонала.
- **Технология.** Технология — это движущая сила изменений, которая предоставляет отличные возможности для повышения эффективности и интеграции усилий, чтобы более полно обслуживать гостей. Однако индустрия гостеприимства сталкивается с большими сложностями при подготовке служащих, когда их учат пользоваться новыми технологиями. Свои трудности имеются и при стандартизации применяемого здесь программного обеспечения и компьютеров. Например, в некоторых гостиницах применяются несколько разных компьютерных систем, которые не могут взаи-

модействовать друг с другом, хотя некоторые системы бронирования обеспечивают от 7 до 10% общих продаж мест и номеров в стране.

- *Правовые аспекты.* Клиенты теперь не только более часто подают иски, но и размер их претензий становится все более крупным, и поэтому вы больше теряете в случае принятия судом неблагоприятного для вас решения или должны больше тратить денег на защиту своих интересов. Так, одна компания израсходовала несколько миллионов долларов всего лишь на защитные действия в ходе одного иска. Регулирующие акты органов власти и сложности взаимоотношений с персоналом порождают дополнительные трудности для всех операторов, действующих в индустрии гостеприимства.
- *Изменяющаяся демография.* Численность населения США постепенно возрастает, при этом представители поколения бэби-бума уходят на пенсию. У многих пенсионеров есть и время, и деньги для путешествий и получения услуг, связанных с гостеприимством.
- *Соотношение цены и ценности.* Для нынешних, более подготовленных гостей важным фактором является соотношение между ценой продукции и ее ценностью.
- *Санитарные условия.* Для успеха любого ресторана или другой организации, предоставляющей услуги питания, критическим фактором успеха являются санитарные условия. Гости ожидают, что им всегда будет предлагаться полезная для здоровья пища, и поэтому они хотят, чтобы их обслуживали в соответствующих санитарных условиях.

РЕЗЮМЕ

1. Индустрия гостеприимства и туризма — самое крупное и быстрорастущее направление бизнеса в мире.
2. Сейчас самый удобный момент задуматься о построении карьеры в индустрии гостеприимства и туризма, так как в этих динамичных отраслях нужны тысячи менеджеров.
3. Динамичность этих отраслей требует соответствующего предоставления услуг, чтобы у гостей сложилось хорошее впечатление о тех, кто эти услуги предоставляет.
4. Компании индустрии гостеприимства действуют 365 дней в году и 24 часа в сутки, и поэтому здесь часто приходится работать по сменам.
5. Одно из существенных различий между бизнесом в отрасли гостеприимства и другими отраслями заключается в том, что в гостеприимстве приходится продавать нематериальный и скоропортящийся продукт — услуги.
6. Корпоративная философия в настоящее время меняется — если раньше менеджеры занимались планированием, организацией, реализацией и иными подобными вопросами, то теперь менеджеры выступают консультантами подчиненных, предоставляют им ресурсы и помогают им решить, как лучше справиться с выполняемой задачей.
7. Корпоративная философия включает ценности организации, в том числе этику, мораль, справедливость и равенство. Для достижения успеха очень важна философия «делай все, что необходимо».
8. Корпоративная культура охватывает, помимо прочего, общий стиль деятельности и настроение, царящее в компании, а также то, как люди относятся друг к другу и к своей работе.
9. Заявление о миссии — сообщение о предназначении, стратегиях и ценностях компании. В нем должен даваться ответ на вопрос: «Каким бизнесом мы занимаемся?»

Добро пожаловать в индустрию гостеприимства

10. Задача — это конкретная цель, которую надо решить; задания или тактические приемы — действия, требуемые для решения задачи.
11. Управление всеобщим качеством повышает качество обслуживания. Наделение служащих достаточными полномочиями позволяет повысить качество обслуживания и превзойти первоначальные ожидания гостей.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

Ассоциация национальных ресторанов	Нематериальность
Бэк-хаус	Неотделимость
Гостеприимство	Несохраняемость
Декларация о миссии	Стратегия и тактика
Задача	Туризм
Корпоративная культура	Удовлетворение запросов гостей
Корпоративная философия	Управление всеобщим качеством
Наделение служащих более широкими полномочиями	Фронт-хаус
	Цель

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

- Почему обслуживание является столь важной составляющей в индустрии гостеприимства и туризма?
- Поясните сущность следующих понятий и приведите их примеры:
 - заявление о миссии
 - цель
 - задача
 - момент истины.
- Опишите сущность модели обслуживания в Disney.
- Поясните, почему компания Ritz-Carlton получила Malcolm Baldrige?

ИНТЕРНЕТ-УПРАЖНЕНИЯ

- World Travel and Tourism Council**
www.wttc.org
 World Travel and Tourism Council (WTTTC) — глобальный форум лидеров бизнеса в области путешествий и туризма. В него входят все сектора отрасли, в том числе кейтеринг, размещение, развлечения, отдых, транспорт и другие услуги, связанные с путешествиями. Его основное предназначение — взаимодействовать с органами власти, чтобы те могли в полной мере уяснить потенциальное экономическое влияние путешествий и туризма как крупнейшего генератора богатства и создателя новых рабочих мест. Найдите последние статистические данные или цифры по глобальной экономике гостеприимства и туризма.
- Ritz-Carlton Hotels**
www.ritzcarlton.com
 Ritz-Carlton известна своей элегантностью, роскошным оформлением и легендарным обслуживанием. Имея 58 отелей по всему миру, большинство из которых получили те или иные награды, Ritz-Carlton в полной мере удается передавать все лучшее, что она накопила за 100 лет.
Что позволило Ritz-Carlton стать крупной гостиничной сетью?
- Disneyland и Walt Disney World**
www.disney.go.com и www.disney.com
 Сравните веб-сайты Disneyland и Walt Disney World.

ПРИМЕНИТЕ ВАШИ ЗНАНИЯ

1. Сформулируйте в письменном виде свои личные карьерные цели.
2. Предложите способы улучшения услуг в индустрии гостеприимства.

ПОПРОБУЙТЕ СЕБЯ

Подготовьте несколько вопросов, относящихся к гостеприимству и карьере в этой области, и возьмите интервью у двух менеджеров, работающих в этой отрасли.

Расскажите об ответах этих людей на занятия в классе и сравните ответы, полученные при общении с разными людьми.

КОММЕНТАРИИ И РЕФЕРАТИВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Karl Albrecht, *At America's Service*. New York: Warner Books, 1992, p. 13.
2. Этот параграф написан по материалам работы Jim Collins, «Foreword», in *The Spirit to Serve*, J.W. Marriott, Jr., and Kathi Ann Brown. New York: Harper Business, 1997, p. xiii.
3. Michael Williams, «The Six Rudest Restaurants in America», *Money*, vol. 16, no. 10, October 1987, p. 116.
4. Karl Albrecht and Ron Zemke, *Service America!* Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1985, pp. 2—18.
5. Albrecht, op. cit., p. 13.
6. Ibid, p. 27.

2

Возможности профессионального роста в индустрии гостеприимства



Прочитав и изучив эту главу, вы сможете:

- Определить некоторые возможности профессионального роста, имеющиеся в индустрии гостеприимства
- Сформулировать для себя цели профессионального роста
- Оценить собственные сильные и слабые стороны
- Описать некоторые потенциальные виды профессионального роста в гостеприимстве и туризме
- Обсуждать перспективы профессионализма
- Составить свое резюме
- Подготовиться к собеседованию

Служебное продвижение

Теперь мы уже знаем, что индустрия гостеприимства является самой крупной и самой динамично растущей отраслью в мире, и поэтому целесообразно изучить некоторые основные этапы **служебного продвижения** (career paths), которые могут пройти выпускники, закончившие обучение по курсу гостеприимства.

Концепция служебного продвижения описывает динамику карьерного продвижения в каждом сегменте индустрии гостеприимства. Разумеется, карьерный путь — это далеко не всегда прямая линия, как это иногда описывается в пособиях, посвященных построению карьеры. Здесь можно провести одну аналогию: возможно, некоторым из вас нравится прыгать с вышки в плавательном бассейне; вы тут же полностью намокаете, а затем плывете к другой стороне бассейна, но не всегда по прямой линии. В какой-то мере подобные прыжки бывают и в индустрии гостеприимства. Мы все можем начать в одном месте (под вышкой), а затем обнаружить, что одним из нас нравится один бортик бассейна, а другим — противоположный. На нашем пути мы все время открываем для себя все новые возможности, и поэтому должны быть готовы уметь ими правильно воспользоваться. Все это прекрасно, поскольку предоставляет множество вариантов выбора. Приведем один пример. Несколько лет назад Барбара в качестве основного предмета изучала управление гостеприимством и решила, что, поскольку она не такая выдающаяся, как некоторые другие студенты, она может стать бухгалтером отеля. Именно так Барбара и поступила. Через несколько лет мы приехали в отель, где она работала, и встретились с сияющей Барбарой, которая тепло нас поприветствовала за регистрационной стойкой. Поработав в бухгалтерии, она стала менеджером администрации. Затем через три года работы в отделе продаж и маркетинга ее назначили управляющим.

Динамика служебного продвижения означает, что мы можем последовательно переходить с одной позиции на другую. Конечно, в индустрии гостеприимства карьерные лестницы редко бывают прямыми, так как необходимо получить опыт на самых разных участках, прежде чем стать, скажем, управляющим, руководителем отдела человеческих ресурсов, службы питания, организатором конференций или руководителем службы маркетинга. Служебный рост должности управляющего может проходить через самые разные службы и подразделения, в частности, питания и напитков, обслуживания номеров, маркетинга, человеческих ресурсов, финансовой службы бухгалтерии, а чаще всего, их комбинации, поскольку для того, чтобы хорошо управлять гостиничным бизнесом, надо иметь достаточный опыт работы на самых разных участках (получить широкую профессиональную подготовку). То же самое справедливо и в отношении ресторанов. Выпускник с опытом обслуживания посетителей должен проработать несколько лет на кухне, чтобы хорошо разобраться с каждым рабочим местом, затем в течение нескольких месяцев поработать барменом, потом перейти на должность одного из помощников менеджера или управляющего, после чего его назначат региональным менеджером, вице-президентом, а затем и президентом. Иногда нам хочется бежать, хотя мы еще не умеем как следует ходить;

мы стремимся прогрессировать быстро. Однако помните, что можно получать такое же удовольствие от дороги, как и от места, куда мы направляемся. Если вы продвигаетесь слишком быстро, вы можете оказаться неготовым к выполнению дополнительных обязанностей, и у вас может еще не быть необходимых навыков и умений. Стремитесь, но при этом будьте готовы сделать следующий шаг в любой момент, потому что вы никогда не знаете, когда перед вами откроется привлекательная возможность. Например, вы можете не рассчитывать, что вас пригласят на должность руководителя службы питания и напитков отеля, если вы хорошо не разбираетесь в этой области, а для этого нужно потратить несколько лет и поработать на кухне. Тут все понятно: как вы можете ожидать, что сможете найти общий язык с шеф-поваром заведения, за которое будете отвечать, если не знаете его работу? Вам необходимо понимать, как готовится еда и как она подается. К тому же вы сами будете должны устанавливать стандарты, а не получать их от других.

Если вы не уверены...

Вы, возможно, уже решили для себя, что хотите стать главным бухгалтером, менеджером по мероприятиям, руководителем службы питания и напитков или менеджером ресторана. Если вы не уверены, какую профессию вы хотите избрать, в этом нет ничего страшного. Сейчас у вас есть время, чтобы попробовать себя в различных сегментах отрасли и получить информацию, которая вам нужна, чтобы сделать осознанное решение о том профессиональном пути, по которому вы захотите пройти. Лучший способ — стажировки и опыт работы. Попробуйте поработать везде, где можно, а не засиживаться в начале своего служебного пути лишь на одном участке.¹

Если вы хотите попробовать себя в самых различных сегментах индустрии гостеприимства и туризма, то сначала целесообразно получить опыт работы в сфере туризма, затем, в событийном менеджменте, оттуда перейти в рестораны и сферу управляемых услуг (с внешним управлением), после этого поработать в области размещения гостей, в тематических парках, аттракционах, клубах, казино и других заведениях отдыха. Существуют и родственные отрасли, с которыми полезно познакомиться, в том числе с работой консультантов, организаций, предоставляющих оборудование и услуги для проведения вечеринок, и услуги с внешним управлением.

Проверьте ваши знания

1. Что означает служебное продвижение?
2. Как вы понимаете цели карьеры?

Для вас ли индустрия гостеприимства

В гл. 1 мы описали некоторые характеристики индустрии гостеприимства. Учитывая масштабы и разнообразие индустрии гостеприимства, перспективы служебного и профессионального роста здесь очень привлекательные. Мы уже знаем, что это интересная и динамичная индустрия с большим потенциалом роста, особенно во время сильной экономики. Впрочем, здесь есть свои сложности. В индустрии гостеприимства мы часто работаем, когда другие отдыхают. Вспомните о вечерних сменах или сменах в выходные. Однако на некоторых должностных позициях вы не будете заняты по вечерам и выходным и сможете распоряжаться этим временем по своему усмотрению.

Индустрия гостеприимства — это отрасль услуг; это означает, что мы гордимся тем, что заботимся о других так же, как о себе. Предназначение компаний, действующих в области гостеприимства, — добиваться, чтобы гости получали отличное обслуживание. Это дело, которое заставляет вашу кровь бурлить! Здесь не придется скучать, и поэтому почти каждый человек, работающий в этой сфере, может добиться успеха. Однако давайте уточним, какие характеристики нужны для достижения успеха в индустрии гостеприимства. Основные личностные характеристики, качества, навыки, умения и способности, благоприятные для построения здесь карьеры, — честность, трудолюбие и желание работать в команде, готовность работать длительное время и в разных сменах, способность справляться со стрессом, хорошие навыки и умения в принятии решений, хорошая коммуникация и желание не просто удовлетворить запросы гостей, а превзойти их. Также для успешной карьеры важны и необходимы лидерские наклонности, амбиции и желание добиться успеха.

Специалисты по подбору персонала этой индустрии стараются отыскать людей, **ориентированных на работу в сфере обслуживания** (service-oriented), тех, которые держат свое слово, то есть выполняют все, о чем они говорят. Хороший опыт работы, участие в работе студенческих и профессиональных организаций, положительный настрой, хорошие оценки — все это свидетельствует о том, насколько вы серьезно относитесь к своей учебе. Люди, настроенные на построение карьеры, инициативные и готовые усердно работать и вносить заметный вклад в результаты компании, знающие, что они должны приносить прибыль, никогда не останутся незамеченными, так как они именно те, кто нужен компании.

Самооценивание и личностная философия

Самооценивание позволяет оценить собственные сильные и слабые стороны и определить, что необходимо улучшить, если вы собираетесь добиться поставленных целей. Самооценивание помогает уточнить то место на вашем пути, на котором вы находитесь сейчас, и определить конечные цели. При самооценива-

нии мы составляем перечень тех составляющих, которые, как мы считаем, являются нашими позитивными атрибутами. Например, если мы имеем опыт обслуживания гостей, то этот опыт поможет нам осознанно сформулировать интересующую нас цель — стать управляющим в индустрии гостеприимства. К положительным атрибутам относится и наш характер, а также другие составляющие, перечисленные выше. Мы можем порекомендовать вам начать подготовку с изучения книги «Теперь выявим ваши сильные стороны» (*Now, Discover Your Strength*)².

Кроме того, следует оставить список и тех характеристик, которые нам необходимо улучшить. Скажем, мы уже получили некоторый опыт в кулинарной сфере. Однако нам необходимо его усилить, и поэтому мы выбираем учебный курс по этой специальности. Другой пример: возможно, вы хотите улучшить свой испанский язык, поскольку намереваетесь работать с испаноговорящими. Ваша философия — это ваши убеждения и то, как вы относитесь к другим и к своей работе. Она определяет, кто вы и чего вы хотите. Вы можете утверждать, что получаете удовольствие, отлично обслуживая других, стараясь делать это так, как вы бы хотели, чтобы обслуживали вас, и верите в честность и уважение.

Отличный интернет-ресурс — сайт www.queendom.com, где предлагаются самые разные экспресс-тесты по самооцениванию.

Профессионализм и этикет

В каждой профессии сложились свои нормы. В профессиях гостеприимства параметр времени очень критичен, ведь гости не хотят тратить время на ожидание услуги. В нескольких компаниях, в том числе Marriott International, действует правило: служащие должны прибыть за 10 минут до начала смены и задержаться после ее завершения еще на 10 минут. Если вы проигнорируете это требование один раз, вы получите устное предупреждение, во второй — письменное, третий раз окажется для вас последним, и вас уволят. Конечно, иногда вы можете попытаться чаще работать в каких-то конкретных сменах. Например, если вы «сова» и вам трудно работать по утрам, попытайтесь чаще оказываться в вечерних сменах!

Мы должны и профессионально выглядеть, то есть соответствовать своей профессии и в одежде, и в поведении. Вполне вероятно, вы замечали, что некоторые служащие, работающие в гостеприимстве и туризме, носят униформу: это часть их профессии. Женщины-менеджеры носят деловую одежду — брюки или юбку с блузкой и начищенные до блеска туфли. Мужчины-менеджеры носят деловой костюм с рубашкой и галстуком и также начищенную до блеска обувь. Если собираетесь на собеседование, оденьтесь соответствующим образом — деловому. Мужчины должны надевать галстуки с доминирующими цветами —

лучше всего красным или голубым, но никогда не желтым. Приходя на собеседование, не будьте похожи на новогоднюю елку: поменьше украшений, никакого пирсинга на теле и никакого резкого одеколона. Женщинам мы посоветуем поменьше макияжа и ювелирных изделий.

Этикет — это то, как мы ведем себя в конкретной ситуации. Например, в детском возрасте нас учат, когда надо говорить «пожалуйста» и «спасибо». В индустрии гостеприимства от нас также ожидают соблюдения определенных норм. Так, здесь важно посылать личные, написанные от руки, короткие письма с благодарностью человеку, который проводил с нами собеседование. Это не только производит хорошее впечатление, но и свидетельствует о том, что мы вежливые люди. То, как мы ведем себя с другими за бизнес-ланчем или за обедом, многое говорит о нашей подготовке и о том, каков наш потенциал успешной карьеры. Хорошие ли у нас манеры за обеденным столом, ведем ли мы себя правильно? Относимся ли мы к другим с должным вниманием и уважением?

Проверьте ваши знания

1. Назовите три качества, благоприятных для карьеры в области гостеприимства.
2. Дайте определение этикету и объясните, как проявляется этикет в индустрии гостеприимства.

Заниматься своей карьерой надо уже сейчас

Чтобы действительно получать удовольствие от своей работы и начать личный карьерный рост и развитие, уже сейчас, когда вы еще студент, нужно включиться в различные виды деятельности, происходящие в вашем студенческом городке, и начать взаимодействовать с профессиональными организациями гостеприимства и туризма. Разумеется, вначале от вас никто не ожидает исполнения руководящих ролей; поэтому вы можете спокойно учиться и узнавать, как такие организации работают, и принимать участие в их деятельности. Специалисты по подбору кадров знают, насколько разными могут быть студенты, которые участвуют в работе различных организаций, и поэтому принимают во внимание эту информацию при оценивании кандидатов на вакансии.

Участие в такой деятельности поможет вам лучше понять, насколько вам нравится выбранная карьера. К тому же здесь вам легче встретиться с заинтересованными коллегами и профессионалами отрасли, которые потенциально могут в будущем помочь вам продвигаться по профессиональному пути и принимать правильные решения. В ходе этого продвижения вы будете формировать у себя навыки и умения лидера и организатора работы, которые в значительной степени помогут вам построить вашу карьеру.

Профессиональные организации и ассоциации

Прежде всего студент может стать членом Международного совета по образованию в сфере гостеприимства (International Council of Hospitality Education, CHRIE), адрес веб-сайта — www.chrie.org. Вы также можете воспользоваться интернет-журналом *Hosteur*, где публикуется информация, предназначенная специально для студентов. CHRIE предоставляет своим членам свободный доступ к имеющейся у нее информации. Еще одна организация, членом которой полезно стать студенту — Ассоциация национальных ресторанов (National Restaurant Association, NRA), адрес веб-сайта — www.restaurant.org. Кроме того вы сможете отыскать сайты нескольких журналов, издаваемых NRA, также очень полезных. И NRA, и ассоциации ресторанов штатов тесно взаимодействуют и регулярно совместно устраивают профессиональные выставки, которые полезно посетить. Каждый год на ежегодный съезд, проводимый NRA, приглашают студентов, причем не только на конференцию и выставку, но и на мероприятие, которое называется «Представляем мастеров». Здесь студенты могут на деле показать свои способности. Это мероприятие проводится в течение целого дня и заканчивается большим гала-обедом. На это специальное мероприятие приглашаются по два студента из каждого учебного заведения; постарайтесь, чтобы одним из приглашенных были вы.

Ассоциация американских отелей (American Hotel and Lodging Association, www.ahla.com) — также отличная организация, членом которой полезно стать, если вы интересуетесь карьерой в этом сегменте гостеприимства. Укажем лишь некоторые преимущества, которые получают члены этой организации: доступ к AH&LA's Career Center, крупнейшей онлайн-базе данных о карьерных возможностях в сфере размещения; подписка на журнал *Lodging Magazine*, основное отраслевое издание с новостями, информацией о продуктах и статьями по темам отрасли; подписка на информационные бюллетени *Lodging News*, *Lodging Law* и *Lodging H/R*, рассылаемые в электронном виде, и возможность пользоваться информационным центром AH&LA. Кроме того, там можно получить информацию о стипендиях и грандах.

Членами Международного общества организаторов специальных мероприятий (The International Special Events Society, ISES) являются более 3 тыс. профессионалов, представляющих провайдеров услуг специальных мероприятий, начиная с организации фестивалей до профессиональных шоу. Членство в этом обществе позволяет общаться со специалистами из самых разных направлений деятельности, связанной со специальными мероприятиями. Миссия ISES — образование, продвижение и стимулирование отрасли особых мероприятий и создание сети профессионалов, действующих в ней. Чтобы получить более подробную информацию, вы можете посетить сайт ISES по адресу www.ises.org.

Отличный источник, где можно получить полную информацию об обучении по программам проведения совещаний и конференций и сетевых возможностях в этой области, — Ассоциация профессиональных организаторов совещаний и конференций (Professional Convention Management Association,

PCMA). Более подробную информацию вы можете получить на их веб-сайте по адресу www.pcma.org.

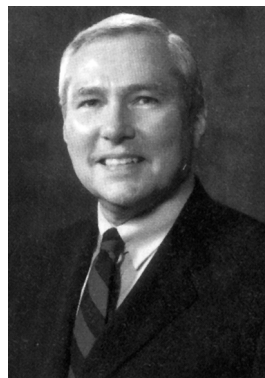
Национальное общество представителей меньшинств, работающих в сфере гостеприимства (The National Society of Minorities in Hospitality, NSMH), насчитывает несколько сотен участников и занимается вопросами разнообразия культур, а также карьерными возможностями, предлагая для этого различные мероприятия и программы. Более подробную информацию можно получить на их веб-сайте по адресу www.nsmh.org.

Ваша карьера в индустрии гостеприимства

Уильям Фишер (William Fisher)
University of Central Florida

После одного из занятий ко мне подошел студент и спросил: «Какой совет вы бы дали студентам, которые хотят строить карьеру в индустрии гостеприимства?». Это серьезный вопрос, который заслуживает серьезного и развернутого ответа. Вот что я ему сказал.

1. **Познайте себя.** Разберитесь в себе. Беспристрастно оцените свои сильные и слабые стороны и определите, что вам нужно доработать. Решите для себя раз и навсегда, что вы всегда будете цельным человеком, будете раз и навсегда действовать честно и выполнять то, что сказали, и делать для организации, в которой вы работаете, только то, что идет ей на пользу. Соответствуйте этим ценностям в реальной жизни, и пусть они станут сущностью вашей натуры!
2. **Установите для себя ближайшие цели.** Впереди у вас десятилетия работы. И поэтому важно уже сейчас иметь мечту и знать, кем вы хотите стать в будущем. Однако надо решить сегодняшние задачи, и поэтому вам необходимо сфокусироваться на настоящем и правильно управлять им, если вы собираетесь реализовать свою мечту в будущем. Имейте четкое представление, твердые убеждения и реалистические ожидания в отношении тех позиций, которые вы готовы занять. Каждая ваша следующая позиция станет одним из шагов вашего карьерного продвижения. Следует учитывать, что отдельные звенья этой карьерной цепочки тесно связаны друг с другом. Построение вашей карьеры будет продолжаться в течение всей жизни, следуйте выбранным вами принципам и используйте приемы, которые вы усвоили на предыдущих этапах. Неуклонно создавайте свое будущее!
3. **Задайте себе временные рамки.** Выберите для себя реалистический временной период, учитывающий уровень и сложность текущего этапа. Многие молодые люди нетерпеливы и уверены, что они готовы к дальнейшему продвиже-



нию, хотя на самом деле это не так. Существует простое практическое правило: умножьте время, которое вам потребовалось для изучения вашей текущей позиции, причем здесь мы говорим не об основах, а о нюансах, взаимоотношениях и глубинах, на два или три. Например, если вам потребовался год, чтобы в полной мере стать профессионалом на конкретной позиции, подходящий временной период, в течение которого целесообразно на ней поработать, — от двух до трех лет. Это время может быть короче или длиннее в зависимости от конкретных обстоятельств, однако не существует такого волшебного эликсира, которой позволит нам быстро стать мудрецом в области управления. Единственный подходящий здесь рецепт — усердная работа и полное внимание к своим нынешним обязанностям!

4. *Запоминайте имена и фамилии.* Правильно называйте людей, когда общаетесь с ними. Это приятно всем: гостям, служащим, поставщикам и посетителям. Если запоминание имен и фамилий — не сильное ваше качество, поработайте над этим и добейтесь совершенства. Ничто не является столь личностным для любого человека, как его имя. Узнавайте людей и правильно называйте их, это как нельзя лучше демонстрирует ваше уважение к ним!
5. *Будьте внутренним добровольцем.* Ваша организация проводит множество различных мероприятий и проектов, Порой она оказывается в трудных ситуациях и тогда просит своих служащих, чтобы они выступили добровольцами. Если вы в этих случаях «делаете шаг вперед», то тем самым демонстрируете хорошее отношение к общему делу, корпоративный дух и желание в нем участвовать, благодаря чему вы можете получить возможность для дополнительного профессионального развития. В подходящих случаях старайтесь брать на себя роль лидера, понимая, что вы можете быть лидером, не занимая формально высокой должности!
6. *Будьте внешним добровольцем.* Вступите в члены, по крайней мере, двух внешних организаций и принимайте участие в их работе. Одна из этих организаций должна относиться к вашей отрасли и / или профессии и способствовать вашему профессиональному развитию и расширению круга знакомых. Другая должна помочь вам более широко общаться, для чего хорошо подходят благотворительные и детские организации.
7. *Подкрепляйте слова действиями.* Обязательно общайтесь с людьми, если вы пообещали им что-то: отправьте благодарственное письмо, письмо с поздравлением, пожелайте всего доброго, позвоните им, сообщите, что вы цените взаимодействие с ними.
8. *Формируйте свою репутацию на основе высоких результатов.* Старайтесь, чтобы вы получали высокие результаты, превышайте ожидания других, демонстрируйте достижения и постоянно помните о том, чего вы хотите добиться в будущем. Регулярно читайте специальную литературу и знайте, что происходит на переднем крае вашей отрасли и профессии!
9. *Сохраняйте чувство юмора.* Всегда относитесь к жизни положительно. Никогда не позволяйте, чтобы у вас возникало чувство поражения. Конечно, вы будете сталкиваться и с тяжелыми временами, но они обязательно пройдут. Знайте, что впереди и хорошие времена, но не допускайте, чтобы они слишком сильно поглощали вас. Развивайте смекалку, делайте ставку на положительное в жизни, как можно чаще улыбайтесь и радуйтесь от всего сердца. Это будет приятно и для других, и в первую очередь для вас!

В целом будьте человеком, который знает, что надо делать и может это делать, но при этом знает и то, чего не надо делать.

Этика

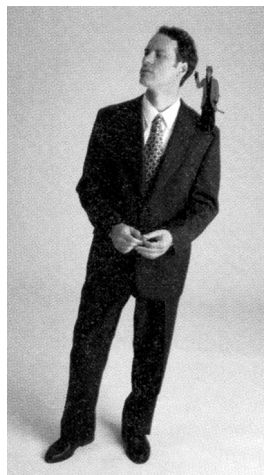
Этика — набор нравственных принципов и ценностей, позволяющих людям видеть различие между добром и злом. Поскольку этика также связана с нашими личными системами ценностей, вы понимаете, что существуют люди, чьи системы ценностей отличаются от ваших. Как зарождаются эти ценности? Что происходит, когда системы ценностей разных людей не совпадают? К счастью, по наиболее фундаментальным принципам люди выработали своего рода договоренности взаимодействия в виде религиозных, культурных и социальных доктрин. В основе всех моральных принципов лежит убеждение, что главная ценность — права человека, которые ни в коем случае не должны попираться. Этот принцип в цивилизованном обществе должен быть главным: без него наступает хаос.

В наши дни многие люди обладают значительно меньшими моральными устоями, поэтому они могут решать такие вопросы, как приемлемо ли воровать, красть или водить машину в состоянии алкогольного опьянения, в зависимости от конкретной ситуации. Многие полагают, что наилучшим вариантом для человека является тот, от которого он больше всего выигрывает. В США, где взаимодействуют так много различных культур, вы, возможно, будете считать, что выделить общие стандарты этического поведения нельзя. Однако среди многих источников, сформировавшихся в разные времена и в разных местах земного шара, таких, как Библия, «Этика» Аристотеля, «Король Лир» Уильяма Шекспира, Коран и «Лунь Юй» Конфуция, вы найдете практически одни и те же базовые моральные ценности: честность, уважение к человеческой жизни, самоконтроль, искренность и храбрость. И наоборот, жестокость относится к недостаткам. Все основные религии мира в том или ином виде поддерживают так называемое золотое правило: поступай с остальными так, как ты хотел бы, чтобы они поступали с тобой³.

В предисловии к книге «Этика в управлении гостеприимством» (*Ethics in Hospitality Management*)⁴ почетный профессор Роберт А. Бек (Robert A. Beck) из Cornell University ставит вечные, как само гостеприимство, вопросы: Этично ли регистрировать большее число гостей, чем номеров в отеле? Как сочетаются в работе управляющего отеля или менеджера авиалинии юридическая ответственность и моральный кодекс? Какую зарплату можно считать справедливой или разумной, оценивая труд работника этой индустрии? Что такое разумный доход от инвестирования применительно к этой индустрии? Этично ли недоплачивать служащим, чтобы повышать доходы инвесторов?

Когда вопросы такого типа поднимаются в английском общем праве, на котором основано американское право, они решаются с позиции здравого смысла. Обращаясь к присяжным заседателям, судья обычно задает такой вопрос: «Было ли это деяние совершено человеком здравомыслящим?» В других странах за основу могут браться другие критерии. То, что считается вполне этичным в одной стране, в другой может считаться безнравственным. Например, в некоторых странах торговаться по поводу цены за номер считается вполне нормальным, в других такое и в голову не может прийти.

Морально-этические нормы должны пронизывать деятельность предприятий индустрии гостеприимства: от равных возможностей при найме служащих до правил описания блюд в меню и расчета с посетителями. Многие предприятия разработали собственные моральные кодексы, являющиеся основой для принятия каких-либо решений, способных ущемить чьи-либо интересы. Это необходимо, так как слишком много менеджеров, к сожалению, принимают решения не учитывая влияния на остальные стороны бизнеса. Моральные аспекты деятельности, возникающие в сфере гостеприимства, исследовал Стивен Холл (Stephen S.J. Hall). Он учредил ежегодный конкурс на лучшую научную работу по этой тематике, а также разработал моральный кодекс работника индустрии гостеприимства и туризма⁵.



*Не слушайте увещаний
и подстрекательства
дьявола: всегда следуйте
моральным принципам
и ведите себя
должным образом*

1. Мы считаем этику и мораль неотъемлемыми элементами нашего бизнеса и обязуемся проверять каждое решение с точки зрения высших стандартов честности, законности, справедливости и сознательности.
2. Наше поведение, индивидуальное и коллективное, будет способствовать поднятию престижа всей индустрии гостеприимства и туризма.
3. Мы посвятим свое время, энергию и ресурсы совершенствованию товаров и услуг, при этом мы не очерним своих конкурентов клеветой во имя собственного успеха.
4. Мы будем принимать своих гостей одинаково радушно, независимо от их расы, религии, национальности, мировоззрения и пола.
5. Мы будем стремиться к поддержанию стандартов качества товара и услуг на высоком уровне.
6. Мы обеспечиваем всеобщую безопасность и образцовое санитарное состояние для каждого гостя и каждого служащего.
7. Мы будем постоянно стремиться своими словами, действиями и поступками поддерживать высокий уровень доверия и понимания между гостями, клиентами, служащими, работодателями и общественностью в целом.
8. Мы будем стараться, чтобы каждый служащий получал необходимые знания, обучение, оборудование и мотивацию, необходимые для выполнения рабочих заданий на самом высоком профессиональном уровне.
9. Мы гарантируем, что каждый служащий будет иметь равные возможности для осуществления своих профессиональных обязанностей и одинаково объективную оценку своей работы со стороны руководства.
10. Мы будем активно и сознательно стремиться к сохранению и защите природной среды от возможных вредных последствий нашей деятельности.
11. Мы будем стремиться к получению честных и справедливых доходов: ни больше, ни меньше того, что заработали.

Как вы видите, для будущих профессионалов в индустрии гостеприимства и туризма очень важно придерживаться этого кодекса. Впрочем, здесь, как и везде, существуют свои этические дилеммы. Что вы о них думаете?

Этические дилеммы в гостеприимстве

В старые времена на некоторые поступки служащих, в общем-то не очень этические, руководство часто закрывало глаза. Сейчас требования в отношении морали несколько ужесточились. Вот три довольно типичных сценария из жизни предприятий индустрии. Что вы можете сказать по их поводу?

1. Вы менеджер отдела, осуществляющего обслуживание банкетов, и в вашу функцию входит заказ цветов. Вы можете тратить на это до 15 тыс. долл. в месяц. Цветочник предлагает 10%-ную скидку. Учитывая, что ваш коллега в соседнем отеле в той же самой компании получает хороший бонус, а вы нет, несмотря на ваши высокие показываемые финансовые результаты, примете ли вы это предложение? Если да, то с кем вы поделитесь барышом?
2. Вы работаете агентом по снабжению и должны регулярно закупать скоропортящиеся продукты и продукты длительного использования для сети ресторанов на сумму до 5 млн долл. Один поставщик предлагает вам взятку в виде нового автомобиля, если вы будете закупать продукты у него. Качество продуктов не хуже и не лучше, чем у других поставщиков. Примете ли вы это предложение?
3. Руководством отеля принято постановление, что резервирование номеров для представителей некой страны разрешается только через посольство этой страны. Как-то воскресным днем в ваше дежурство подъехало несколько лимузинов с людьми из «другой части мира», которые попросили предоставить им номера на несколько недель. Вы отказываете, хотя свободные номера имеются. Они предлагают лично вам конверт, в котором, по их словам, 1000 долл. Что вы чувствуете, когда отвергаете это предложение?

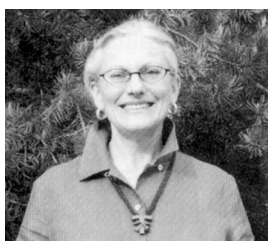
Этика и планирование карьеры

Кристин Джасзей (Christine Jaszay), доктор философии
*Директор Isbell Hospitality Ethics,
School of Hotel and Restaurant Management,
Northern Arizona University*

Одна из наших основных обязанностей как менеджеров в сфере гостеприимства — добиться, чтобы у нас было достаточное количество тщательно отобранных служащих, способных и желающих выполнять конкретные задачи, которые требуются на каждой позиции. В нашем деле далеко не каждый человек может успешно работать на каждой должностной позиции. Он требует большой энергии и отличных навыков и умений взаимодействия с другими

людьми; другие — больше подходят для людей, которые могут спокойно работать самостоятельно, уделяя повышенное внимание деталям. Если мы не способны при выборе принимать правильное решение, мы можем нанимать людей, не имеющих личностных характеристик или совокупности навыков и умений, которые требуются именно для конкретных позиций. В результате и у нас, и у них будут проблемы.

Чтобы выбирать хороших в будущем служащих, мы должны прежде всего определить управленческие позиции для себя. Наш интервьюер должен решить, имеем ли мы характеристики и совокупность знаний и навыков, необходимых для занятия должности, по которой мы проходим собеседование. Если наш интервьюер сделает неправильный выбор, это породит проблемы, так как он не смог правильно подобрать людей, нужных для выполнения конкретной работы. Если мы не полностью соответствуем позиции, на которую претендуем, мы, скорее всего, будем недовольны и достаточно быстро попытаемся поменять работу на более для нас привлекательную.



Процесс собеседования с потенциальными претендентами — это время, когда мы также должны выяснить, насколько интересующая нас конкретная позиция и компания в целом соответствуют нам. После четырех или пяти лет обучения в колледже, когда мы чувствовали себя относительно бедными людьми, мы можем посчитать, что любая хорошо оплачиваемая должность менеджера для нас привлекательна. Но после того как мы привыкнем к более крупным денежным суммам, разногласия станут более очевидными, и в конце концов мы для себя решим, что данная должность или компания нас не устраивает.

Однако, как все это связано с этикой? Этика — это вопросы честности, хорошего выполнения нашей работы, поведения, являющегося образцом для наших подчиненных, заслуженного доверия, проявления лояльности, умения быть позитивным лидером, быть справедливым, демонстрировать целостность характера и заботиться о подчиненных и клиентах. Если мы работаем не в «своей» компании или занимаем должность, которая не очень нам подходит, стать менеджером, действующим в соответствии с этическими нормами, гораздо сложнее. Мы ведь должны руководствоваться политикой и процедурами компании, служить образцами для подчиненных и проводить эту политику и процедуры в жизнь. Но если мы внутренне не согласны с ними, как мы сможем все это делать? А даже если и будем, хотя на самом деле не очень верим в них, поступаем ли мы честно? Можем ли в этом случае говорить о цельности нашего характера? Вряд ли.

Все компании разные. У каждой компании своя культура и своя философия. Поэтому очень важно определить культуру и философию, соответствующие нашим убеждениям и личностным характеристикам. Если нам нравится структурная четкость и внешнее руководство, но при этом мы занимаем должностную позицию, на которой от нас ожидают повышенной самостоятельности действий, вполне вероятно, мы будем чувствовать себя некомфортно и не сможем в полной мере проявить себя на работе. И наоборот, мы можем сильно нервничать при строгом контроле, так как относимся к той категории людей, которые более всего хотели бы действовать максимально автономно. Если мы из тех, кто предпочитает формальный стиль и по своей природе достаточно робкие люди, возможно, нам не понравится атмосфера повышенной фамильярности, и мы не будем чувствовать себя в ней хорошо. В этом случае мы скорее предпочтем бо-

лее безличностную среду, где могли бы более спокойно заниматься текущими задачами.

Чтобы сделать правильный выбор и добиться хорошего соответствия, нам необходимо хотеть и уметь честно взглянуть на себя и выяснить, кем мы на самом деле являемся и что нам нравится. Задумывались ли мы о том, что для нас действительно важно, каким мы видим свое будущее и что мы делаем для того, чтобы оно стало именно таким? Мы, может быть, настолько заняты, что нам некогда разобраться в том, что мы знаем и чего мы на самом деле желаем. Мы можем пользоваться возможностями по мере их появления: некоторыми — хорошо, другими — не очень. В результате мы можем оказываться в местах или ситуациях, которые вовсе не являются для нас предпочтительными и о которых в свое время мы никогда не думали.

Итак, сейчас вы в колледже. Это только *начало* вашего длинного пути. Сейчас время, чтобы подумать, что для вас важно, что вам нравится, чего вы хотите добиться, кем вы бы желали стать в будущем. Начните размышлять о том типе человека, которым вы являетесь, руководствуясь своим прошлым опытом, и проанализируйте тип человека, которым вы хотели бы быть. Начните меняться и тем самым формировать свое видение о себе. Вряд ли мы можем контролировать в этой жизни что-то больше, чем себя. Именно благодаря нашему контролю мы можем сформировать тот тип человека, которым мы хотим быть.

После того как вы окунулись в управление гостеприимством, ваша задача выяснить — какой тип компании и какой тип должностной позиции вы бы хотели отыскать, чтобы совершенствоваться дальше. Вы можете начать изучать самые разные компании, работающие в этой индустрии: познакомиться с содержанием их веб-сайтов, посещать ярмарки вакансий, информационные занятия, которые проводят рекрутеры, общаться со студентами, которые поработали в самых разных компаниях. Если вы познакомитесь с некоторыми из таких компаний, вы будете лучше понимать, насколько они отличаются друг от друга и какие компании более соответствуют вам. Определив, кто вы, что для вас важно и вашу перспективную цель, вы можете постараться найти компании и должности, где будут цениться наши личностные характеристики, а ваши индивидуальные запросы будут удовлетворены. Если вы не можете честно взглянуть на себя, вы вряд ли сможете выбрать правильный карьерный путь, который позволит нам в будущем добиться успеха, испытывать чувство удовлетворения и полноту жизни.

Этика — это то, как прожить жизнь честно и целеустремленно. Начните с индивидуальных знаний о себе, это поможет вам принимать решения и делать затем выбор, соответствующий вашим базовым ценностям. Однако вы не сможете этого сделать до тех пор, пока не разберетесь, каковы ваши базовые убеждения. А для этого необходимы анализ и честность. Планирование карьеры, по своей природе, — личностное дело и требует хорошего знания самого себя. В то же время оно предполагает действие. Поэтому вы должны внимательно приглядеться к себе, познакомиться с разными компаниями и найти те из них, которые лучше всего подходят именно для вас.

Эти, как и многие другие типичные ситуации, постоянно ставят служащих перед нравственной дилеммой. И прежде чем решить, что делать в таких ситуациях, задайте себе следующие вопросы.

1. Это законно? Не будут ли мои действия нарушать закон, не противоречат ли они политике заведения? Не уволят ли меня, если я приму это предложение, разрешу его или сам приму в нем участие?
2. Сбалансировано ли это решение? Справедливо ли оно для всех заинтересованных лиц как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе? Способствует ли оно положительным результатам для всех?
3. Как я себя буду чувствовать впоследствии? Будут ли у меня основания гордиться своим поступком? Буду ли я чувствовать себя хорошо, если моя семья узнает об этом?

Проверьте ваши знания

1. Если вы заинтересованы в карьере в сфере размещения, в какую профессиональную организацию вам целесообразно вступить?
2. Какие вопросы целесообразно задать человеку, когда он принимает решения этического характера?

Социальная ответственность в бизнесе

Этика отвечает на вопросы, как люди и организации поступают или должны поступать по отношению к другим. Сейчас много говорят о падении нравственности, о постоянных нарушениях этических норм. В чем дело? Какая болезнь поразила бизнес, правительство, общество?

Если говорить о социальной ответственности в бизнесе, здесь можно выделить несколько аспектов. Они могут быть самыми разными и варьироваться от правильного составления меню, учета калорийности и похудения на основе диеты Аткинса (Atkins), переработки отходов в Ronald McDonalds House.

За последнее время в обществе повысилась **социальная ответственность** (social responsibility) за некоторые аспекты жизни, которым прежде большого внимания не уделялось. Например, под влиянием движения «зеленых» в США и других странах значительно уменьшилось производство опасных химикатов, в том числе и некоторых видов пестицидов. Сохранение и защита природной среды сейчас волнует больше людей, чем когда-либо прежде.

Однако социальная ответственность не исчерпывается защитой природной среды от химикатов и неразлагающейся упаковки пищевых продуктов. Общество также должно защищать себя от неэтичного поведения людей, особенно в таких сферах, как индустрия гостеприимства. Гостеприимство (по определению) не может быть аморальным. Да и действуя в условиях общества, компании должны что-то давать этому обществу.

Возможности карьерного роста в сфере путешествий и туризма

Путешествия могут осуществляться на самых разных видах транспорта: самолетах, теплоходах, поездах, автомобилях и автобусах. А туризм помимо прочего включает аттракционы и места, которые люди любят посещать. Отрасль воздушных перевозок предоставляет широкие карьерные возможности выпускникам колледжей. Здесь можно работать на самых разных участках: от службы регистрации до эксплуатации самолетов, от маркетинга до бухгалтерии и финансовой службы, от служащего аэропорта до стюардессы или стюарда на борту самолета. Выпускники, мечтающие о карьерном продвижении в авиации в качестве пилота, должны поступить в авиационную школу, пройти подготовку и получить лицензию на вождение сначала одномоторных самолетов, затем многомоторных и на ночные полеты. Для этого нужно налетать сотни часов, и только после этого вас могут принять пилотом в крупную авиакомпанию. Затем вы пройдете дополнительную профессиональную подготовку на конкретном типе самолетов, и когда станете готовы, вас назначат вторым пилотом или штурманом. Как и при любой карьере, здесь есть свои плюсы и минусы. Например, до вылета пилот сам должен проверить самолет. И поэтому, если вылет назначен на 6.30 утра, вы можете сами представить, во сколько надо встать пилоту. То же самое относится к экипажу или стюардессам и стюардам: надо быть на борту самолета и проверить его готовность еще до того, как появятся пассажиры.

Прежде чем вы откажетесь от идеи стать пилотом, вспомните, что только они имеют налет от 60 до 100 часов в месяц и могут зарабатывать более 200 тыс. долл. в год. Для сравнения: диапазон доходов агента по продаже билетов — от 18 тыс. долл. до 31 тыс. 200 долл. в год. Операционные менеджеры получают в год около 65 тыс. долл. Менеджеры на отдельных участках — от 50 тыс. долл. до 75 тыс. долл., а годовой заработок менеджеров аэропортов от 50 тыс. долл. до 130 тыс. долл.

В сфере круизного отдыха число должностных позиций на кораблях, таких как директор круиза и управляющий отелем, довольно ограничено.

Директора по круизам отвечают за все виды деятельности и развлечения на корабле. Может быть, это и звучит привлекательно, но в реальной жизни вам придется очень много работать и выполнять свои обязанности в условиях сильного прессинга (посмотрите в гл. 3 описание работы Джеффа Мартина, директора по круизам). Карьерный путь к этой должности начинается с такой позиции, как член команды или специалист по спорту и фитнесу. Проработав на таких должностях год или более, вы можете продвинуться до должности супервайзера одного из отделов, а затем вас могут перевести в другой отдел или повысить до помощника директора по круизам.

Более подробно многие другие виды карьер в самых разных секторах туризма, в том числе менеджера по организации поездок, менеджера отдела управления местом отдыха (дестинацией), туроператора, служащего бюро по организации конференций и привлечению гостей, описываются в гл. 3.

Возможный карьерный путь в сфере путешествий и туризма показан на рис. 2.1



Рис. 2.1 Пример карьерного пути в сфере путешествий и туризма

Карьера в ресторанной индустрии и сфере управляемых услуг

Рестораны

В ресторанной индустрии трудятся более 12 млн человек, которые работают в 878 тыс. заведениях, число которых к тому же постоянно продолжает расти. Как показывают расчеты, в 2010 г. в этой отрасли будет более миллиона заведений и приблизительно 13 млн работников⁶. Значительное число ресторанов позволяет достаточно легко строить свою карьеру. Главное — определиться, какое направление ресторанной деятельности вас более привлекает. Обычная ресторанная карьера начинается с должности менеджера кухни, затем менеджера бара, менеджера ресторана, управляющего, вице-президента, президента и владельца.

Во время обучения в колледже лучше всего получить опыт работы как можно на большем числе участков в ресторане. Поскольку большинство работ в службе питания и напитков относятся к внештатным, вам достаточно легко найти такую работу, которая позволит вам удачно совмещать ее с занятиями. Можно начать с разносчика еды, в основном доставляющего блюда гостям, или уборщика, который приводит столы в порядок после того, как гости поедят. Накопив здесь определенный опыт, вы можете перейти на должность официанта. Основная задача официанта — добиться, чтобы гость во время еды получал удовольствие. Официанты приветствуют гостей, принимают заказы, наполняют бокалы напитками, обслуживают гостей, убирают столы и готовят их для новых гостей. Значительную часть заработной платы официантов составляют чаевые. Самая высокая конкуренция среди служащих часто возникает в лучших ресторанах, где чаевые самые большие. Но часто лучшие столики для обслуживания выделяют не тем, кто работает дольше всего в ресторане, а тем, кто имеет лучшие навыки и умения в обслуживании гостей.

Компетентного официанта могут повысить до позиции начальника смены. Ответственность начальника смены та же, что и официанта, но кроме того он отвечает за подготовку новых служащих, готовность ресторана к работе и за его уборку после работы, а также за составление графиков работы отдельных участков на следующий день. Чтобы стать начальником смены, вам, возможно, потребуется приобрести опыт работы в баре (например, подготовка бара к началу работы), а затем поработать барменом. Работа бармена может быть довольно сложной, но она очень увлекательна и хорошо оплачивается.

Поскольку официанты в основном работают за чаевые, определить размер средней заработной платы у этой категории работников достаточно сложно. Среднечасовая оплата официантов без учета чаевых — 6,42 долл. Для большинства официантов рост доходов в основном определяется дополнительными чаевыми, а не более высокими часовыми ставками заработной платы. Чаевые в среднем составляют 10 до 20% суммы, указанной в чеке, и поэтому официанты, работающие в оживленных дорогих ресторанах, могут заработать до 200 долл. за смену⁷.

Другой аспект ресторанной деятельности, который может оказаться привлекательным для многих, — карьера менеджера кухни или шеф-повара. Так как основная причина посещения ресторана — еда, от шеф-повара во многом зависит высокое качество блюд и удовлетворение ожидания гостей. В сетевых ресторанах меню составляется в корпоративном офисе; в независимых ресторанах это делают шеф-повара, которые взвешивают и смешивают компоненты и используют самое разное кухонное оборудование для приготовления различных блюд. В небольших заведениях персонал кухни — это менеджер, или шеф-повар, и еще один-два повара, которые выполняют подбор продуктов для блюд и их подготовку. В крупных заведениях есть несколько поваров, каждый из которых работает на отдельном участке. Например, один повар готовит десерты, другой — холодные блюда, подаваемые на ланч и обед, а третий повар — блюда на гриле.

Большинство шеф-поваров начинали свою карьеру помощником повара. Приготовление пищи — это не только и не столько теоретическое образование, сколько практический опыт. Имея базовые навыки и умения и степень бакалавра по кулинарии, продвигаться на более высокие должностные позиции несложно. Однако, чтобы выйти на уровень навыков и умений, необходимых для отличного шеф-повара или хотя бы повара престижного ресторана, нужны годы подготовки и опыта работы.

Заработная плата шеф-повара во многом зависит от места размещения и типа ресторана, где он работает. Шеф-повара престижных ресторанов могут зарабатывать до 58 тыс. долл., а шеф-повара самых известных ресторанов еще больше — до 100 тыс. долл., если они входят в группу суперзвезд. Некоторые шеф-повара, получив необходимый опыт работы, открывают собственные рестораны.

Работа менеджеров ресторанов предполагает решение самых разнообразных задач. Они должны не только контролировать повседневную деятельность ресторана, но и отслеживать все участки ресторана — от кухни до раздевалки; они также должны периодически подходить к столикам для гостей, чтобы убедиться, что там все нормально. Они выбирают блюда в меню, прогнозируют

ежедневный объем продуктов питания и напитков в целом и на основе этих прогнозов размещают заказы, обеспечивающие деятельность ресторана. Менеджеры также отбирают, нанимают и увольняют служащих и обеспечивают их взаимодействия в ходе работы. Одна из самых серьезных задач, которые приходится решать менеджеру ресторана, — удержать нужных работников, поскольку текучка в этой отрасли невероятно высокая.

В пиковые вечера и выходные менеджерам ресторана приходится очень много работать. Самое обычное дело, если менеджер работает более 50 часов в неделю, шесть или семь дней в неделю и иногда по 12—15 часов в сутки. В то же время сейчас все больше ресторанных компаний переходят на пятидневную рабочую неделю.

Некоторые рестораны берут на работу менеджеров, прошедших двух- или четырехлетнюю программу подготовки в колледжах. Другие предпочитают приглашать людей, имеющих любую степень (бакалавра, мастера, доктора), а особенно степень в области гостеприимства плюс опыт работы, что гораздо предпочтительнее. Значительным фактором, способствующим продвижению по служебной лестнице, является готовность переехать в новое место, так как в сетевых ресторанах часто возникают вакансии, и поэтому подготовленный специалист может занять должность руководителя в региональных структурах.

Менеджеры ресторанов и управляющие могут заработать от 55 тыс. долл. до 150 тыс. долл. в год в зависимости от размеров заведения, числа посетителей и начисляемых бонусов. Помимо обычных преимуществ менеджеры также получают бесплатное питание и могут продолжать образование и подготовку, характер которой зависит от продолжительности их трудового стажа. Управляющие ресторанов могут быть продвинуты на должность регионального менеджера или директора с зарплатой от 60 тыс. долл. до 175 тыс. долл. Вице-президенты и президенты могут зарабатывать от 75 тыс. долл. до 300 тыс. долл. в год и больше.

Один из возможных путей карьерного продвижения в ресторанной индустрии показан на рис. 2.2.

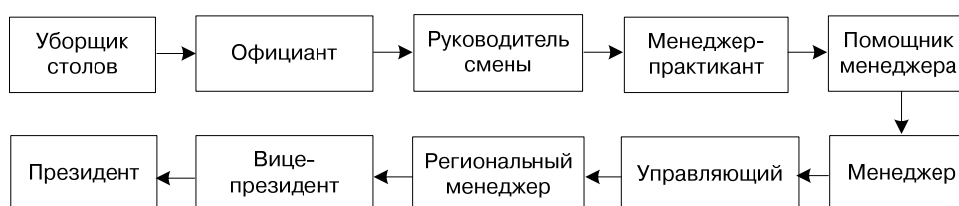


Рис. 2.2 Карьерная дорожка в ресторанной индустрии

Управляемые услуги

Управляемые услуги (или услуги с внешним управлением) — это отрасль стоимостью около 25 млрд долл., которая обслуживает более 19 тыс. 500 заведений в масштабах всей страны. Услуги с внешним управлением — фокусируются не

только на удовлетворении запросов гостей, но и на удовлетворении владельца этого заведения, который для отрасли считается клиентом.

Услуги с внешним управлением также уникальны и тем, что они связаны с приготовлением больших порций еды, которая требуется в определенный период времени. Иногда за смену надо приготовить три партии одной и той же еды и сделать это нужно так, чтобы даже гость, обслуживаемый последним, получал такую же свежую еду, как и первый гость, которого вы накормили в этот день.

Здесь гораздо легче прогнозировать ежедневное количество необходимых продуктов и напитков, поскольку число посетителей, обслуживаемых повседневно, остается относительно постоянным. Благодаря этому преимуществу услуги с внешним управлением часто считаются более привлекательными для работы, чем коммерческие рестораны. Часы работы здесь, как правило, стабильны, и поэтому служащие точно знают, чего им надо ожидать.

Услуги с внешним управлением охватывают различные направления: авиалинии; военные учреждения; начальные и средние школы; колледжи и университеты; учреждения здравоохранения; предприятия и офисы бизнеса; учреждения для отдыха, а также организации, помогающие местным сообществам. Каждое из них требует разного типа услуг, хотя в целом по своей природе эти услуги похожи.

В обязанности менеджеров, отвечающих за питание, помимо обычных обязанностей, связанных с питанием, входит также хорошее управление персоналом, обеспечивающее хорошее взаимодействие служащих и создание атмосферы, благоприятной для профессионального роста и продвижения.

Менеджеры также должны тесно взаимодействовать с отделом управления человеческими ресурсами по вопросам найма и увольнения служащих, ставок заработной платы, различных компенсаций, в том числе и неденежных, а также дисциплинарного воздействия. Особое внимание должно уделяться тому, чтобы все виды деятельности выполнялись в соответствии с Законом о технике безопасности и гигиене труда (The Occupational Safety and Health Act, OSHA), а также соблюдались федеральные и региональные (штатов) законы.

Еще одна из важных задач, которую решает менеджер, — отслеживание бюджета компании и ведение учета по всем видам деятельности, где компания несет расходы. Подготовка бюджета, работа со счетами, отслеживание кредиторской и дебиторской задолженностей и аудит — все это обязанности менеджера.

Менеджер должен также обеспечить безопасность всех работ. Для этого он ежемесячно осуществляет всесторонние проверки рабочих мест и информирует служащих о всех опасностях, с которыми они могут столкнуться во время работы. К тому же служащие должны пройти подготовку и уметь работать с опасным оборудованием, если оно используется.

Одна из задач менеджера — планирование меню, хотя само меню часто разрабатывается в штаб-квартире корпорации. Подготовка меню и демонстрация блюд — важные шаги, благодаря которым компании могут быть лидерами, конкурируя друг с другом на рынке. Чтобы гарантированно добиваться эффективного использования ресурсов, необходимо вести учет отходов продуктов питания и всех выполняемых производственных операций.

Еще один важный участок, требующий особого внимания менеджеров, — обеспечение требуемых санитарных условий. Все работы должны ежедневно тщательно контролироваться. Особенно важна правильная обработка продуктов питания.

Менеджер также отвечает и за то, чтобы каждый работник получил необходимую подготовку и мог работать на всех участках приготовления пищи. Эту задачу можно облегчить, если с самого начала нанимать хороших работников, а затем давать им требуемую дополнительную подготовку.

Для того чтобы стать региональным менеджером в сфере услуг с внешним управлением, например в питании, сначала следует пройти несколько должностных позиций (см. рис. 2.3). Начальная — помощник руководителя службы питания. Эту должность можно получить по завершении учебы в колледже, но если у вас уже есть хороший опыт практической работы, укажите в своем резюме. Обычно зарплата помощника руководителя службы питания — от 30 тыс. долл. до 37 тыс. долл. плюс неденежные вознаграждения.

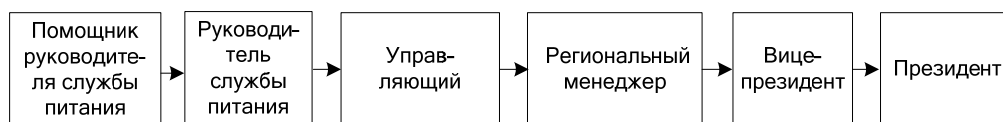


Рис. 2.3 Карьерная дорожка в секторе управляемых услуг

Проработав какое-то время в должности помощника, вы можете перейти на должность руководителя службы питания, где ваша зарплата составит от 40 тыс. долл. до 60 тыс. долл. в год. Как правило, прежде чем вы займете должность управляющего, вам надо поработать руководителем службы питания в нескольких заведениях.

Управляющий зарабатывает 60—75 тыс. долл. в год и также получает неденежные вознаграждения. Карьерное продвижение у него обычно идет по горизонтали, то есть он работает в этой должности в разных заведениях. Обычно он начинает с небольшого заведения, а затем работает во все более крупных.

После нескольких лет работы управляющим вас могут назначить региональным менеджером (управляющим региональным подразделением). Региональные менеджеры получают от 75 тыс. долл. до 85 тыс. долл. плюс неденежное вознаграждение. У региональных менеджеров широкий круг обязанностей, и часто они отвечают за работу большого числа заведений. В их обязанности входит также работа с потенциальными клиентами и проведение переговоров с уже имеющимися клиентами по условиям дальнейшего взаимодействия.

Можно выделить две крупнейшие компании, работающие в сфере услуг с внешним управлением — это Sodexho и ARAMARK. Sodexho предоставляет свои услуги не только в США, но и в других странах мира. Каждый день на территории США и Канады посетителей обслуживают более 110 тыс. ее служащих. Sodexho предоставляет свои услуги корпорациям, военным учреждениям, учреждениям здравоохранения и образования. Это еда и напитки, уборка помещений, уборка и обслуживание территорий, посадка растений и уход за ними, а также комплексное обслуживание. Чтобы узнать больше о Sodexho и ее миссии, посетите их веб-сайт — www.sodexhousa.com.

Цель ARAMARK — быть лидером в сфере услуг с внешним управлением не только в США, но и во всем мире. В своей работе ARAMARK большое внимание уделяет учету культурных особенностей и удовлетворению самых разных запросов клиентов. Ее предприятия работают в 18 странах. ARAMARK обслуживает компании, колледжи и университеты, центры для проведения конференций и съездов, учреждения здравоохранения, парки и курорты, специализированные организации, занимающиеся общественной безопасностью, школьные регионы, спортивные (в том числе и занимающиеся организацией Олимпиад) и развлекательные организации. Более подробную информацию о ARAMARK вы можете найти на ее сайте — www.aramark.com.

Проверьте ваши знания

1. Какие две должностные позиции имеются на круизных кораблях? Охарактеризуйте их.
2. В чем заключаются особенности услуг с внешним управлением? Покажите их отличия от других видов служб питания.

Карьерный путь в отрасли услуг по размещению



Только в Северной Америке тысячи отелей предлагают более 3,5 млн номеров, а в мире этих номеров еще больше, и поэтому вам легко понять, что в секторе размещения/ проживания индустрии гостеприимства и туризма существует несколько путей для карьерного продвижения. Если вы толковый человек и получили опыт работы в различных подразделениях отелей за время учебы в колледже (работая штатно или почасовиком), вам целесообразно пройти **программу подготовки менеджеров** (management-training program) в одной из крупных гостиничных компаний. Если вы предпочитаете небольшой отель с ограниченным набором услуг или отель категории «ночлег и завтрак», вам лучше получить опыт работы именно в таком отеле. Тогда вам и в дальнейшем легче будет, особенно, если вы захотите стать владельцем подобного заведения.

Выпускники, начинающие работать в крупных компаниях, обычно проводят по несколько месяцев в разных подразделениях отеля, чтобы получить всесторонний опыт и знать, как он функционирует. Однако вы можете особое внимание уделить управлению номерами или службе питания и напитков, если хотите стать руководителем службы помещений, начальником производства или руководителем службы питания и напитков. Например, если вы выбираете карьерный путь руководителя службы питания и напитков, вам в первую очередь следует познакомиться с кругом его обязанностей (см. рис. 2.4).

Первое подразделение, в котором вы, вероятно, начнете работать, будет ресторан, холл для отдыха гостей, кейтеринг, служба уборки помещений общего пользования, служба напитков, отдел контроля продуктов питания и напитков или кухня. Желательно проработать три или четыре года на кухне и освоить за это время каждое рабочее место, чтобы хорошо разбираться в процессе приготовления еды. Если вы пропустите этот этап, как вы сможете затем взаимодействовать с шеф-поваром, если станете менеджером службы питания и напитков? Другие варианты — обслуживание номеров или, если вам особенно не повезет, уборка помещений общего пользования, поскольку именно это подразделение отвечает за уборку и хранение всех тарелок, стаканов, столовых приборов, а также всего оборудования, используемого для приготовления еды и напитков. Помните, что здесь вам придется очень внимательно и вежливо общаться со своими подчиненными, поскольку вы ведь не хотите, чтобы кто-то из них преднамеренно засунул вилку в устройство подачи посудомоечной машины, из-за чего она остановится в 23.00, в самый пик напряженной ночной смены! Более подробно работа в этих подразделениях описывается в последующих главах.

Теперь, когда вы провели несколько лет, поработав на всех участках службы питания и напитков, вы готовы для должности помощника менеджера, как правило, в другой гостинице, входящей в эту же группу. Здесь, как и везде, существует конкуренция, и поэтому вам необходимо иметь отличный послужной список и начать устанавливать нужные контакты с первого дня работы! Если вы потенциально «птица высокого полета», вы можете найти должность, например, помощника менеджера ресторана или помощника менеджера подразделения обслуживания помещений. Если вы проявите себя на этой должности, то через год или два будете готовы к новым задачам. Следующей позицией, скорее всего, станет работа в другом подразделении в той же самой или другой гостинице, вполне вероятно, более крупной. Опять же после года или двух работы вы будете профессионально подготовлены к следующему перемещению, например, на должность менеджера подразделения или менеджера службы питания и напитков, отвечающего за операции, связанные с питанием и напитками, или дежурного менеджера.

Уровни оплаты для стажеров, обучающихся по программе управления, начинаются от 34 тыс. долл., помощника менеджера подразделения — около 38 тыс. долл., менеджера подразделения — от 38 тыс. долл. до 54 тыс. долл., менеджера службы питания и напитков — от 44 тыс. долл. до 55 тыс. долл., руководителя службы питания и напитков — от 65 тыс. долл. до 90 тыс. долл. — все зависит от уровня отеля.

Как и в службе питания и напитков, в службе размещения, лучше всего получить опыт в подразделении обслуживания номеров еще в годы учебы в колледже, поскольку это поможет вам быстрее продвигаться по карьерной лестнице и не тратить времени на получение опыта работы в отдельных подразделениях. Программа подготовки менеджеров в подразделении обслуживания помещений обычно рассчитана на 18 месяцев. Вы можете начать с должности специалиста по

ДОЛЖНОСТНАЯ ПОЗИЦИЯ: *Руководитель службы питания и напитков*

ПОДЧИНЯЕТСЯ: *Управляющему*

ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ

Руководить служащими подразделения питания и напитков и организовывать всю деятельность этого подразделения таким образом, чтобы постоянно поддерживались высокие стандарты качества предлагаемых гостям блюд и напитков, обеспечивался высокий уровень обслуживания и максимальный размер прибыли.

ПРИМЕРЫ ОБЯЗАННОСТЕЙ

Средние
затраты
времени, %

- | | |
|-----|---|
| 10% | Планирование работ и управление служащими подразделения питания и напитков для удовлетворения повседневных запросов посетителей. |
| 10% | Четкая формулировка заданий, распределение их и передача полномочий по организации деятельности различных групп подразделения, например, группы по обслуживанию номеров, ресторанов, службы по организации банкетов, кухни, официантов и т.д. |
| 10% | Составление, реализация и отслеживание графика работы ресторанов и баров, обеспечивающих заданный уровень рентабельности. |
| 10% | Участие вместе с шеф-поваром и менеджерами ресторанов в разработке меню, которое смогло бы привлечь целевой потребительский рынок. |
| 10% | Осуществление эффективного контроля за приготовлением питания и напитков, а также за расходами в подчиненных структурных единицах. |
| 10% | Помощь менеджерам участков в обеспечении прибыли и стандартов качества еды, обслуживания, чистоты, продаж сувениров и продвижения продукции. |
| 10% | Регулярный анализ и оценка степени удовлетворения потребителей предоставленными услугами, в том числе и банкетами. Рекомендации руководству (на основе проведенного анализа) принимать новые операционные и маркетинговые технологии, особенно если применение прежних приводит к отклонениям от заданных результатов, или если регулярно: (1) посетители высказывают недовольства; (2) на целевом рынке произошли существенные изменения; (3) в конкурентной среде произошли существенные изменения. |
| 10% | Разработка с помощью руководителей подчиненных структур операционных способов, позволяющих реализовывать современные принципы управления, например, составление смет, прогнозирование, разработку спецификаций по закупаемым продуктам и по порциям, оформление меню, контроль за продуктами, описание должностных обязанностей подчиненных и т.д. |
| 10% | Постоянная оценка работы подчиненных службы питания и напитков и мотивация своих служащих к повышению показателей работы. Планирование подготовки служащих и руководство ею, а также разработка программы совершенствования деятельности подразделения; помощь тем работникам, которые обладают соответствующей профессиональной подготовкой и заинтересованы в продвижении по карьерной лестнице. |

Другие обязанности

Регулярно участвовать в проверке выполнения стандартов, установленных руководством компании. Служащие, допускающие нарушения в своей работе, должны подвергаться дисциплинарным мерам воздействия, вплоть до увольнения.

В связи с циклической природой деятельности индустрии гостеприимства от служащих требуется работать по графикам, в наибольшей степени соответствующим текущим потребностям бизнеса.

От всех служащих подразделения необходимо требовать полного выполнения норм и правил безопасной и эффективной эксплуатации оборудования. Те служащие, которые нарушают правила и нормы, должны подвергаться дисциплинарным мерам воздействия, вплоть до увольнения.

Рис. 2.4 *Должностные обязанности руководителя службы питания и напитков*

Вспомогательные функции

Помимо выполнения основных функций от служащего может быть потребовано выполнение тех или иных вспомогательных функций, причем время, отводимое на эту работу, устанавливает его начальник.

Для осуществления постоянного контроля над текущей работой и решения срочных проблем в случае их возникновения периодически, по выходным дням, целесообразно исполнять обязанности дежурного менеджера.

Работать с компьютерными программами.

Выполнять любые задачи по общей уборке и поддержанию чистоты, используя при этом чистящие средства, соответствующие стандартам сохранения здоровья.

КОНКРЕТНЫЕ ЗНАНИЯ, НАВЫКИ И УМЕНИЯ

Руководитель службы питания и напитков должен обладать следующими знаниями, навыками и умениями и быть способным объяснить и продемонстрировать, что он может выполнять основные функции по своей должности в любых условиях, используя для этого комбинацию тех или иных знаний и умений.

Уверенно и безошибочно производить математические расчеты.

Эффективно общаться с внутренними и внешними потребителями, некоторым из них требуется уделить больше внимания, предоставить больший объем информации, а также решить какие-либо конфликтные ситуации, в которых они оказались.

Работать на всех участках службы питания и напитков и выполнять основные должностные функции.

Читать, слушать и общаться по-английски как устно, так и письменно.

Получать и аккуратно вводить информацию, используя для этого современные сложные компьютерные системы и программы.

Уметь определять качество продуктов и выявлять признаки возникновения потенциально опасных ситуаций.

КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ СТАНДАРТЫ

Образование: колледж соответствующего профиля; обязательно наличие кулинарных способностей и самостоятельного опыта обслуживания посетителей.

Опыт: продолжительный опыт работы в ресторане, баре, в том числе банкетном обслуживании, службе стюардов, кухне, отделе продаж, отделе по организации массовых мероприятий; наличие управленческих навыков.

Лицензия или сертификат о профессиональной подготовке: специальной лицензии не требуется.

Внешний вид: все служащие должны быть чисто и опрятно одеты в соответствии с установленными в заведении правилами.

Иное: знание других языков приветствуется.

Рис. 2.4 Описание должностных обязанностей руководителя службы питания и напитков

коммуникациям, отвечая на телефонные звонки и работая в коммуникационном центре отеля. Помните, что именно по работе коммуникационного центра у гостей складывается первое впечатление о гостинице; к тому же служба здесь позволяет хорошо разобраться в нюансах работы фронт-офиса и службы резервирования.

ния номеров. Через несколько недель или месяцев работы в коммуникационном центре вы можете какое-то время проработать на стойке портье. А затем полезно перейти в административно-хозяйственную службу. Эти подразделения плюс консьерж-служба и служба безопасности — необходимые базовые составляющие для последующей управленческой работы в подразделении обслуживания помещений.

После успешного завершения программы подготовки менеджеров вам могут предложить должность помощника руководителя отдела. Скорее всего, эта должность будет в другом отеле той же группы. После года или двух вам предложат стать помощником менеджера или возглавить подразделение. Вы можете перейти в более крупную гостиницу, принадлежащую той же группе. На этом этапе вы больше узнаете о компании и научитесь действовать более гибко, что поможет вам в дальнейшем карьерном продвижении. Две наиболее ответственные должности в подразделении обслуживания номеров — менеджер фронт-офиса и менеджер административно-хозяйственной службы, поэтому, прежде чем вы станете руководителем подразделения обслуживания помещений, целесообразно получить хороший опыт работы именно на этих участках.

Уровни зарплат у работников этого подразделения: менеджер службы резервирования получает от 35 тыс. долл. до 40 тыс. долл.; менеджер фронт-офиса — от 40 тыс. долл. до 55 тыс. долл., руководитель хозяйственной службы — от 45 тыс. долл. до 70 тыс. долл., руководитель подразделения — от 70 тыс. долл. до 90 тыс. долл. Конкретный размер оплаты вашего труда зависит от типа отеля и места его размещения.

В отеле есть и другие должности, например руководитель службы маркетинга и продаж или только маркетинга; отдела человеческих ресурсов, финансовый инспектор или руководитель финансовой службы. Для каждой из этих должностных позиций существует своя программа подготовки менеджеров с последующей специализацией в подразделениях, в ходе которой необходимо пройти все промежуточные ступени. Например, в службе маркетинга и продаж есть координаторы и менеджеры по продажам, каждый из которых отвечает за конкретную территорию, взаимодействие с ассоциациями, обслуживание местного рынка, стимулирующего рынок, и корпоративных клиентов. Менеджеры по продажам получают заработную плату от 44 тыс. долл. до 55 тыс. долл., а руководители маркетинга — от 75 тыс. долл. до 100 тыс. долл. и выше. Размер вознаграждения руководителя отдела человеческих ресурсов — от 55 тыс. долл. до 75 тыс. долл., а руководителя бухгалтерии или финансовой службы — от 65 тыс. долл. до 85 тыс. долл.

Все эти позиции старших руководителей могут стать ступенькой к должности управляющего и выше, например, должности регионального или корпоративного руководителя, имеющего более широкий круг ответственности и получающего, конечно, более высокую заработную плату.

Карьерный путь в сфере управления размещением показан на рис. 2.5.

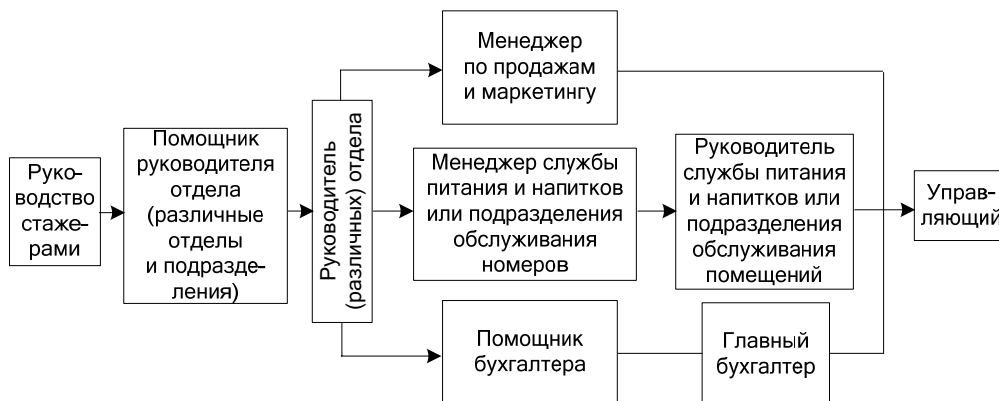


Рис. 2.5 Карьерный путь в управлении размещением

Программа подготовки менеджеров в Hyatt Corporation⁸

Корпорация Hyatt постоянно стремится укреплять свою репутацию, для чего старается привлекать лучших кандидатов для участия в своей программе управленческой подготовки. Если вас интересует бухгалтерия, кулинарное искусство, инжиниринг, человеческие ресурсы, производство или продажи, Hyatt может предложить вам специальные программы подготовки по каждому из этих направлений.

Процесс подготовки менеджеров в Hyatt состоит из отдельных программ продолжительностью от шести до 18 месяцев; объем каждой программы зависит от ее предназначения. Обучаемые занимаются на участках, которые более всего соответствуют их интересам. Сначала по схеме ротации получают опыт работы и знакомятся со всеми аспектами деятельности отеля. Затем оставшееся время они учатся по программе, посвященной конкретному виду деятельности гостиницы.

По завершении программы участник готов стать одним из членов персонала Hyatt на должности помощника менеджера или менеджера того подразделения, для работы в котором он проходил подготовку. Например, стажеры-производственники по завершении программы могут получить должность помощника менеджера или менеджера, руководителя смены фронт-офиса, супервайзера, супервайзера службы резервирования, помощника менеджера ресторана, помощника менеджера по банкетному обслуживанию, а также другие должности. Стажеры-кулинары могут стать поварами отдельных участков, а стажеры-бухгалтеры — менеджерами по кредитам, инспекторами по дебиторской и кредиторской задолженности.

Претенденты на обучение должны отвечать ряду требований, в частности:

- иметь степень бакалавра по менеджменту в области гостеприимства или в родственной сфере;
- иметь минимальный средний балл по изученным учебным курсам 2,8;
- иметь опыт работы в отрасли не менее девяти месяцев;
- участвовать в работе студенческих организаций в качестве бригадиров и членов команд;
- иметь положительные рекомендации от двух предыдущих работодателей (здесь речь не идет о свойствах характера);
- иметь разрешения на постоянную работу в США.

Huatt предлагает достойную зарплату для стажеров по программе корпоративного управления, размер которой определяется географическим местом прохождения стажировки. Компенсация по программе корпоративной управленческой подготовки определяется текущей средней стоимостью жизни в том регионе, где расположен отель. Размер зарплаты стажера рассчитывается исходя из пятидневной рабочей недели продолжительностью 50 часов плюс дополнительные компенсации за переработку свыше 50 часов в неделю.

Выпускники программы, скорее всего, начнут свою управленческую карьеру уже в знакомой для них обстановке, поскольку отель, где они проходят подготовку, обычно может предложить им возможность для занятия первой карьерной позиции. Если такой позиции в отеле, где была проведена подготовка, нет, стажер может быть переведен на управленческую должность в другой отель Huatt.

Чтобы узнать больше о Huatt и ее программах управленческой подготовки, посетите их веб-сайт (www.hyatt.com). Информацию о карьере в Huatt вы можете получить на странице Huatt on Campus (Huatt для обитателей студенческого городка). О дополнительных возможностях по трудоустройству можете узнать из списка текущих управленческих вакансий, имеющихся в масштабах всей страны, на веб-сайте www.careers.hyatt.com.

Карьерные возможности в управлении клубами

Функции менеджеров клубов и менеджеров отелей во многом аналогичны. Менеджеры занимаются подготовкой смет и прогнозируют будущие продажи, а также контролируют деятельность ресторанов, отделов и подразделений клуба. Они отвечают за общее благополучие клуба. Существует профессиональная ассоциация — Ассоциация менеджеров клубов Америки (Club Managers Association of America, СМАА), где менеджеры клубов могут получить сертификат. Членство в этой Ассоциации предоставляет и другие преимущества, в частности, возможности профессионального развития и установления полезных контактов. Поэтому целесо-

образно познакомиться с веб-сайтом этой Ассоциации. Конечно, управление клубом отличается от управления отелем, в том числе и тем, что гости являются его членами и обычно оплачивают свое членство. Поэтому многие члены клубов испытывают более серьезные привязанности к своему клубу и ожидают получить там более высокий уровень обслуживания, чем в любом отеле.

В отрасли управления клубами действуют самые разные типы клубов. Наиболее известными и престижными являются клубы, расположенные в сельской местности или в центре города, а также гольф-клубы, яхт-клубы и пр. Популярны загородные клубы. Как правило, они хорошо оборудованы для организации отдыха на природе. Чаще всего это гольф, хотя есть и такие, которые предлагают такие виды спорта, как теннис и плавание. Некоторые загородные клубы предоставляют своим членам возможность пройти обучение по самым разным учебным программам или заняться социальной деятельностью. Как правило, в таких клубах имеются зал для отдыха и/или ресторан. Загородные клубы могут быть как частными, так и смешанного типа. Если клуб частный, его помещение доступно только для его членов. Загородные клубы смешанного типа предлагают некоторые виды услуг и не для членов.

Какого-то единственного карьерного пути в этой сфере управления нет. Однако большинство специалистов получают должность менеджера клуба, поработав на кухне или баре (см. рис. 2.6). Гораздо реже менеджерами клуба становятся специалисты других направлений, например бухгалтерии.



Рис. 2.6 Карьерная дорожка для управляющего клубом

В зависимости от опыта, человек может начать как помощник кейтеринг-менеджера или помощник менеджера ресторана, затем подняться до позиции кейтеринг-менеджера или помощника менеджера клубного здания. Следующий шаг зависит от времени работы на этих должностях, а также от опыта и качества работы. Например, имея опыт работы в клубе с доходом службы питания и напитков около 1,5 млн долл. в течение 4—6 лет, вы можете занять должность менеджера клуба⁹.

Следует учесть и тот факт, что в работе менеджера клуба нет регулярных часов работы. Когда клуб активно функционирует, надо много и долго работать. И наоборот, когда клубная деятельность стихает, работы становится гораздо меньше. Менеджеры клубов обычно сами разрабатывают графики своей занятости, учиты-

вая мероприятия, запланированные к проведению в клубе. Менеджеры клубов работают в среднем пять или шесть дней в неделю по 10 часов в сутки.

Для большинства управленческих должностей в клубе заработная плата составляет от 27 тыс. долл. до 33 тыс. долл. На **начальных должностях** (entry-level positions) с претендентом обычно никаких переговоров о размере заработной платы не ведется. Однако уже на средних должностях размер заработной платы часто определяется по результатам собеседования. Фактический размер заработной платы зависит от опыта служащего, а также от имеющихся у него рекомендаций с предыдущего места работы. Самая приятная сторона работы в качестве менеджера клуба — отличная общая атмосфера заведения и его первоклассные услуги. Менеджеры обычно могут пользоваться всеми помещениями и оборудованием клуба и питаться там. Здесь часто возникают отличные возможности для дальнейшего продвижения. Помимо зарплаты менеджеры клуба нередко получают бонусы, размер которых определяется общими показателями работы клуба. Эти бонусы варьируются от 5 до 15% базовой заработной платы менеджера, превышающей 100 тыс. долл. за год, благодаря чему управляющий в наиболее престижном клубе может получать около 350 тыс. долл. ежегодно. Да, мы не оговорились — 350 тыс. долл.!

Карьера в сфере организации конференций и выставок



Специалистам, планирующим и координирующим проведение встреч, съездов, конференций и других специальных мероприятий, в которых участвует очень большое количество людей, требуются те же самые навыки и умения, что и специалистам, планирующим проведение других мероприятий, однако масштабы их деятельности намного больше.

Менеджеры, организующие конференции и выставки, постоянно контактируют со всеми другими участками по проведению этих мероприятий: от служащих, занимающихся питанием, до представителей бюро, организующего выступления докладчиков. Кроме того, они же занимаются и хозяйственной работой, например, работой электриков и других рабочих. Как правило, они отвечают за приглашение внешних провайдеров и выполнение подготовительных работ, связанных со звуком, освещением и настройкой оборудования, когда это необходимо, а также с организацией питания участников.

Менеджеры, как правило, должны укладываться в заданный бюджет, так как организаторы мероприятия ограничены определенной суммой. Иногда сделать это сложно. Поэтому надо уделять должное внимание всем участкам, особенно тем, где возможны какие-то сбои, так как там могут потребоваться дополнительные усилия и деньги. Следует также установить контакты с внешними организациями, помощь которых может потребоваться, и заручиться их поддержкой.

Менеджер по организации конференций и выставок отвечает и за правовые аспекты подобных мероприятий. Если такое мероприятие проводится на кон-

кретной территории, менеджер должен хорошо изучить все требования пожарной службы, разобраться с планами этажей и ограничениями по площадям (ведь к организаторам в случае нарушений этих требований могут быть предъявлены судебные иски).

Менеджеры, работающие в этой области, должны быть сами очень организованными людьми. Хороший менеджер по организации конференций и выставок ведет полные отчеты по каждому соглашению и каждому принятому решению в течение всего процесса организации мероприятия. На этой должности важно обладать хорошими коммуникационными навыками и умениями и уметь добиваться, чтобы все участники, занимающиеся подготовкой мероприятия, понимали его важность и правильно действовали.

Менеджер по организации конференций и выставок работает не в одиночку. Как правило, его подчиненные занимаются продажами, регистрацией, маркетингом и иными функциями, связанными с проведением мероприятий. Однако именно менеджер отвечает за то, чтобы каждый член его команды в полной мере обеспечивал бесперебойное выполнение мероприятия. Каждое проведенное мероприятие анализируется «по горячим следам», чтобы выявить все возникшие проблемы и внести поправки.

Менеджеры, специализирующиеся на организации конференций и выставок, могут работать в агентствах по проведению таких мероприятий, бюро по организации конференций и привлечению гостей, различных структурах индустрии туризма, центрах проведения конференций и выставок. Для занятия этой должности желательно пройти четырехлетнюю программу и получить степень бакалавра, а также опыт работы в PR, сфере продаж, маркетинга или организации путешествий. Многие менеджеры по организации конференций и выставок имеют соответствующие степени.

Разумеется, помимо опыта каждая должностная позиция предусматривает более широкий круг ответственности (см. рис. 2.7). В итоге человек, специализирующийся в этой области, может быть назначен старшим менеджером или организовать собственный бизнес. Менеджеры с хорошей репутацией в местном сообществе могут получать все более привлекательные предложения от других фирм и динамично продвигаться по карьерной лестнице.

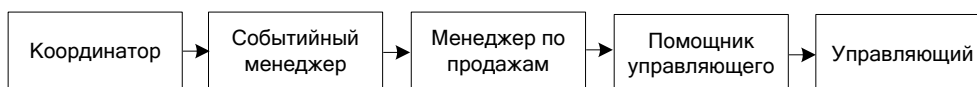


Рис. 2.7 Карьерная дорожка в секторе организаций конференций и выставок

Возможности, открывающиеся перед менеджерами по организации конференций и выставок, с каждым днем становятся все более привлекательными. Так, только в США ежегодно число планируемых мероприятий постоянно возрастает, что открывает новые возможности для дополнительной работы. Средняя годовая зарплата специалиста в этой сфере составляет от 35 тыс. долл. до 59 тыс. 999 долл.

Руководители здесь зарабатывают 90 тыс. долл. и более, а некоторые, наиболее выдающиеся специалисты этой категории, — 150 тыс. долл. и более. Чтобы узнать больше об управлении съездами и конференциями, посетите веб-сайт Ассоциации профессиональных организаторов совещаний и конференций (Professional Convention Management Association, [www. PCMA.org](http://www.PCMA.org)).

Карьера в сфере планирования совещаний, событийного менеджмента и кейтеринг-менеджмента



Планирование совещаний

Официальное название должности специалиста по планированию совещаний* может быть самым разным. Например, менеджер по организации встреч, координатор конференций или съездов. В функции этого специалиста, помимо прочего, входят: определение места проведения совещания (конференции); организация доставки участников к месту проведения, организация их проживания в гостинице и питания; планирование программы и контроль за регистрацией участников. Совещания этого рода могут варьироваться от переговоров и событий международного уровня до небольших внутренних вечеринок. Хотя некоторые профессиональные компании имеют штатных работников, многие организации нанимают внешних специалистов или приглашают фирмы, которые специализируются на управлении подобными совещаниями.

Профессия специалиста по планированию совещаний стала восприниматься как отдельная карьерная составляющая всего несколько лет назад. По мере того как компании начали расширять масштабы своей деятельности, потребность в таких специалистах стала более очевидной. Создание общего пакета услуг для проведения совещания, в котором участвуют люди и оборудование со всех уголков мира, требует значительно более серьезного планирования, не ограничивающегося выбором правильного места проведения, организации поездок, проживания участников и приглашения основных выступающих.

В настоящее время формы проведения подобных совещаний в значительной степени изменились. Многие встречи теперь могут проводиться в режиме видеоконференции по Интернету. Поэтому специалистам, работающим в этой сфере, необходимы хорошие знания современных технологий и оборудовании, используемых для проведения подобных конференций.

* Здесь термин «совещание» применяется в самом широком смысле, начиная от небольших деловых встреч до проведения огромных конференций. (Прим. перев.)

Конкретные обязанности специалиста зависят от типа фирмы, в которой он работает. Как правило, эти специалисты планируют и организуют такие совещания, как встречи, съезды и специальные церемонии. Время сбора участников обычно устанавливается исходя из графиков руководителей, под которые подгоняются все остальные этапы. В первую очередь необходимо выбрать помещение, в котором будет проводиться совещание. Для этого менеджер должен оценить, насколько подходят имеющиеся места, и изучить все варианты, чтобы выбрать из них лучший. Следует установить процедуры регистрации, провести подготовительную работу по организации питания участников, оформлению помещений, подготовке необходимого оборудования и приглашению инструкторов.

Специалист по планированию, входящий в штат компании, часто организует небольшие совещания. А если речь идет о крупных событиях, он работает вместе с внешней фирмой.

Практически все специалисты по организации совещаний должны иметь степень бакалавра по четырехгодичной программе обучения в колледже и опыт работы в компании, корпорации, центре проведения конференций или организации путешествий. Как и в отношении большинства карьер в любых компаниях, возможности по продвижению чаще всего открываются для тех, кто имеет дополнительное образование.

Люди, интересующиеся карьерой в качестве организатора совещаний, должны быть креативными личностями, обладать всеми необходимыми организационными навыками и умениями и уметь эффективно планировать проекты. Они должны уметь хорошо работать со своими коллегами и своевременно предугадывать возможные потребности и желания участников. Даже если какая-то задача не входит в формальное описание их функций, они должны с готовностью заниматься подобными задачами и прилагать достаточно усилий, чтобы все было сделано правильно. Они должны уметь действовать быстро и профессионально, в том числе и в непредвиденных ситуациях. Они всегда должны поступать справедливо с окружающими и учитывать те обстоятельства, в которых им приходится действовать. Этим специалистам надо хорошо разбираться в индустрии бизнеса и знать, как планируются и проводятся совещания, торговые выставки и конференции; они обязательно должны быть хорошими переговорщиками.

Студенты, которых интересует подобная специализация, сначала должны пройти стажировку в бюро по организации конференций и привлечению гостей, выставочном центре, агентстве по организации поездок или компании, занимающейся планированием совещаний. Такие стажировки помогают развивать навыки взаимоотношений с людьми и лучше разбираться в деятельности отрасли. Во время этих стажировок вы можете получить полезные контакты, которые помогут вам в будущем с работой. Некоторые колледжи и университеты предлагают свои варианты стажировок. Хороший источник поиска вакансий — объявления в профессиональных журналах.

Возможности по профессиональному продвижению для тех, кто хотел бы заняться планированием организаций совещаний, отличные. Конечно, с повышением опыта вы получаете и более широкий круг обязанностей (рис. 2.8). Проработав достаточное время на начальной позиции, вы можете получить должность старшего менеджера или исполнительного директора в самых разных структурах, начиная от частного бизнеса и гостиниц до корпораций, занимающихся поездка-

ми, путешествиями, и музеев. Также специалисты, имеющие хорошую репутацию в местном сообществе и у коллег, часто получают приглашения от других фирм и могут сами выбирать свою карьеру в этой области.

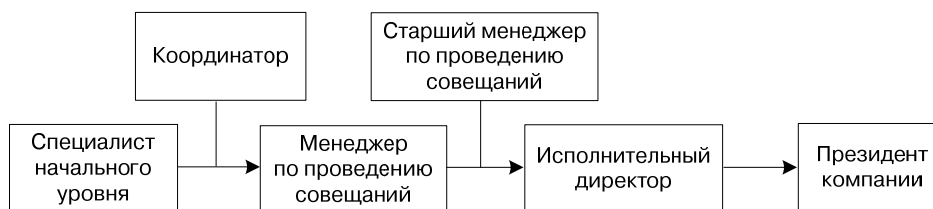


Рис. 2.8 Карьерная дорожка специалиста по планированию мероприятий

Возможности трудоустройства для менеджеров по планированию совещаний постоянно растут. В США фактически конференции, торговые выставки и другие подобные совещания насчитывают более 1,5 млн рабочих мест. В зависимости от уровня ответственности и опыта работы зарплата на этих должностях может варьироваться от 34 тыс. долл. на начальных позициях до 100 тыс. долл. и выше у исполнительных директоров. В целом годовые расходы на проведение подобных совещаний в США превышают 80 млрд долл. Следует отметить, что большинство планировщиков совещаний — женщины, из чего можно сделать вывод, что данное карьерное направление предлагает отличные возможности для женщин¹⁰.

Проверьте свои знания

1. Назовите самые популярные типы клубов.
2. Объясните, почему организация проводимых совещаний в последнее десятилетие в значительной степени изменилась?

Событийный менеджмент

В категории «событийный менеджмент» (event management) возможны самые разные виды карьеры. Наиболее популярны и более известны планирование свадеб и планирование вечеринок.

Сейчас все больше и больше женихов и невест решают приглашать организаторов свадеб, чтобы они помогли им спланировать этот памятный и важный день в их жизни. При средних затратах на свадьбу порядка 20 тыс. долл., неудивительно, что многие пары хотели бы получить помощь, чтобы это крупное событие в их жизни оправдало затраты времени и денег и оставило на долгие годы хорошее впечатление. Об этом мечтает каждый жених и невеста.



Менеджерам мероприятий приходится планировать и организовывать самые разные события, в частности, свадьбы

Организаторы свадеб оказывают молодоженам помощь по всем вопросам планирования и проведения торжественной церемонии. В частности, обговаривают оценочные расчеты затрат на проведение этого события, все элементы церемонии, выбирают места, где она будет проводиться, рассылают приглашения и заказывают цветы, а также дают рекомендации о свадебном этикете и традициях. Большинство этих специалистов непосредственно участвуют в торжественных церемониях, контролируя, чтобы все было сделано так, как надо.

Наиболее важное качество, которым обладает организатор свадьбы или должен обладать, — способность оставаться спокойным и действовать целенаправленно в любых, в том числе и самых напряженных, ситуациях. Планы проведения свадеб часто меняются в любой момент, и хороший специалист всегда готов к подобным поворотам. Кроме того, он должен быть контактным человеком и уметь проводить все переговоры. На него также возлагается обязанность поиска лучших услуг, необходимых жениху и невесте, при минимально возможных ценах.

Большинство организаторов свадеб действуют на территории своей страны, поэтому для них важны хорошая репутация и отличные связи, так как без них им сложно получать новые заказы.

В среднем организаторы свадеб берут от 10 до 15% всех расходов на это памятное мероприятие. Если исходить из средних затрат, равных 20 тыс. долл., за одну свадьбу, он получает от 2 тыс. долл. до 3 тыс. долл. Разумеется, затраты на проведение свадеб во многом зависят от региона.

Организаторы свадеб, помимо прочего, должны обладать и деловыми навыками и умениями, которые студенты формируют за время обучения в колледжах и университетах. Однако если говорить именно об организаторе свадеб, наличие диплома для этой профессии — не самое главное. Многие организации, работающие в этой сфере, разработали программы подготовки и сертификации таких специалистов. Так, Ассоциация брачных консультантов (Association of Bridal Consultance, ABC) предлагает программы обучения по самым разным курсам, которые можно получить как по отдельности, так и в пакете. Завершив обучение, человек получает сертификат о том, что он является профессиональным консультантом для новобрачных, сертифицированным консультантом или мастером-

консультантом для новобрачных. Чтобы продвинуться на верхний уровень, требуется, по крайней мере, шесть лет работы. Чтобы узнать больше об ABC, посетите их веб-сайт (www.trainingforum.com).

Другое направление событийного менеджмента — планирование вечеров (вечеринок). Организаторы вечеров — часто независимые люди, работающие самостоятельно или в небольших фирмах. Индивидуальные заказчики, семьи и небольшие компании приглашают их для планирования небольших вечеринок, организуемых по какому-либо случаю. Эти специалисты помогают спланировать и организовать самые разные мероприятия, в частности, дни рождения, крестины, бар мицвах (еврейский религиозный ритуал, символизирующий переход мальчика в категорию мужчин), тематические вечеринки и торжества по различным другим поводам. Они могут отвечать за все мероприятия, начиная от рассылки приглашений до обслуживания и уборки, или могут заниматься лишь какой-то частью вечеринки, например планированием меню или обслуживанием гостей.

Эти специалисты должны быть очень хорошо организованными людьми и уметь уделять пристальное внимание всем деталям. Они должны быть креативными, поскольку у клиентов могут быть самые разные идеи и представления, которые они хотели бы реализовать. К тому же они должны обладать большим терпением, поскольку планирование часто означает длительные телефонные разговоры, чтобы обговорить все особенности, иногда возникающие в последнюю минуту.

Если вы задумываете начать свой собственный бизнес, связанный с планированием вечеринок, нужно исходить из наличия нескольких основных составляющих, в том числе и оборудования. В первую очередь у вас должны быть компьютер, принтер, факс и сотовый телефон, автомобиль, фургон или мини-фургон для перевозки декораций и всего оборудования к месту проведения вечеринки. Успешные организаторы вечеринок обычно имеют портфолио с фотографиями предыдущих мероприятий, образцами пригласительных билетов для гостей и меню. Полезно выписывать и читать журналы, посвященные стилям жизни, чтобы постоянно быть в курсе последних тенденций.

Чтобы начать бизнес в качестве организатора вечеров, вам потребуется пойти на определенные расходы. Так, если у вас еще нет компьютера или оборудования, которое мы упомянули выше, вам их придется купить. Кроме того, от 500 долл. до 1000 долл. надо будет потратить на получение лицензии на этот вид бизнеса, маркетинговые материалы и основные расходные материалы, требующиеся для проведения вечеров. Возможно, вам придется приобрести и автомобиль. Впрочем, вначале вы вполне можете обойтись подержанным фургоном за 10 тыс. долл.

При проведении крупных корпоративных вечеринок, свадеб, бар мицвахов, масштабных семейных торжеств, кампаний по сбору денежных средств и тому подобных мероприятий большинство организаторов назначают цену, равную 10% общих затрат на такое мероприятие. В отношении небольших дней рождений и годовщин, как правило, плата, устанавливаемая из расчета на каждого гостя, составляет от 10 до 40 долл. с человека. Конкретная цифра зависит от объема, требуемого для плани-

рования. Некоторые организаторы устанавливают почасовую плату за свои услуги — от 20 долл. за час и выше.

Лучший вариант — начать с небольших мероприятий и стать организатором вечеров, используя для привлечения клиентов механизм формирования неформального мнения о себе как о специалисте. Для этого вы вполне можете обойтись простым набором для проведения вечеров, который можно купить в онлайн-не, а визитки вы можете раздавать при любом общении. Размещайте рекламу в местных газетах и готовьте рекламные листки, используйте любую возможность. Через какое-то время, после установления контактов, вам будет гораздо легче получать приглашения от более крупных групп и для проведения более крупных мероприятий.

Возможный карьерный путь для событийного менеджера показан на рис. 2.9.

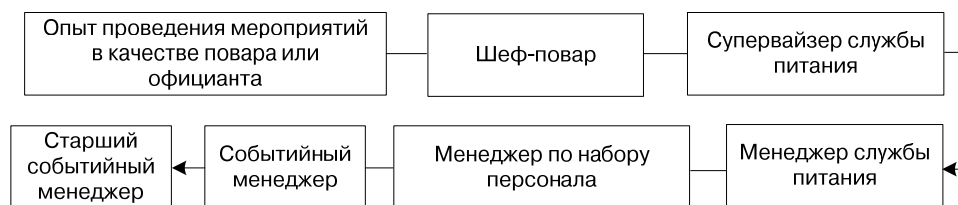


Рис. 2.9 Карьерная дорожка для событийного менеджера

Кейтеринг

Кейтеринг (catering) — обслуживание внешних мероприятий питанием — это участок, предполагающий широкие карьерные возможности для лиц, имеющих предпринимательский склад. Организация питания во многом напоминает деятельность ресторана: этим направлением относительно легко заняться, однако здесь трудно получить прибыль. Студенты могут поработать в компаниях, занимающихся организацией питания, во время учебы в колледже и получить максимально возможный в этом случае опыт, чтобы разобраться с основными функциями, связанными с кейтерингом. Выпускники могут получить дополнительный опыт, поработав координатором планирования и помогая организовывать работу основных функциональных участков. Некоторые функции в этой области достаточно сложные и требуют большого опыта, без которого добиться успеха нельзя. Часто эти функции приходится осуществлять на территории или в помещении, предоставляемом клиентом, то есть не в ресторане и не в отеле. Профессионалам по организации питания и обслуживания необходимо помнить обо всех, даже малейших, деталях, например о штопоре для открывания бутылок.



*Кейтеринг-менеджер
и шеф-повар проверяют
подготовку стола*

Продвижение до должности кейтеринг-менеджера часто происходит достаточно быстро, поскольку это направление бизнеса динамично растет, а компании, специализирующиеся на этих услугах, расширяются (рис. 2.10). Кейтеринг-менеджеры отвечают за все функции. Следует не забывать, что многие кейтеринг-компании в день обслуживают нескольких клиентов. Вы как менеджер должны отвечать за то, чтобы все шло в соответствии с планом и все ожидания гостей были удовлетворены. Это далеко нелегко, поскольку вы работаете с самыми разными людьми, начиная от шеф-поваров до декораторов помещений и официантов. В какой-то степени это напоминает дирижирование оркестром: ваша работа заключается в том, чтобы музыка была гармоничной. В этой области привлекательными вариантами являются позиции владельцев или руководителей сервисной компании, особенно если вы можете привлекать заказы, позволяющие зарабатывать хорошие деньги. Профессионалам в этой области нужно очень хорошо разбираться в продуктах питания и санитарных нормах, в том числе в тех причинах, которые вызывают болезни, связанные с продуктами питания, и знать, каким образом можно их не допустить. Зарплаты здесь начинаются с 25 тыс. долл. для координаторов и до 30 тыс. долл. — 50 тыс. долл., а в некоторых случаях, если говорить о владельцах кейтеринг-компаний средних размеров, их вознаграждение может превышать 100 тыс. долл. в год.

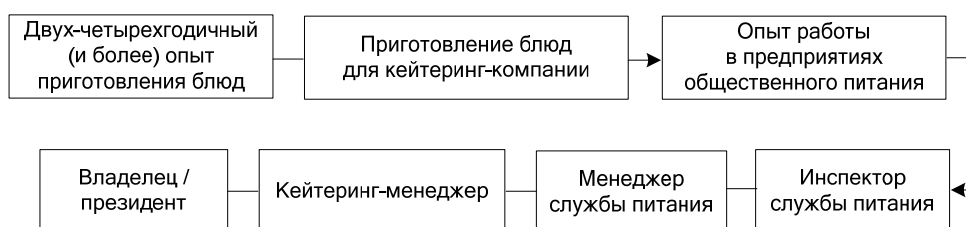


Рис. 2.10 Карьерная дорожка к должности кейтеринг-менеджера

Карьера в сфере отдыха, досуга, развлекательных и тематических парков, азартных игр

Отдых и досуг

В настоящее время в США в сфере отдыха трудятся около 230 тыс. человек. По сравнению с другими видами работ здесь очень высокая доля внештатных, сезонных работников и добровольцев. Если вы усердный работник и целенаправленный человек, то можете построить здесь отличную карьеру. На рис. 2.11 показана карьерная дорожка в сфере рекреации (досуга), отдыха и развлекательных и тематических парков.

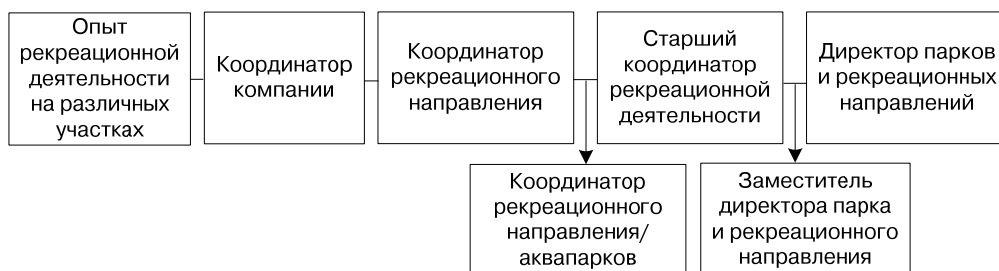


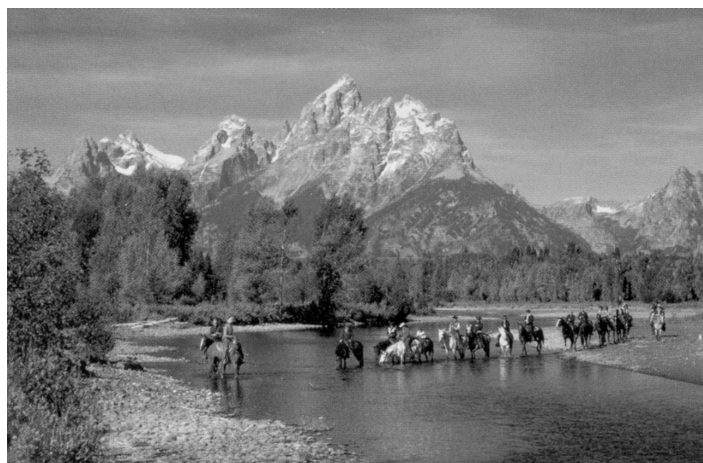
Рис. 2.11 Карьерная дорожка в индустрии досуга, отдыха и развлекательных и тематических парков

Специалисты по досугу планируют, организуют и направляют самые разные виды деятельности, например занятия аэробикой, искусствами и ремеслами, бейсболом (здесь даже есть своя лига — Little League), теннисом, туризмом и софтболом. Эти виды деятельности происходят в самых разных местах, например, в местных парках или рекреационных центрах, клубах здоровья, церквях и тематических парках.

Специалисты по досугу могут трудиться на самых разных должностных позициях: все зависит от объема ответственности, который они готовы на себя взять, и своей профессионально подготовки. За повседневные операции, выполняемые в рамках различных рекреационных программ, здесь отвечают руководители. К тому же они сами могут проводить занятия с отдыхающими, планировать распределение участков и оборудования и контролировать, чтобы это оборудование использовалось правильно. Кроме этого они отвечают за приглашение отдельных специалистов, которые инструктируют участников, занимающихся отдельными видами деятельности, например искусством, музыкой, плаванием или теннисом, а в некоторых случаях выступают как их наставники.

Инспектора по досугу контролируют работу лидеров, планируют, организуют и управляют теми видами деятельности, привлекательными для самых разных людей. Они выступают связующим звеном между директором парка и руководителями отдельных рекреационных участков. Те из них, кто имеет хорошие знания, навыки и умения, помимо остальных своих обязанностей, могут контролировать отдельные программы или мероприятия или разрабатывать программы для клиентов, имеющих особые запросы. Инспекторы могут разрабатывать программы как для одного отдельного центра, так и для всего региона: все зависит от объема ответственности, порученного этому человеку.

Директора рекреационного направления и парков разрабатывают масштабные всесторонние программы для парков, игровых площадок и других мест и руководят их реализацией. Как правило, они выступают консультантами для региональных местных отделов рекреационной деятельности и ответственны за бюджеты, выделяемые для парка или рекреационного центра.



Работа в сфере отдыха прекрасна для тех, кто любит величественную природу

Консультанты участков учат детей и взрослых самым разным видам деятельности, которые проводятся в парках, курортах, рекреационных центрах или просто за городом, и контролируют ход всех занятий. Они организуют самые разные виды деятельности, в частности пешие прогулки, туризм, конные путешествия и на каноэ. Кроме того, они могут проводить групповые занятия по отдельным предметам, таким, как гончарно-керамическое, резьба по дереву или плетение корзин. Специалисты и работники по организации досуга, как правило, работают 44 часа в неделю. Впрочем, многие служащие, особенно консультанты участков, работают сверхурочно, часто вечером и в выходные. Значительная часть работ происходит на открытом воздухе, хотя директора и инспектора большую часть своего времени проводят в офисе, и в этом отношении они скорее менеджеры.

Большинство штатных должностей в сфере досуга требуют наличия у специалиста степени бакалавра, а в некоторых случаях и более высокой степени. Однако и здесь, как и в других отраслях гостеприимства, важен опыт. Особенно позитивно работодатели относятся к тем претендентам, которые имеют степень бакалавра и опыт работы в сфере бизнес-администрирования. Многие участки деятельности здесь требуют специальной подготовки, например знания аллергических заболеваний и диетического питания.

Начинающие служащие, работающие в сфере досуга полный день, зарабатывают от 24 тыс. долл. до 28 тыс. долл. в год. С опытом и расширением круга ответственности они получают должность координатора, заработная плата которого составляет до 34 тыс. 500 долл. в год. Старшие координаторы получают около 45 тыс. долл., а заместитель директора парка — от 75 тыс. долл. до 112 тыс. долл. Зарплата менеджеров парков и рекреационных центров от 95 тыс. долл. до более 175 тыс. долл. Большинство работодателей предоставляют своим штатным служащим типичные неденежные бонусы, хотя внештатники обычно их почти не получают. Чтобы узнать возможности о занятости в этой области, посетите веб-сайт Ассоциации служащих национальных парков и рекреационных центров (National Recreation and Park Association, www.nrpa.org).

Развлекательные и тематические парки

Отрасль тематических парков предоставляет широкие возможности для занятости людям, имеющим самые разные уровни навыков и умений. Однако, следует помнить, что тематический парк — это то место, где люди хотят хорошо провести время, и поэтому они ожидают, чтобы там работали дружелюбные, радушные люди, сами любящие развлечения.

В отрасли тематических парков в настоящее время трудится более 350 тыс. человек. Как правило, им нравится общаться с людьми, которые развлекаются и получают удовольствие. Для работы в тематических парках требуются самые разные специалисты: дизайнеры, художники, инспектора, ремонтники, аналитики, а также другие профессионалы, имеющие специальные знания. Дизайнеры и художники решают самые разные задачи, начиная от разработки концепции новых аттракционов до создания технических планов этих аттракционов, их художественного оформления и включения готового продукта в общую инфраструктуру парка. Эти специалисты могут также участвовать в создании костюмов для различных шоу и декораций для театрализованных представлений. Обычно это творческие личности, которым нравится работать в команде и добиваться эффективной реализации проекта.

Дизайнерам, работающим в этой отрасли, желательно иметь хорошие знания таких компьютерных программ, как Computer Aided Drafting (CAD), Adobe Illustrator и Photoshop. Те, кто хотят участвовать в проектировании новых аттракционов, должны иметь общую подготовку в строительной, механической или электронной инженерии.

Особенно большие возможности в этой отрасли получают инспектора, механики и ремонтники. Эти служащие особенно важны, поскольку именно они обеспечивают безопасность всех мероприятий, проводимых в парке. Инспектора и специалисты по безопасности отвечают за комфортность, безопасность и надежность аттракционов. Инспектора должны иметь сертификат Национальной

ассоциации специалистов по обеспечению безопасности аттракционов массового пользования (National Association of Amusement Ride Safety Officials). Как правило, до назначения на должность инспектора они должны сами поработать на аттракционах не менее года.

Получив необходимый опыт и дополнительные знания, человек может стать старшим или ведущим инспектором. Он должен хорошо разбираться в любых вопросах, связанных с инженерной техникой и использованием специального оборудования и манекенов для оценки безопасности аттракционов. Он проводит эксперименты, в ходе которых рассчитывает физические нагрузки, испытываемые посетителями аттракционов.

Механики и менеджеры по эксплуатации аттракционов отвечают за выявление и устранение отдельных проблем. Эти специалисты также должны иметь необходимый опыт и образование в области механики.

В работе тематических парков принимают участие и научные работники. Так, ландшафт парка создают и поддерживают ландшафтные архитекторы и ботаники. Они часто контролируют работу больших групп служащих. Как правило, у них имеется соответствующий сертификат и степень бакалавра, относящиеся к этой области деятельности.

Во многих тематических парках заметную роль играют биологи и зоологи. Нередко в парке специально создаются или изначально сохраняются участки дикой природы. А некоторые парки исходят из того, что основная притягательная сила — животные. Посмотреть на их жизнь в природных условиях собирается множество зрителей. Служащие парка заботятся о животных, контролируют места их обитания, а иногда принимают участие в шоу с животными. Образовательные требования для работы на этом участке — от простого сертификата о профессиональной подготовке до доктора наук.



Работая в тематическом парке, вы можете выбрать самые разные карьерные пути

В тематическом парке есть и множество других должностных позиций. Например, в отделах человеческих ресурсов и PR-отделах. Служащие этих отделов отвечают за коммуникации между работниками и с общественностью. Для занятия этих должностей необходим хороший опыт работы в этих отделах.

В тематических парках также работают специалисты по продажам и маркетингу. Они отвечают за продвижение развлекательных продуктов парка и увеличение числа посетителей; занимаются рекламированием парка в широких масштабах, используя для этого, помимо прочего, пакетные специальные предложения для агентов по организации поездок и крупных групп. Они также анализируют данные о работе парка, чтобы определить лучшие маркетинговые стратегии. Для занятия этих должностей нужны специальные опыт и подготовка.

Менеджеры тематических парков работают на всех участках и всех уровнях индустрии развлекательных парков. Так, генеральные менеджеры и менеджеры старшего уровня контролируют все отделы и подразделения. Обычно им необходимо иметь степень бакалавра или магистра по бизнесу или управлению, а также опыт работы в данной сфере.

В парке работают и менеджеры в течение нескольких лет службы питания и напитков или аттракционов. Многие менеджеры проработали в этих отделах длительное время и на разных позициях и поэтому хорошо знают общую иерархическую структуру. Например, менеджер ресторана подчиняется менеджеру службы питания и напитков.

Один из лучших способов включиться в деятельность тематических парков — пройти там стажировку. Стажировки помогают получить бесценный опыт работы и узнать больше о самых разных участках деятельности в этой отрасли. Стажировка — очень привлекательный и верный вариант для потенциальных работников. Возможности здесь самые разные. Так, The Walt Disney Company предлагает отличную программу на уровне колледжа. Чтобы узнать об этой программе больше, посетите веб-сайт Disney (www.wdwclegeprogram.com).

Зарплата для линейных менеджеров тематического парка колеблется от 20 тыс. долл. до 50 тыс. долл. в год. Менеджеры среднего уровня зарабатывают около 75 тыс. долл., а управляющие — 100 тыс. долл. в год. Все служащие тематических парков, независимо от их должностных позиций, как правило, получают свободный доступ ко всем участкам парка, им предоставляются скидки на питание, напитки и сувениры¹¹.

Отрасль азартных игр

За последние 25 лет отрасль азартных игр в США растет сверхдинамично. Азартные игры, когда-то считавшиеся незаконными почти во всех штатах, теперь изменили свой статус. В 11 штатах имеются коммерческие казино, в 29 штатах разрешены азартные игры в казино, которыми управляют представители индейских племен. Сейчас азартные игры доступны по всему миру и поэтому возможности для занятости здесь самые широкие.

В этой отрасли трудятся более 700 тыс. человек. Динамическое расширение отрасли азартных игр привело к появлению новых, причем самых разных, про-

фессий. В этой отрасли много возможностей для трудоустройства, которые позволяют овладеть новыми знаниями, навыками и умениями, благодаря чему человек может продвигаться по служебной лестнице.

Работа в отрасли азартных игр позволяет получать значительное материальное вознаграждение. Большая часть карьерных позиций предусматривает впечатляющие пакеты вознаграждения и хорошие возможности для дальнейшего продвижения. Как правило, казино нанимает людей на более высокие должностные позиции в первую очередь из своего персонала, что предоставляет их служащим отличную возможность служебного продвижения. В отрасли азартных игр могут быть востребованы люди с самым разным образованием и опытом работы.

Для этой отрасли характерен самый разнообразный служебный рост (см. рис. 1.12). Вот некоторые из них: раздатчик карт, оператор игровых автоматов, директор по маркетингу или представитель службы безопасности казино. Каждый день появляется все больше и больше возможностей для занятости, поскольку новые технологии создают все новые и новые рабочие места. Скажем, такие системы, как Mind-Play's Table Management System или IGT's EZplay, и использование приемов предупредительного обслуживания гостей приводят к появлению в этой отрасли совершенно новых и интересных возможностей технического характера.

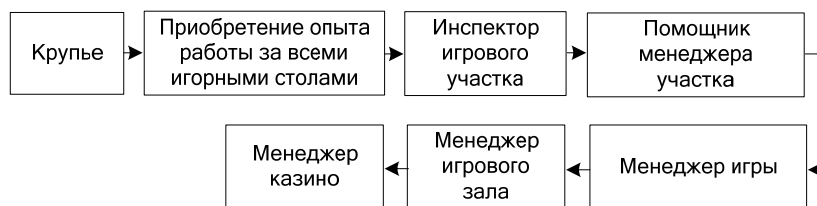


Рис. 2.12 Служебное продвижение в отрасли азартных игр и развлечений

Хотя может показаться, что многие виды работ в отрасли азартных игр требуют очень специфических характеристик, важно вначале сфокусироваться на одном секторе. Для продвижения желательно поработать на всех основных участках этой отрасли. Например, нынешние казино в значительной степени полагаются не только на азартные игры, но и на развлечения, также привлекающие посетителей. Поэтому служащий в таком казино должен знать особенности развлечений и то, как казино управляет подобными видами деятельности.

Основное условие, при наличии которого можно получить работу в отрасли азартных игр, — хорошие знания правовых вопросов и норм, регулирующих деятельность этих заведений. Нарушение закона может привести к судебным искам и как результат к большим расходам компании. Подобных исков можно избежать, если все служащие имеют необходимые знания и могут всегда правильно действовать.

Хотя участие в повседневной деятельности казино помогает получить хороший практический опыт, важно иметь степень бакалавра.

Управляющие в отрасли азартных игр в среднем зарабатывают за год 72 тыс. 800 долл. Операторы казино начинают с 36 тыс. долл., а специалисты по мар-

кетингу и продажам — с 50 тыс. долл. Кроме того, на этих должностных позициях люди получают полный пакет услуг, связанных со здравоохранением, годовые бонусы и другие вознаграждения, размер которых зависит от казино¹².

Возможности служебного роста в смежных отраслях

Возможности для служебного роста существуют и в отраслях, **смежных** (allied) со сферой гостеприимства (рис. 2.13). Вы, конечно, понимаете, что кто-то должен поставлять еду, напитки, мебель, оборудование для новых отелей, ресторанов, курортов, стадионов, клубов, круизных кораблей, авиалиний и других участков индустрии гостеприимства.

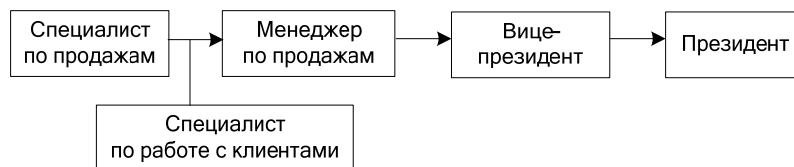


Рис. 2.13 Служебное продвижение менеджера или президента на смежном участке

После завершения обучения в колледже или университете необходимо хорошо изучить товары и услуги, предлагаемые различными компаниями, для чего следует поработать в самых разных отделах и подразделениях. Получив общие знания о вашей компании в целом, возможно, вы решите продолжить свою деятельность в отделе продаж или другом подразделении, например, в том, которое работает с фермерами или другими производителями. Некоторые небольшие поставщики специализируются на ограниченном наборе продуктов и услуг, например на бланках, меню или униформе, и добились здесь больших успехов, предлагая заведениям индустрии гостеприимства продукцию, соответствующую установленным стандартам, что позволяет им добиваться того уровня обслуживания, которого ожидают их гости.

Одно из преимуществ карьеры в смежном секторе индустрии гостеприимства — возможность по своему усмотрению распоряжаться собственными вечерами и выходными. Некоторые специалисты, проработав несколько лет в индустрии гостеприимства, затем переходят на работу в такие смежные области, поскольку хотят иметь более упорядоченные часы труда. Зарплаты здесь варьируются от 25 тыс. долл. (на низовых позициях) до 100 тыс. долл. и выше за год.

Стажировки, наставничество и ознакомительная практика

Стажировки (internships), как оплачиваемые, так и бесплатные, с одной стороны, предоставляют возможность студенту изучить многое в работе компании, а с другой — показать работодателю, что он мог бы сделать для компании как постоянный служащий. Большинство двух- и четырехлетних программ обучения предусматривают практические стажировки в качестве служащего конторки портье, в отделах резервирования или коммуникаций, а также в кастелянской службе и службе посыльных, т.е. на начальных позициях. В подразделении питания и напитков скорее всего первыми должностными позициями стажера будут официант или работник по проведению банкетов, работник кухни или склада. (Ниже в этой книге мы более подробно опишем сущность большинства этих должностных позиций.) Стажировка также помогает студенту лучше понять теоретические концепции и материал, разбираемый на занятиях в классе. Приведем некоторые рекомендации для студентов, отправляющихся на стажировку.

1. Не бойтесь общаться с другими людьми. Не пугайтесь только потому, что вы студент. Конечно, другие служащие часто слишком заняты и не будут расстилать перед вами красную ковровую дорожку, поэтому вам необходимо первыми проявлять инициативу, вступать в разговоры и с коллегами, и с руководителями.
2. Спрашивайте, что вам делать. Не ждите, когда вам что-то поручат. Лучший способ выделиться из остальных — решение проблем и проявление инициативы.
3. Постарайтесь узнать все, что можно, о работе индустрии на данном рабочем месте. Общайтесь со служащими из разных подразделений, а также с клиентами и поставщиками товаров и услуг.
4. Прочитайте весь материал, который вы можете получить, имеющий прямое отношение к вашей работе. Вряд ли вы получите все необходимое для нее в своем учебнике или руководстве по проведению стажировки. Поэтому изучайте контракты, письма, меморандумы, пресс-релизы и публикации в профессиональных изданиях. Это поможет вам больше узнать о всех составляющих бизнеса.
5. Не ворчите, если вам приходится делать скучную работу. В таких ситуациях вы всегда можете узнать больше. Насколько долго вы будете заниматься такой работой, во многом зависит от того, как вы ее воспринимаете. В бизнесе все имеет свое значение, и поэтому учитесь понимать, как небольшие задачи встраиваются в общую картину.
6. Оставайтесь студентом! Ищите каждую возможность научиться чему-нибудь новому!
7. С самого начала старайтесь добиваться высоких результатов. Учитесь у людей, показывающих выдающиеся результаты, и у служащих отдела, которых уважают больше всего.
8. Включитесь в информационную систему. Дискуссии проводятся не только в конференц-залах.

9. Попросите разрешение присутствовать на совещаниях и других крупных событиях. Вы узнаете, как в организации действительно происходят многие процессы.
10. Не сжигайте мосты. Никогда не знаешь, с кем встретишься в жизни в будущем или когда и от кого потребуются рекомендации.

Стажировки

Стажировка предоставляет вам шанс попробовать себя в конкретной компании и на конкретной должности. Желательно пройти по крайней мере одну стажировку в качестве служащего-почасовика, затем продолжить стажировку в течение учебного года в качестве служащего с неполным рабочим днем, а летом поработать как штатный служащий, лучше в течение двух лет и в разных подразделениях. После этого вы можете пройти стажировку на должностях менеджеров, что даст вам шанс познакомиться с характером деятельности руководства, что очень важно для достижения будущего успеха.

Наставник (mentor) — это ваш направляющий, человек, который может вам подсказать, что следует делать, а чего нужно избегать. Наставник может предостеречь вас от крупных ошибок, способных отрицательно повлиять на вашу карьеру, подсказав некоторые решения проблемы или хотя бы просто выслушав ваш вариант действий.

Не забывайте время от времени благодарить вашего наставника благодарственным письмом. Если у вас нет сейчас наставника, следует его подыскать. Попросите человека, которого вы уважаете, стать для вас таким вожатым. Иногда приходится обращаться к нескольким людям. Например, у некоторых студентов имеется один наставник в институте, другой — на работе.

Ознакомительная практика (job shadowing) — часто это первый опыт, связанный с работой или карьерой, через который многие из нас проходили в жизни. Основная ее цель — познакомиться с конкретным видом работы. В настоящее время многие высшие учебные заведения и колледжи договариваются с компаниями, чтобы в феврале провести «День открытых дверей», когда тысячи студентов отправляются в организации, действующие в индустрии гостеприимства, чтобы в течение однодневной ознакомительной практики получить первичное представление о некоторых видах работ. Приведем рекомендации, которые позволят вам сделать вашу практику более продуктивной.

1. Узнайте побольше о компании, прежде чем туда придете.
2. Сформулируйте для себя цель, которую хотите достигнуть.
3. Оденьтесь соответствующим образом.
4. Проявляйте искренний интерес к рабочей обстановке.
5. Задавайте вопросы.
6. Максимально используйте отведенное вам время.
7. Познакомьтесь с нужными людьми.
8. Будьте активными.
9. Соблюдайте правила безопасности работ.
10. После окончания мероприятия поблагодарите организацию и людей, которые вас пригласили.

И не забывайте от всего этого получать удовольствие! Помните, пока вы находитесь на стажировке или проходите ознакомительную практику, другие выполняют обязанности генерального менеджера, руководителя отдела, начальника группы и множество других должностных обязанностей.

Служебное продвижение и написание резюме

Выбор профессиональной деятельности может быть как очень захватывающей, так и отпугивающей задачей. Часто мы просто не знаем, кем хотим стать через пять или десять лет. Лучшая рекомендация в данном случае — следовать своим интересам. Очень скоро вы поймете, что вам нравится делать и в каком роде деятельности вы скорее добьетесь успеха. Часто мы руководствуемся собственным характером и индивидуальностью, чтобы определить, какой карьерный путь нам более всего подходит. Некоторым лучше заняться бухгалтерией, финансами или задачами, связанными с контролем; другим — более коммуникабельным людям — полезнее заниматься продажами и маркетингом; третьим — какими-либо еще операциями, выполняемыми на тех или иных участках вспомогательных основных служб (торговых залов, залов обслуживания).

Резюме

Рекомендуется с накоплением трудового опыта периодически уточнять ваше резюме. Это поможет вам более тесно связывать академический курс с реальным миром. В большинстве колледжей имеются консультанты, у многих из которых налажены хорошие контакты в отрасли, и поэтому они могут помочь вам сделать первые шаги по вашему карьерному пути.

Менеджеры корпораций по персоналу должны выделить ваше резюме из сотен других, получаемых ежегодно от самых разных людей. Поэтому полезно воспользоваться некоторыми рекомендациями, которые мы составили после общения с работниками кадровых служб. Они, несомненно, помогут вам более успешно строить свою карьеру.¹³

Серьезно ли вы подошли к составлению резюме? Проверьте, чтобы ваше резюме было без ошибок. Желательно, чтобы его прочитали несколько людей, знакомых с деятельностью отрасли, а также ваши преподаватели и друзья.

Хорошее резюме должно включать следующую информацию:

- вашу фамилию, адрес и номер телефона;
- цель, которую вы ставите перед собой;
- предыдущий опыт;
- другие достижения, например, награды, отличия, участие в командах, добровольная работа и т.д.;
- образование;
- лица, вас рекомендующие, номера их телефонов.

Возможная структура резюме показан на рис. 2.14

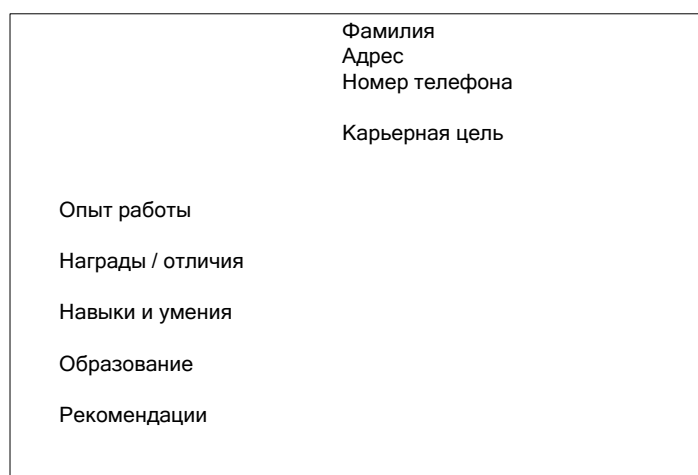


Рис. 2.14 Структура резюме

Чтобы составить хорошее резюме, требуется тщательно его продумать. Как мы уже сказали, желательно показать его нескольким людям, которые знают вас, а также специалистам, работающим с резюме. Естественно, иногда вы можете сомневаться, правильно ли расставили акценты в своем резюме. Наша рекомендация в этом случае такова — уделите больше внимания своим достижениям. Возможно, вас выбрали в тот или иной школьный комитет или вы работали в благотворительной организации. Помните, каждый человек старается сделать свое резюме более привлекательным, и поэтому вам надо как-то выделиться из группы остальных претендентов.

Например, девушка, которая в школьной спортивной команде была чемпионкой, не собиралась сообщать об этом в своем резюме, так как не считала это важным для будущей работы. Но когда ее спросили, благодаря чему она стала такой хорошей спортсменкой, девушка ответила, что ей пришлось усиленно тренироваться (а длительные тренировки требуют упорства); и поэтому на вопрос, чему она обязана своими победами, ответила — упорству. Но ведь те же самые качества требуются и для того, чтобы добиться успеха в бизнесе.

Сопроводительное письмо

Каждый раз, когда вы отправляете резюме, вы должны отправить и сопроводительное письмо, в котором вы представляете себя и объясняете, почему вы посылаете в данную организацию свое резюме. Поскольку это ваш первый контакт с компанией, в которой вы хотите работать, вам необходимо произвести хорошее впечатление. В письме, напоминающем деловое, в правом верхнем углу страницы укажите свою фамилию, адрес и номер телефона. Письмо должно начинаться

со слов «Уважаемый мистер (или мисс)». Его можно продолжить, например, так: «Я с удовольствием подаю заявку как претендент на должность _____ в компанию XYZ. Готов (а) приступить к работе в течение лета с 28 мая 200_ г. Вашу компанию порекомендовал мне _____, который работал у вас в прошлом году. Прилагаю свое резюме, в котором вы увидите _____ (здесь вы указываете некоторые навыки и умения или опыт работы, подтверждающие обоснованность вашей заявки на указанную позицию).

В последнем абзаце необходимо заявить о вашем большом интересе к занятию этой должности и закончить письмо просьбой пригласить вас на собеседование. В самом конце напишите «С уважением», после чего укажите фамилию и поставьте подпись.

Удовлетворяете ли вы требованиям должностной позиции, на которую претендуете? Работники кадровых служб обычно смотрят на три основные составляющие, позволяющие судить о степени квалификации студента: результаты его учебы, опыт работы и дополнительную деятельность.

Результаты учебы

Работник кадровой службы может легко отсеять резюме студентов, чья общая оценка ниже уровня В*. Джефф Спек (Jeff Speck) считает, что если вы не укажете в вашем резюме своих посредственных оценок, это не лучшее решение, хотя бы потому, что большинство студентов охотно эту информацию предоставляют¹⁴. Если у вас действительно низкий общий балл, возможно, лучшим решением в этой ситуации будет перечисление оценок по основным предметам, по которым ваши баллы значительно выше.

Если у вас высокие оценки, если вы были среди лучших и входили в список декана, если закончили учебное заведение с отличием, обязательно укажите это в своем резюме. Достижения в учебе, несомненно, привлекут внимание работников кадровых служб.

Опыт работы

Ваши документы должны показать, чем вы занимались каждое лето во время обучения в высшей, а возможно, и в средней школе. Особенно желателен опыт работы в той же сфере, на должность в которой вы претендуете. Стажировка или опыт параллельной с учебой работы — это ваш дополнительный актив. Укажите в резюме и другие виды работ, которыми вы занимались, так как любая работа, например горничной, показывает, что вы получили хороший опыт в сфере межличностного общения. Работа барменом или служащим ресторана быстрого питания, возможно, звучит не очень привлекательно, но это те места, где начинали большинство из нас. Каждая должностная позиция начального уровня предоставляет хорошую возможность, чтобы познакомиться с общей атмосферой в заведении и накопить хотя бы небольшой опыт.

* По системе, принятой в США; при переводе на систему образования в России это примерно средний балл, равный 4,00. (Прим. перев.)

Дополнительная деятельность

Если вас заметили, когда вы были скаутом или активно участвовали в студенческом совете, это всегда повысит ваши шансы быть принятым на работу. Если вы добились высоких результатов в спорте или клубной деятельности, обязательно укажите эту информацию в вашем резюме, чтобы показать, что вы готовы усердно и целенаправленно чем-то заниматься. Еще один отличный способ привлечь внимание кадровой службы — указать в резюме, что вы занимались неоплачиваемой работой, особенно если вы сами организовали какое-то мероприятие, пользу от которого получила целая организация. Конечно, даже такое резюме само по себе не гарантирует, что вас примут на работу, но вероятность того, что вас пригласят на собеседование, существенно повышается.

Проверьте ваши знания

1. Назовите причины, благодаря которым компания Disney добилась успехов.
2. Что вы думаете по поводу основных рекомендаций, связанных со стажировками, наставничеством и ознакомительной практикой?
3. Какую карьеру вы собираетесь выбрать в дальнейшем?

Собеседования при приеме на работу

Неважно, сколько собеседований вы уже прошли в своей жизни, но для большинства людей каждое подобное событие вызывает большое волнение, иногда даже на физическом уровне, скажем до спазмов в желудке. Эти чувства вполне понятны, поскольку вам предстоит встреча, которая может оказать огромное влияние не только на всю вашу карьеру, но и на всю вашу жизнь. Собеседование немного похоже на ситуацию, когда во время полета в самолете мы оказываемся рядом с незнакомым человеком. Считается, что нам требуется всего около двадцати секунд, чтобы решить, хотим ли мы общаться с этим человеком в полете или предпочтем читать журнал.

Как вести себя во время собеседования

Мона Мелансон (Mona Melanson), консультант по кадровому обеспечению Bank of America, рекомендует десятишаговый подход, пользуясь которым вы улучшите свои навыки и умения, требуемые для участия в собеседовании¹⁵.

1. Спросите себя, насколько вы соответствуете работе, на которую вас приглашают для собеседования. Вы должны уметь рассказать о своих навыках и умениях, образовании, мотивации, достижениях, сильных и слабых сторонах. Честно спросите себя «Почему меня должны взять на эту работу?».

2. Хороший способ начать подготовку — сопоставить свои навыки и умения с квалификационными требованиями, которые необходимы для занятия этой должности. Необходимые для этого сравнения данные можно получить из самых разных источников, имеющих отношение к образованию и профессиональной подготовке, дополнительным и неучебным видам деятельности, летним или с частичной занятостью видам работ и работам добровольцем, в том числе и в интересах местного сообщества. Обратитесь к вашим преподавателям, работодателям и другим людям, с которыми вы общаетесь. Если вы претендуете на должности, связанные с управлением, помните, что работники кадровых служб хотят видеть лидеров и инициативных людей.
3. После того как вы составите указанный список, возможно, вас удивит количество строк, составивших его. Выделите из них пять или шесть составляющих, которые напрямую соответствуют тем или иным квалификационным требованиям, связанным с интересующей вас работой. Приготовьте небольшие комментарии об этих качествах, чтобы вы могли воспользоваться ими во время собеседования.
4. Изучите компанию, в которую вас приглашают на собеседование. Для этого вы можете воспользоваться литературой в библиотеке, позвонить в PR-подразделение компании или попросить консультанта университета дать вам фамилии бывших студентов, в настоящее время работающих в корпорации, куда и вы хотели бы устроиться. Узнайте, какова философия компании, ее миссия, цели, задачи и корпоративная культура. Познакомьтесь с ее организационной структурой и планами на будущее.
5. Будьте готовы и сами задавать вопросы во время собеседования. Лучше всего, если, они будут касаться работы; но не торопитесь обсуждать размер заработной платы (проявите терпение: ничто не раздражает интервьюера больше, чем заданный в самом начале вопрос о деньгах). Подходящим моментом поинтересоваться размером вознаграждения и остальным пакетом, как правило, — окончание собеседования, если, разумеется, работник, проводящий собеседование, сам об этом не сказал.
6. Проведите несколько генеральных репетиций с кем-либо: соседом по комнате, другом, консультантом по вопросам профессиональной деятельности или преподавателем. Дайте ему список вопросов, которые, как вы полагаете, будут вам заданы. Запишите на диктофон, а еще лучше снимите на видеокамеру ваше собеседование. Запомните ряд табу, касающихся процесса собеседования. Вы ни в коем случае не должны:
 - обмениваться рукопожатием так, словно касаетесь мокрой рыбы;
 - мямлить, суетиться;
 - отклоняться от темы;
 - испытывать излишнюю напряженность;
 - пользоваться сленгом или неуместными в данном разговоре выражениями;
 - говорить слишком тихо или, наоборот, слишком громко;
 - избегать контакта глаз.

Во время собеседования очень важен язык тела. Некоторые из экспертов предлагают вести себя примерно так же, как интервьюер. В любом случае

оставайтесь собранными, но с необходимой долей расслабленности, уверенными в себе и демонстрируйте явный интерес к собеседованию.

7. Выдержите в одежде деловой стиль. На мужчине должен быть деловой костюм, подходящие для такого случая ботинки, выглаженная белая рубашка, в крайнем случае рубашка нейтрального цвета, и никаких серег в ушах. На женщине должен быть деловой костюм, блузка, чулки и туфли, консервативные украшения и макияж. И для мужчин, и для женщин первое впечатление очень важно. Скажем больше: имидж — это все!
8. Явитесь на собеседование пораньше; уточните заранее, где именно оно будет проходить, как туда добраться. Помните, что улыбка и твердое рукопожатие производят хорошее впечатление. Внимательно выслушивайте вопросы, так как интервьюеры часто жалуются, что студенты далеко не всегда правильно отвечают на их вопросы. Советуем начать ваш ответ с частичного перефразирования вопроса, который вам задали. Такой прием предоставляет вам больше времени, чтобы лучше сформулировать свои ответы. Не забывайте подчеркивать ваши сильные стороны. Например, вы можете упомянуть, что «по словам одного из моих профессоров, я хорошо умею выразить себя и в письменной и в устной речи» или «я хорошо работаю в напряженной обстановке», или «у меня в целом положительный настрой».
9. В конце собеседования поблагодарите работника кадровой службы за предоставленную вам возможность обсудить степень вашей квалификации. Прежде чем попрощаться, вполне уместно поинтересоваться, когда вы можете ожидать решения.
10. Напишите письмо с выражением благодарности интервьюеру, еще раз подчеркнув причину, объясняющую, почему вы чувствуете, что могли бы хорошо справиться с работой, на которую вы претендуете.

Предлагаю несколько вопросов, которые вы можете задать интервьюеру в ходе собеседования:

- Каковы должностные обязанности на этой позиции?
- Пожалуйста, расскажите о сути программы подготовки.
- Как вы могли бы охарактеризовать управленческую философию вашей компании?
- Если я смогу работать в вашей компании, какой может быть моя карьера?
- Как вы бы оценили мои шансы на продвижение в вашей компании, учитывая мое образование и предыдущий опыт?
- Практикуется ли в вашей компании продвижение служащих путем перевода в отделения компании в других регионах или других странах?

Не спрашивайте, какая заработная плата выплачивается на данной должности до тех пор, пока вам ее не предложат или по крайней мере пока вы не выйдете на заключительный этап собеседования.

А вот некоторые вопросы, которые может вам задать интервьюер.

- Как вы планируете свою будущую карьеру?
- Когда вы освободитесь и сможете начать работу?
- Какой у вас опыт работы (в отеле, ресторане или туризме)?

- Каковы ваши нынешние обязанности или какими они были на предыдущих работах?
- Насколько, по вашему мнению, вам удавалось выполнять свои обязанности?
- Каковы ваши цели и амбиции?
- Кем вы себя видите через три (пять) лет?
- Что вам больше всего нравится в вашей работе? Что меньше всего?
- Опишите, как бы вы приготовили блюда, указанные в меню.
- Почему мы должны взять вас на работу?
- Как вы думаете, благодаря каким вашим квалификационным качествам вы надеетесь добиться успеха в индустрии гостеприимства?

В любом случае помните, что трезвые суждения приходят с опытом, но опыт накапливается и в результате неверных суждений, а успех часто приходит лишь после того, как вы преодолеете ряд трудностей.

Тенденции

- Некоторые компании занимаются наймом будущих работников на территории студенческого городка; число таких работников возрастает при экономическом буме и снижается при слабой экономике в стране.
- Ради снижения затрат некоторые компании перестали вести официальные программы управленческой подготовки; вместо этого они предлагают выпускникам возможности постоянной занятости и продвижения в зависимости от результатов их работы и динамики появления вакансий.
- Компании понимают, что они не могут заставлять менеджеров работать слишком много. Сейчас многие из них требуют, чтобы рабочая неделя менеджеров составляла 50 часов при двух выходных.
- Профессионализм и этика — вот тот фундамент, который позволяет добиться успеха в индустрии гостеприимства.

СИТУАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

Не звоните нам...

Эрика сильно удивляло, почему никто из компаний, где он прошел две недели назад собеседование, ему не звонит. Вначале ему показалось, что собеседование прошло вполне нормально, но чем больше он думал о нем, тем больше им овладевали сомнения. Может быть, его обычное, позитивное, поведение у них не считается достаточным основанием для того, чтобы взять человека на работу. Он, конечно, попытался произвести

впечатление на интервьюера, но что если оно оказалось не таким, на которое он рассчитывал. Он помнит, как интервьюер посмотрел на него, когда они здоровались. На Эрике были мешковатые брюки, и он забыл снять кольцо с языка; его рубашка была достаточно мятой, а цвет его волос мог показаться экстравагантным.

Ожидать занять должность менеджера с таким внешним видом? Скорее всего эта уверенность удивила интервьюера. Опыт Эрика

также не произвел на него впечатления. Он поработал только уборщиком в местном ресторане, но у него была степень обучения в колледже, и поэтому он рассчитывал, что сможет получить должность менеджера.

Вопрос для обсуждения

Что Эрик сделал неправильно или что он должен был сделать по-другому, когда готовился к собеседованию?

ПОЛЕЗНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Индустрия гостеприимства предлагает должности, где человек часто может себя хорошо проявить и благодаря этому успешно продвигаться по карьерной лестнице, получая при этом удовольствие от работы и хорошее вознаграждение. В эту категорию попадает множество интересных видов работ, но они требуют самых разных уровней навыков и знаний и степени ответственности. Но повторим: ответственные люди могут быстро продвигаться здесь по карьерной лестнице.

И наоборот, индустрия гостеприимства не подходит для людей, стремящихся к традиционной пятидневной почасовой рабочей неделе с выходными в конце недели. Профессионалам в этой области платят за то, что они работают, когда другие отдыхают. Скажем, рестораны часто открыты семь дней в неделю, а гостиницы работают 24 часа в день и 365 дней в году. Если вы менеджер, то должны быть готовы, что вам придется работать очень много — от 50 до 65 часов в неделю. Дни и время дня, когда вы будете работать, а также ваши выходные дни будут постоянно меняться.

Если вы все-таки выбираете карьеру менеджера в индустрии гостеприимства, для вас важно начать работать в этой сфере еще во время учебы в колледже! Работа с частичной занятостью и/или стажировка могут помочь вам выяснить, чем именно вы бы хотели заниматься. К тому времени, когда вы станете студентом первых курсов, вы должны уже в школе поработать в режиме по крайней мере от двадцати до тридцати часов в неделю. Кроме того, важно развивать у себя базовые навыки и умения, необходимые для менеджера, действующего в этой сфере. Изучение таких навыков и умений в сфере индустрии гостеприимства, где вы работаете, станет для вас бесценным активом, когда вы займете должность менеджера. Скажем, для эффективно работающих менеджеров ресторана характерны хорошие рабочие знания в сфере самых разных рабочих операций, в том числе приготовления еды, составления графиков занятости, осуществления закупок, обслуживания столиков, доставки продукции, мойки посуды, а во многих случаях и работы в баре.

Важный инструмент, помогающий следить за своим прогрессом в развитии базовых

навыков и умений, — резюме. Составление резюме и его периодическая корректировка заставляют вас более внимательно относиться к своим сильным и слабым сторонам, связанным с выбранной сферой гостеприимства. Это также повод задать себе серьезные вопросы о том, чего вы реально хотите достичь в своей карьере. Составление очередного варианта резюме позволяет вам воспользоваться преимуществами возможностей, которые появились неожиданно, например получение гранта на обучение, прохождение стажировки или привлекательное предложение о работе.

После завершения учебы в колледже ваш опыт должен отражать ваши устремления! Пока у вас нет соответствующего опыта, «продать себя» во время собеседования трудно, если вообще возможно. Больше всего работников кадровых служб беспокоит высокая текучесть персонала. Найм сотрудника, а затем (через несколько месяцев) его увольнение слишком дорого обходятся компаниям. Поэтому работодатели очень осторожно подходят к найму людей, у которых нет необходимого опыта работы.

Америка стала страной, где экономика ориентирована на услуги, где люди путешествуют и едят вне дома чаще, чем когда-либо. Спрос на менеджеров в сфере гостеприимства в этой стране сейчас как никогда высок. Начальный уровень заработной платы для лиц, только начинающих строить свою карьеру после завершения обучения в колледже, от 30 тыс. до 40 тыс. долл. Компании, конечно, понимают, чтобы удержать менеджеров, им необходимо заниматься вопросами, связанными с качеством жизни. Многие структуры бизнеса в наши дни ограничивают число часов работы менеджеров и предоставляют им в течение недели два выходных. Прежние истории о менеджерах, работавших без устали и никогда не отдыхающих, ушли в прошлое. Если же вы все-таки оказались в такой ситуации, то скорее всего вам необходимо поискать другого работодателя. Такая атмосфера в конце концов неизбежно отрицательно скажется на ваших личных взаимоотношениях, после чего вы «сожжете мосты» и вообще уйдете из этой отрасли.

Успешная карьера осуществляется далеко не случайным образом. Она требует планиро-

вания, усилий, способностей и образования. Если вы выделите время, чтобы выяснить, на что вы можете рассчитывать в индустрии гостеприимства, и разработаете базовые навыки и умения, еще обучаясь в колледже, то поймете, что вступили в область, предлагающую такие возможности, которые получить где-то в другом месте невозможно.

Веб-сайты, которые вам могут помочь:

www.hcareers.com — ресурсы для построения карьеры в индустрии гостеприимства

www.chrie.org — веб-сайт Совета гостиничных, ресторанных и институциональных образовательных учреждений (Council of Hotel, Restaurant & Institutional Educators)

www.internshipsprogram.com — веб-сайт по стажировкам

www.prenhall.com/walker — веб-сайт по этой книге

РЕЗЮМЕ

1. Концепция служебного продвижения показывает, каким может быть путь по карьерной лестнице в каждом сегменте индустрии гостеприимства. Здесь продвижение далеко не всегда бывает прямым.
2. Зонтичная структура индустрии гостеприимства и туризма предусматривает наличие во всех ее сферах (туризм, путешествия, размещения, управление мероприятиями, кейтеринг отрасли, услуг с внешним управлением, досуг и др.) самых разных видов работ.
3. Индустрия гостеприимства — это индустрия обслуживания, ее служащие гордятся тем, что они заботятся о других.
4. Служебному продвижению в индустрии гостеприимства способствуют честность, целеустремленность, умение работать в команде, готовность работать долго и в разных сменах, коммуникационные навыки и умения, лидерский характер и амбиции (это лишь несколько качеств).
5. Проверьте, в какой степени ваши сильные и слабые стороны позволяют вам реализовать выбранный вами вариант карьеры. Прежде чем вы выберете конкретный служебный путь, проведите самооценивание.
6. Чтобы ваш старт был успешным, очень полезно принять участие в самых различных видах деятельности в студенческом городке, а также в работе профессиональных организаций гостеприимства и туризма. Начинать никогда не поздно: ваше активное участие покажет потенциальным работодателям, что вы настроены на работу и готовы целеустремленно двигаться по выбранному вами карьерному пути.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

Карьера
Наставник
Начальная должностная позиция
Ознакомительная практика
Ориентированность на обслуживание
Программа подготовки менеджеров
Служебный рост

Смежные участки
Социальная ответственность
Стажировка
Философия
Этика
Этикет

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Объясните разницу между понятиями «служебный путь» и «карьерная лестница»? Почему «служебный путь» лучше описывает динамику продвижения в индустрии гостеприимства?
2. В чем суть самооценивания?
3. Дайте определение Золотому правилу и тому, как оно применяется в индустрии гостеприимства.
4. Какие основные различия между коммерческими и некоммерческими видами организации питания людей?
5. Какое образование надо получить, чтобы стать специалистом в сфере рекреационной деятельности?

ИНТЕРНЕТ-УПРАЖНЕНИЯ

1. Посетите веб-сайт ARAMARK www.aramark.com и сравните его с веб-сайтом Sodexo www.sodexhousa.com. В чем их схожесть и отличия.
2. Посетите веб-сайт prenhall.com/pineapple, на котором представлены дополнительные материалы к этой книге. Из очень подробного списка интернетовских ресурсов, имеющих

отношение к области гостеприимства, выберите два крупных веб-сайта организаций гостеприимства, которые вам интересны как потенциальные места для будущего карьерного продвижения, и проанализируйте их предложения. Расскажите о том, что вы узнали на занятии в классе.

ПРИМЕНИТЕ ВАШИ ЗНАНИЯ

Сформулируйте вашу карьерную цель и составьте для себя в письменном виде план сво-

его карьерного пути, перечислив в нем позиции, которые вы должны пройти.

ПОПРОБУЙТЕ СЕБЯ

Составьте свое резюме и сопроводительное письмо, чтобы получить позицию, на которой вы хотели бы работать.

КОММЕНТАРИИ И РЕФЕРАТИВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Частная переписка автора с Дунканом Диксоном (Duncan Dixon) от 21 января 2004.
2. Marcus Buckingham & Donald O. Clifton, *Now, Discover Your Strengths*, Free Press, 2001.
3. Christina Holf Sommers, «Are We Living in a Moral Stone Age?» *USA Today*, March 1, 1999; Barbara Frank, «Knowing Yourself Is the First Step» *Toronto Sun*, April 17, 2000, p. 54; and Jack Kemp, «A Golden Age to Sustain.» *Washington Times*, January 3, 2001, p. A13.
4. Stephen S. Hall (ed.), *Ethics in Hospitality Management: A Book of Readings*. East Lansing, MI: Educational Institute, American Hotel and Lodging Association, 1992, p. 75.
5. Там же, p. 108
6. www.restaurant.org/research/ind-glance.cfm.
7. Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor, *Occupational Outlook Handbook*, 2002 — 2003 ed. Food and Beverage and Related Workers.
8. Этот профиль приведен на веб-сайте корпорации Hyatt.
9. *Restaurant Voice*, December 18, 2003, p. 4.
10. Этот материал адаптирован из работы Holli R. Cosgrove, *Encyclopedia of Careers and Vocational Guidance*, vol. 2. Chicago: Ferguson, 2000 — 2004.
11. Этот материал взят из работы Holli R. Cosgrove, *Encyclopedia of Careers and Vocational Guidance*, vol. 2. Chicago: Ferguson, 2000.
12. *Career Opportunities in the Casino Industry*. The Detroit New Michigan Casino Guide. November 12, 2003.
13. Jeff B. Speck, «The Inside Scoop: What Corporate Business Recruiters Really Look for When Reviewing Hundreds of Resumes», *National Business Employment Weekly (College Edition)*, vol. 6, no. 3, Fall 1989, p. 28.
14. Там же, p. 28
15. Этот материал взят из работы Mona Melanson, «Beat the Butterflies: A Ten-Step Approach to Polish Your Interview Skills», *National Employment Weekly (College Edition)*, vol. 6, no. 3, Fall 1989, p. 31.

Туризм



Прочитав и изучив эту главу, вы сможете:

- Дать определение термина *туризм*.
- Указать наиболее важные международные и национальные туристические организации.
- Объяснить, как туризм влияет на экономику.
- Понять, кто является промоутерами в индустрии туризма.
- Указать причины, по которым люди путешествуют.
- Рассказать о влиянии туризма на социальные и культурные аспекты жизни людей.
- Пояснить, что такое экологический туризм.

Что такое туризм?

Туризм (tourism) — это динамичное, развивающееся, ориентированное на потребителя явление и крупнейшая индустрия мира, если принять во внимание все его составляющие — отдельные компоненты единой структуры зонтичного типа — путешествия, размещение, организация конференций, выставок, встреч и других мероприятий; питание, управляемые услуги и отдых.

Ведущая международная организация в области путешествий и туризма — Всемирная организация по туризму (World Tourism Organisation, WTO). ООН поставила перед ней важную цель — вносить свой заметный вклад в экономическое развитие, достижение понимания между народами, сохранение мира, обеспечение благополучия, уважения и соблюдения прав человека и его фундаментальных свобод. Особое внимание WTO уделяет интересам развивающихся стран в сфере туризма.

Выступая в качестве зонтичной организации для мирового туризма, WTO исполняет роль катализатора, продвигая технические и технологические новинки, способствуя международному сотрудничеству, стимулируя и развивая партнерские отношения между частным и общественным секторами, поощряя реализацию Глобального этического кодекса в области туризма (Global Code of Ethics for Tourism) и добиваясь, чтобы страны-участники, туристические дестинации и отдельные организации бизнеса в максимальной степени использовали положительные экономические, социальные и культурные возможности туризма и в полной мере воспользовались его преимуществами, одновременно минимизируя его отрицательные социальные и экологические воздействия.

Через туризм WTO старается стимулировать экономический рост и создание рабочих мест, предлагая стимулы для защиты окружающей среды и культурного наследия, а также выступая в защиту мира, благополучия и уважения к правам человека.

Членами WTO являются 143 страны, семь территорий и около 350 дочерних организаций, представляющих частный сектор, образовательные учреждения, ассоциации туристических организаций и местные органы власти, ответственные за туризм¹. К сожалению, США не являются членом WTO, но, вполне вероятно, скоро в нее вступят.

WTO и Всемирный совет по туризму и путешествиям (The World Travel and Tourism Council, WTTC) выделяют следующие показатели современного туризма:

- экономическая деятельность, осуществляемая 24 часа в сутки, семь дней в неделю, 52 недели в году;
- вклад в валовой национальный продукт, составляющий 10,2%;
- более 200 млн чел., т.е. 7,8% трудовых ресурсов мира, занято в этой отрасли;
- ежегодное создание более 5,5 млн рабочих мест в отраслях путешествия и туризма в 2000-е годы;
- расходы на туризм в США составляют 72,3 млрд долл. в год;
- туризм — крупнейший источник налоговых поступлений.

Учитывая снижающиеся объемы промышленного и сельскохозяйственного производства, а также тот факт, что во многих странах безработица становится все более острой, мировые лидеры, если они действительно хотят получить стратегические преимущества с помощью занятости людей, должны уделять все больше внимания именно сфере обслуживания.

Туризм как инструмент благополучия, процветания и мира

В начале нового тысячелетия туризм прочно стал индустрией номер один во многих странах и самым быстро развивающимся сектором экономики, если говорить о показателе доходов от обмена иностранной валюты и числе появляющихся новых рабочих мест. Для многих стран международный туризм — самый крупный в мире механизм получения экспортных доходов и влияния на платежный баланс.

Туризм — один из самых значимых источников занятости. Он стимулирует огромные инвестиции в инфраструктуру, большая часть которых помогает улучшать условия жизни местного населения, а также туристов. К тому же он обеспечивает органы власти крупными налоговыми поступлениями. Очень много рабочих мест в бизнесе, связанном с туризмом, создается в развивающихся странах, что помогает им выравнивать экономические условия и сохранить сельское население.

Знакомство с другими культурами и личные дружеские связи, возникающие благодаря туризму, — это мощная сила, в значительной степени способствующая международному пониманию и миру между всеми странами и народами.

WTO поощряет государственные органы устанавливать партнерство с частным сектором, местными администрациями и неправительственными организациями и играть более серьезную роль в туризме. WTO помогает странам мира в максимальной степени усиливать положительное влияние туризма, одновременно минимизируя его возможные отрицательные воздействия на окружающую среду и жизнь местных обществ².

Туризм, уже сегодня являющийся самой крупной индустрией мирового бизнеса, имеет глобальные перспективы занятости населения. Этому способствуют следующие факторы.

1. Открытость границ между многими странами; несмотря на проблемы безопасности, мы теперь можем посещать большее число стран, чем всего десять лет назад. Так, граждане 28 европейских стран могут иметь безвизовый въезд в США.
2. Возросшие доходы и свободное время, которыми человек располагает по собственному усмотрению.
3. Снижение стоимости авиаперелетов.
4. Возрастает численность людей, имеющих и время, и средства для отдыха.
5. Все люди отправляются в путешествия.

По данным Всемирного совета по туризму и путешествиям на долю отраслей туризма и путешествий приходится 10,2% мирового валового внутреннего продукта. Как показывают обоснованные прогнозы, в следующее десятилетие индустрия гостеприимства и туризма будет развиваться очень динамичными темпами. Это означает, что только в США и в других странах мира появится множество новых рабочих мест в этой сфере.

Долгосрочные перспективы: туризм до 2020 г.

Несмотря на террористические атаки и вялое восстановление экономики после ее спада в начале нового тысячелетия, долгосрочные перспективы туризма достаточно привлекательны. WTO подготовила важный документ — «Перспективы развития туризма до 2020 г.» (*Tourism 2020 Vision*). Это долгосрочный прогноз и оценка развития туризма в первые 20 лет нового столетия. Важным результатом исследователей, разработавших этот документ, стали количественные прогнозы, охватывающие 25-летний период, который начинается с 1995 г., выбранного в качестве базового, и прогнозные цифры на 2000, 2010 и 2020 годы (рис. 3.1).

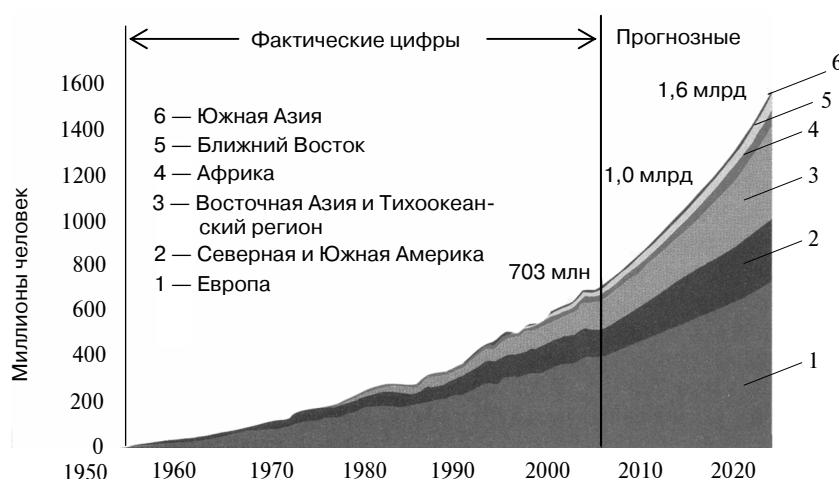


Рис. 3.1. Фактические и прогнозные цифры по туризму за период с 1950 по 2020 годы

Источник: World Tourism Organisation

Хотя эволюция туризма за последние несколько лет происходит неравномерно, в «Перспективах развития туризма до 2020 г.» приводятся оценки, из которых следует, что на текущий момент полученные долгосрочные прогнозы в целом верны. Поэтому специалисты уверены, что базовые структурные тенденции, положенные в основу прогноза, существенно не изменятся. Опыт, правда, свидетельствует, что краткосрочные периоды быстрого роста (1995, 1996, 2000 гг.) сменяются периодами медленного роста (2001 и 2002 гг.). Если темпы роста до 2000 г. фактически превышали прогнозные показатели «Перспектив развития ту-

ризма до 2020 гг.», сейчас в основном считается, что нынешнее замедление в средне- и долгосрочной перспективе будет компенсировано.

Общее число туристов в разбивке по регионам показывает, что к 2020 г. тремя ведущими и наиболее популярными по посещаемости регионами будут Европа (717 млн туристов), Восточная Азия и страны Тихоокеанского региона (397 млн) и Северная и Южная Америки (282 млн), далее в порядке убывания следуют Африка, Ближний Восток и Южная Азия.

Факт быстрого развития туризма предоставляет не только огромные возможности, но и создает крупные проблемы. Однако нынешним выпускникам учебных заведений, специализирующимся на гостеприимстве и туризме, это предоставляет множество отличных возможностей для служебного продвижения. Туризм, хотя уже и является зрелой отраслью, в исторической перспективе, это очень молодой вид бизнеса. Внимательное и продуманное управление туризмом и путешествиями — необходимая составляющая, позволяющая отдыхающим и путешественникам получить максимум удовольствия и радости.

Между различными сегментами туризма, прежде всего путешествиями, размещением, питанием и отдыхом, существует **взаимозависимость**. Ведь гостям отелей надо как-то до них добраться, надо питаться в ближайших ресторанах и посещать, например, аттракционы. Поэтому каждый сегмент индустрии в какой-то степени зависит от того, насколько успешно работают смежные сегменты.

Определение туризма

Всемирная организация по туризму (WTO) дает следующее определение туризма:

Туризм подразумевает различную деятельность людей, которые путешествуют и останавливаются в местах за пределами своего обычного проживания на срок не более одного года непрерывного пребывания, связанного с отдыхом, бизнесом или другими целями³.

Во многих развивающихся странах на туризм приходится относительно высокий процент ВВП, к тому же туризм — самый легкий способ поддержки торгового баланса с другими странами.

Для разных людей туризм означает разное. Чтобы упростить понятие «туризм», его иногда классифицируют по следующим признакам:

- *географическим* — международный, региональный, национальный, районный, городской;
- *по типу собственности* — государственный, квазигосударственный, частный;
- *функциональным* — регулирующие и контролирующие органы, поставщики, маркетологи, разработчики, консультанты, исследователи, образовательные органы, издатели, профессиональные ассоциации, специализированные организации, структуры по защите интересов потребителей;
- *видам отраслей* — транспортные (воздушный, автобусный, морской, железнодорожный, автомобильный), агентства по организации поездок, туроператоры, агентства по проживанию, организаторы увеселительных мероприятий и отдыха;
- *мотивационным* — коммерческие и некоммерческие.⁵

Гренель Фостер

Старейшим агентством путешествий считается агентство *Ask Mr. Foster* («Спросите мистера Фостера»). В 1888 г. Уорд Гренель Фостер (Ward Grenelle Foster) в городке Сент-Агустин (штат Флорида) открыл справочное бюро по вопросам путешествий. Всем жителям городка или его гостям, у кого возникали какие-либо вопросы по поводу путешествий и поездок в любое другое место, советовали отправиться в магазин подарков Фостера, где они могли «спросить мистера Фостера». Через какое-то время мистеру Фостеру пришла в голову оригинальная идея — использовать эту фразу в качестве названия для своего маленького бизнеса.



В 1890-х годах отделения компании *Ask Mr. Foster* открылись в других городах штата Флорида, потом в Нью-Йорке и других крупных городах США. Они обычно располагались в огромных городских зданиях, вроде гостиниц или универсальных магазинов, но там, где поток людей был особенно большим. Компания предоставляла информацию и проводила бронирование бесплатно. В их рекламном буклете обещалось «мы спланируем вашу поездку, гарантируем вам билет, закажем вам номер в отеле, место на пароходе, в автомобиле, учебном заведении или на поезде — в любом месте земного шара».

Несмотря на огромный успех своего бизнеса, в 1928 г. Фостер решил его продать. После этого агентство несколько раз меняло владельцев, пока, наконец, в 1979 г. его не купила Carlson Companies, многоотраслевая корпорация, специализирующаяся на гостеприимстве со штаб-квартирой в Миннеаполисе (штат Миннесота). В 1988 г. у компании насчитывалось более 750 офисов в 46 штатах США, а ее общий объем продаж превысил аналогичный показатель American Express в секторе путешествий и отдыха¹.

В настоящее время насчитывается 876 отделений Carlson Wagonlit, обслуживающих путешественников из 140 стран. (carlson.com).

1. Donald E. Lundberg, *Tourist Business*, New York: Van Nostrand Reinhold, 1990, p. 9.

Авиалинии

За последние несколько лет крупные авиалинии США, за исключением Southwest, Airtran и Jet Blue, потеряли миллиарды долларов. Основная причина — конкуренция со стороны международных авиалиний, получающих финансовую поддержку от правительств своих стран.

После трагических событий 11 сентября 2001 г. и в результате последнего экономического спада бизнес-путешественники стали тратить гораздо меньше средств на свои поездки, а расходы авиакомпаний на пенсионные выплаты служащим и на меры по обеспечению безопасности, наоборот, повысились. Круп-

ные компании, стараясь хоть как-то смягчить ситуацию и снизить расходы, прибегли к массовым увольнениям персонала, отложили на будущее приобретение новых лайнеров, закрыли некоторые узловые аэропорты (hubs), центры резервирования и технического обслуживания. Чтобы не допустить банкротства, United Airlines обратилась за помощью к властям страны⁴.

В качестве наглядного примера международного сотрудничества, помогающего компаниям вести конкурентную борьбу на мировом рынке, можно привести стратегическое партнерство между USAir и Star Alliance. Для такой авиакомпании, как USAir, такой стратегический союз вполне оправдан, поскольку помогает выйти на глобальный рынок. Star Alliance — это сетевое распространение услуг, связанных с использованием общей системы кодов, программ для часто летающих путешественников, единых цен, полной проверки и обработки багажа за один раз на таких авиалиниях, как U.S. Airways, United, Lufthansa, Spanair, Carriibbean Sun и Winair.

Союзы этого типа обеспечивают обеим сторонам выход на местные рынки партнеров и получение доступа к тем ресурсам, которые позволят им в будущем выжить в условиях глобального дерегулирования воздушных перевозок. В данном случае местный рынок — это авиапассажиры, которым надо добраться до определенного пункта.



В мировых рейтингах респонденты постоянно указывают Singapore Airlines среди лучших



Northwest Airlines — четвертая по величине авиалиния, где предлагается отличное обслуживание

Несколько крупных американских авиакомпаний в течение какого-то времени были на грани банкротства. Но они сумели выжить, проведя снижение заработной платы персонала (в некоторых случаях до 15%) в обмен на более широкое представительство персонала в совете директоров и передачу служащим 21% акций компании.

Хотя служащие региональной авиакомпании Southwest являются членами профсоюза, она работает более эффективно, чем ее конкуренты: 672 часа полетного времени в год на пилота (например, в American Airlines только 371 час), а на каждого члена бригады стюардов приходится на 60% больше пассажиро-милей, чем у конкурентов. Благодаря такой производительности, настойчивости в сни-

жении издержек и использовании стратегии удовлетворения пассажиров Southwest уже 30 лет подряд каждый год заканчивает с прибылью.

Такие региональные компании, как Southwest и Jet Blue, имеют более низкие эксплуатационные расходы и поэтому могут позволить себе более низкие цены на билеты, что заставляет более крупные компании потесниться на рынке воздушных перевозок. Этот факт оказывает все большее влияние на отрасль в целом.

Чтобы сократить убытки, вызванные дерегуляцией деятельности авиаперевозчиков, основные компании, занятые в этой отрасли, отказываются от невыгодных маршрутов, которые чаще всего обслуживают небольшие города. Новые авиакомпании начинают предоставлять услуги челночного типа, для чего между ближайшим узловым аэропортом и небольшими городами устанавливается регулярное движение самолетов. Такая система перевозок называется комбинированной (hub-and-spoke-system) (рис. 3.2).

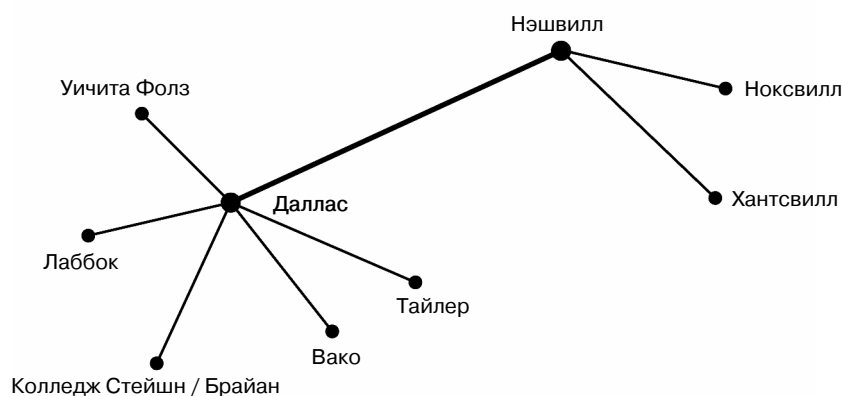


Рис. 3.2. Комбинированная система организации воздушных перевозок

Комбинированная система организации воздушных перевозок

Чтобы сохранить эффективность и снизить издержки, крупные авиаперевозчики в последнее время стали активно использовать **комбинированные системы организации воздушных перевозок** (hub-and-spoke-system). Эта система позволяет пассажирам совершать перелеты между небольшими городками, не связанными друг с другом прямым воздушным сообщением, через один, а то и два крупных узловых пункта. Пассажир из маленького городка может попасть и на международный рейс: с одной или несколькими пересадками в узловых центрах он может добраться до любой точки планеты.

У такой системы есть два преимущества: (1) используя ее, авиалинии могут обслуживать больше городов с меньшими материальными затратами; (2) собирая пассажиров из маленьких городов, самолеты максимизируют свою загрузку, экономя тем самым горючее.

Круизные корабли

В своих рекламных буклетах более 200 круизных линий предлагают огромное разнообразие морских путешествий на судах разного типа — от гигантских теплоходов типа «Love Boat» (корабль любви) до суденышек, способных взять на борт всего нескольких пассажиров. Это так романтично, когда твой корабль курсирует от одного экзотического порта к другому, а тебя целый день обслуживают как важного гостя.

Корабль, совершающий круиз, — это что-то вроде плавучего курорта. Условия проживания — какие только пожелаешь: от самых роскошных апартаментов до очень тесной каюты, которая меньше по размерам обычного гостиничного номера. Развлечения — самые разнообразные: от утренней физзарядки до дневного обжорства и полуночных танцев, шоу и даже азартных игр. Днем можно хорошо отдохнуть, привести себя в порядок в салоне красоты, принять участие в разнообразных играх или просто провести целый день в шезлонге у плавательного бассейна, читая занимательный роман. В течение дня гарантирован культурный досуг на все вкусы и в режиме «нон-стоп» уроки иностранного языка и хороших манер, танцевального и кулинарного искусства, рассказы о портах, в которые зайдет ваш корабль, участие в кулинарных турнирах, танцы, игра в бридж, настольный теннис, а также множество других развлечений.



Love Boat — это возможность путешествия, в котором сбываются самые смелые мечты

Например, *Diamond Princess* весит более 113 тыс. т и стоит 400 млн долл. Этот корабль более чем в два раза превосходит стандартное футбольное поле, он способен перевозить до 3 тыс. пассажиров.

Radisson Hotels International вышла на круизный бизнес, оценивающийся в настоящее время 4,6 млрд долл., построив огромный катамаран (судно с двумя килями — конструкция, позволяющая минимизировать как продольную, так и поперечную качку, в результате чего снижается вероятность возникновения у пассажиров морской болезни). Ее новый корабль *Radisson Diamond* может разместить на своем борту 354 пассажира. Пребывание на его борту стоит примерно 600 долл. в день, и поэтому корабль справедливо считается одним из самых дорогих в круизной индустрии.

В последние годы рынок круизных услуг очень динамично рос, но трагические события 11 сентября 2001 г. отрицательно повлияли и на него. По оценкам, в 2004 г. в круизные путешествия должны были отправиться 8,6 млн американцев. Цены варьируются от 85 долл. с человека в сутки на Carnival Cruise Lines до 600 долл. на Radisson Diamond. Цены обычно приводятся за сутки из расчета пребывания в двухместной каюте и только за время нахождения в пути, т.е. непосредственно круиза.

В настоящее время на 215 кораблях различного типа можно совершать круизы по озерам, рекам, но главное — по морям и океанам. Впечатляющий вид новых кораблей с многопалубными надстройками и многочисленными возможностями для развлечения и отдыха — это убедительный довод для совершения круиза, особенно для тех, чей доход составляет в среднем около 50 тыс. долл. в год.

В этой отрасли наиболее успешна в финансовом плане Carnival Cruise Lines, на долю которой приходится 20% продаж на этом рынке. Возраст ее целевых клиентов от 25 до 44 лет. Ожидается, что благодаря отличным характеристикам своих кораблей и круглосуточным развлечениям эта компания сможет обслуживать около 3 млн отдыхающих в год. Большая статья доходов — продажа алкогольных напитков, а также ее казино, крупнейшие среди всех подобных заведений, расположенных на кораблях. Carnival надеется, что веселье пассажиров будет тем большим, чем больше спиртных напитков они закажут и чем больше монет по 25 центов, а то и по доллару опустят в игральные автоматы, установленные на ее борту. Руководство компании также надеется, что пассажиры не будут слишком привередливо относиться к тесноте кают, так как полагают, что отдыхающие будут находиться там очень недолго, поскольку развлечения на корабле длятся весь день и большую часть ночи.

Говорят, что одинаковых кораблей не бывает. Каждый из них имеет свое лицо и свой характер, чему во многом способствует национальная принадлежность членов экипажа и обслуживающего персонала. Если, скажем, на круизном корабле развевается флаг компании Holland America, это означает, что члены экипажа по происхождению голландцы, а обслуживающий персонал — филиппинцы или индонезийцы. На корабле с флагом компании Epirotiki члены экипажа и обслуживающий персонал — греки.

Целевые клиенты небольших судов — преимущественно молодые супружеские пары, одинокие люди, семьи с детьми. На другом конце общего спектра круизных судов располагаются корабли, целевыми клиентами которых являются богатые люди. Эти суда привлекают свою, более зрелую, клиентуру солидностью атмосферы: обязательными переодеваниями к обеду, нешумными развлечениями и т.д.

Только за 2004 г. в круизах побывало около 8,2 млн людей. Многие пассажиры демонстрируют удивительную лояльность по отношению к «своему» кораблю: почти половина людей на борту отдыхала на нем и раньше.

Большинство круизных кораблей ходят под иностранным флагом, что объясняется рядом причин⁵.

1. В США, где сильны профсоюзы моряков, затраты на оплату труда экипажа слишком высоки, что затрудняет конкуренцию на международном рынке.

2. На кораблях США не разрешаются увеселения типа казино.
3. Строительство кораблей на иностранных верфях обходится дешевле, поскольку они получают субсидии от правительства, снижающего таким образом уровень безработицы в стране.

Кроме того, многие круизные суда плавают под иностранными флагами по той простой причине, что регистрация в таких странах, как Панама, Багамские острова и Либерия, обходится дешевле, да и налогообложение там гораздо ниже или вообще отсутствует.

Американцы в основном работают на круизных судах в сферах маркетинга, резервирования мест, поставок и береговых видов деятельности на территории США. На борту их иногда можно встретить в качестве директора круиза или его заместителя по хозяйственной части.

Поучительный случай

Метрдотель ресторана «Love Boat» объяснил обязанности персонала ресторана, начинающего работу в 6 часов утра с приготовления завтрака и продолжающего затем готовить блюда для обеда и ужина. Один студент-практикант спросил: «А когда заступает вторая смена?» Метрдотель засмеялся и ответил, что на судне второй смены не бывает. Конечно же, студент сразу потерял интерес к такой работе, особенно когда до него дошло, что экипажу приходится бывать в море месяцами.

По данным Cruise Lines Association (CLA), число пассажиров, которые провели на круизных судах более двух дней, составляет:

Год	Число пассажиров
1970	500 тыс.
1980	1,4 млн
1990	3,6 млн
2005	9,0 млн
2010	11 млн (оценка)

Источник: Данные CLA за январь 2004 г.

Сегментация рынка круизов

Между отдельными сегментами рынка круизов существуют существенные различия.

Массовый рынок — люди с доходами от 30 тыс. до 60 тыс. долл. в год, для которых потратить на билет 85—175 долл. в день на человека (в зависимости от расположения каюты и ее размера) — это предел, который они могут себе позволить.

Средний рынок — люди с доходами от 60 тыс. до 80 тыс. долл. в год, рассчитывающие платить за свое пребывание на корабле 175—350 долл. в день на человека. На этом сегменте рынка заняты корабли, способные принимать на борт от 750 до 1000 пассажиров. Теплоходы, обслуживающие этот сегмент, современные и удобные; каждый из них имеет какую-то изюминку, притягивающую своих клиентов. В этом сегменте действуют такие круизные линии, как Princess Cruises, Norwegian Cruise Lines, Royal Caribbean, Holland America Lines, Windstar Cruises, Cunard Lines и Celebrity Cruises.

Элитный рынок — люди с доходом выше 80 тыс. долл. в год, собирающиеся потратить на билет более 350 долл. в день на человека. Этот сегмент рынка обслуживают меньшие по своим габаритам суда, способные принять до 700 пассажиров, но с повышенной комфортностью и прекрасным обслуживанием. Конечно, суждения о степени комфортности круизного теплохода зависят от личных вкусов отдыхающих, но на них в значительной степени влияют рекламные обещания и работа PR-службы. На теплоходах, о которых пишут в самых восторженных тонах, путешествует приблизительно 2% людей из Северной Америки с самыми высокими доходами. В настоящее время к этой категории относят: Sea Goddess I, Sea Goddess II, Seabourn Spirit, Seabourn Legend, Seabourn Pride, Crystal Harmony, Crystal Hanseatic, Radisson Diamond, Silver Wind и Song of Flower. Эти теплоходы категории «шесть звезд» имеют самую превосходную кухню, великолепное обслуживание, совершают дальние увлекательные маршруты, а у их экипажей — богатейший опыт морских круизов.

В настоящее время в отрасли путешествий и отдыха наблюдается тенденция к объединению или слиянию круизных компаний. Даже у относительно крупных судов, конструкция и дизайн которых делают их похожими на плавучие роскошные курорты с многочисленными развлечениями, вроде «виртуального гольфа», пиццерий и баров, общий подход к обслуживанию со временем меняется.

Даже с учетом высокой динамики круизная отрасль продолжает располагать огромными нереализованными возможностями. Обслуживая пока только 10% всего возможного рынка и учитывая потенциал этого рынка, оцениваемый в миллиарды долларов, отрасль может уверенно смотреть в будущее.

Проверьте ваши знания

1. Как вы понимаете термин *туризм*?
2. Проанализируйте, какой город в США является самым крупным узловым городом комбинированных воздушных перевозок? Сколько рейсов может совершаться через этот город за день?
3. Объясните значение Закона 1978 г. о дерегулировании воздушного транспорта.

Туристические организации

Поскольку занятие туризмом часто связано с пересечением государственной границы, в принятии решений, связанных с этой отраслью бизнеса, активное участие принимают органы власти. В частности, правительство осуществляет контроль за въездом иностранных туристов на территорию своей страны и их выездом из нее. Кроме того, органы власти принимают решения, связанные с культурными и социальными аспектами туризма, поскольку национальные парки и культурное наследие страны, являющееся объектом особого внимания туристов, находятся под защитой государства. В то же время туризм справедливо считается посланником мира, так как служит развитию инициатив доброй воли и лучшему взаимопониманию представителей разных культур.

Международные организации

Самой влиятельной организацией, занимающейся общими вопросами международного туризма, если говорить в целом, является **Всемирная организация по туризму** (World Tourism Organization, WTO). Это единственная организация, представляющая интересы всех стран-участников в деле развития национального и международного туризма.

Международная ассоциация воздушного транспорта (International Air Transportation Association, IATA) — всемирная организация, регулирующая работу всех международных авиалиний. Ее цель — способствовать перемещению пассажиров и грузов по сети маршрутов. Помимо вопросов, связанных с билетами, в компетенцию IATA входят стандартизация полетных документов и багажных квитанций, а также координация и унификация процедур регистрации пассажиров и отчетности по полетам, которые способствуют более оперативному взаимодействию авиалиний. IATA также поддерживает стабильность цен на авиабилеты.

В Международную организацию гражданской авиации (International Civil Aviation Organization, ICAO) входят представители более 80 стран. ICAO координирует развитие всех аспектов жизни гражданской авиации, особенно тех, которые относятся к выработке международных стандартов и практике работы.

Все международные организации, занимающиеся вопросами развития инфраструктур, не могут оставаться в стороне от развития туризма. Среди этих организаций для туризма наиболее значимы следующие:

- Всемирный банк (World Bank, WB), предоставляющий крупные ссуды на развитие туризма. Большую часть этих средств получают развивающиеся страны, которым эти деньги чаще всего даются под небольшие проценты.
- Международный банк реконструкции и развития (International Bank for Reconstruction and Development, IBRD) — организация, во многом аналогичная на Всемирный банк.

- Программа развития ООН (United Nations Development Program, UNDP), помогающая развивающимся странам в реализации многих проектов, в том числе и связанных с туризмом.
- Организация экономического сотрудничества и развития (Organization for Economic Cooperation and Development, OECD), учрежденная Международной конвенцией, подписанной в Париже в 1960 г. Своими целями OECD считает создание условий для: (1) быстрого и непрерывного экономического роста, обеспечения занятости и повышения жизненного уровня населения стран-участниц, а также для достижения этими странами финансовой стабильности, внося таким образом свой вклад в развитие мировой экономики; (2) значительного экономического роста не только стран-участниц, но и государств, не входящих в эту организацию; (3) расширения международной торговли на взаимовыгодной, недискриминационной основе и в соответствии с международными обязательствами.

Различными аспектами туризма в OECD занимается Комитет по туризму, изучающий его проблемы и дающий рекомендации государствам-участникам. Он также работает над стандартизацией процедур и методов сбора данных, публикуя соответствующие материалы в ежегодном докладе под заголовком «Туристская политика и международный туризм в странах—участницах OECD».

Среди других банков и организаций с аналогичными интересами Asian Development Bank, Overseas Private Investment Corporation, Inter-American Development Bank и Agency for International Development.

Интересы 34 стран Океании и Азии, объединенных общей целью совершенствования индустрии туризма и путешествий, представляет **Тихоокеанская Ассоциация путешествий** (Pacific Area Travel Association, PATA). Среди основных ее достижений — разработка перспективного плана развития индустрии путешествий в регионе, а также интереснейшие исследования в области развития, образования и маркетинга.

Туристические организации США

В кабинет правительства многих стран входит министр по туризму, что способствует развитию туризма и маркетингу и управлению этой отрасли. К сожалению, в США нет правительственного чиновника достаточно высокого уровня, который отвечал бы за туризм. Национальной ассоциацией в США, выражающей общие интересы всех участников туристического бизнеса, является Американская ассоциация туристического бизнеса (Travel Industry of America, TIA). Ее миссия — продвигать всю индустрию путешествий США, унифицируя цели, координируя действия частного сектора, направленные на поощрение туристических поездок в страну, отслеживая результаты правительственной политики в сфере путешествий и туризма, поддерживая исследовательскую работу в отраслях жизненно важных для туристической сферы (учреждена в 1941 г.). Эта Ассоциация представляет интересы более чем 2 тыс. частных предприятий, связанных с туристическим бизнесом, а также государственных, местных и региональных агентств, занимающихся продвижением туризма.

Отделы туризма административных органов штатов и городов

Следующий организационный уровень учреждений, связанных с туризмом, — отделы по туризму администраций штатов. Законодательные собрания штатов возлагают на них задачи планомерного роста и всестороннего развития туризма в своих регионах. Эти отделы занимаются информационными и рекламными программами, вопросами публицити и исследовательскими проектами, связанными с отдыхом и туризмом на территории своего штата.

Города тоже осознают важность «новых денег», которые можно делать на туризме. Для их получения многие городские администрации учредили специальные отделы (департаменты). Их главная функция — привлекать в город гостей и постараться, чтобы они как можно дольше в нем задержались. В такие отделы входят представители городских развлекательных учреждений, гостиниц, moteлей, ресторанов, транспортных структур. Их денежный фонд в основном формируется за счет средств, собираемых городом в виде налога, взимаемого с постояльцев отелей за временное проживание в их городе (как правило, налог составляет 8—18% цены номера). Фонд также пополняется за счет членских взносов и рекламной деятельности.

Экономическое влияние туризма

По предложению Всемирного совета по туризму и путешествиям (The World Travel and Tourism Council), штаб-квартира которого находится в Брюсселе, Ассоциация по экономическому прогнозированию (Wharton Economic Forecasting Association, WEFA) провела исследование роли туризма в экономике⁶. Как показало это исследование, валовой оборот капитала в индустрии путешествий и туризма к 2010 г. составит 2571 млрд долл., или более 10% мирового валового национального продукта (ВНП). Сегмент туризма, отмечает WEFA, растет в два раза быстрее, чем мировой ВНП в целом. Из всех мировых затрат на туризм 31% приходится на Европейский Союз и 30% — на Североамериканский континент.

Согласно данным WTO, число туристов, выезжающих за рубеж, в 2010 г. достигнет 1 млрд, а в 2020 г. — 1,6 млрд, т.е. по сравнению с 1992 г. (475 млн чел.) более чем утроится. В 2003 г. США, по оценкам, посетили примерно 40,1 млн иностранных туристов, которые израсходовали за эти поездки 72,3 млрд долл.

Почти все штаты публикуют данные об экономическом влиянии туризма на их регионы. Нью-Йорк, например, рассчитывает получить в качестве доходов от туризма 38,5 млрд долл., Флорида — около 51,7 млрд долл., Техас — 33 млрд долл., а Калифорния — свыше 53 млрд долл. На Гавайях туризм — главная отрасль экономики, обеспечивающая штату около 23 млрд долл. прибыли в год.

В ежегодном докладе «Туризм работает на Америку», подготовленном Национальным советом по пропаганде путешествий и туризма (National Travel and Tourism Awareness Council⁷), отмечается, что путешествия и туризм представляют один из ведущих секторов национальной экономики. Статистические данные, приведенные в докладе, свидетельствуют, что:

- только в США расходы туристов (иностранных и собственных), связанные с путешествиями (например, на проживание в гостинице, питание, развлечения), составили 72,3 млрд долл.;
- на индустрию туризма непосредственно работает 20,8 млн человек, что делает ее вторым крупнейшим в стране работодателем (после здравоохранения);
- только в виде налогов туризм дал государству около 95,6 млрд долл.;
- иностранные туристы потратили в США на 21 млрд долл. больше, чем американские туристы за пределами США;
- ежегодно США посещают почти 46 млн иностранных туристов.

Место в рейтинге	Доходы от международного туризма, млрд долл.		Изменение, % 2001* / 2000	Рыночная доля, % 2001*
	2000	2001 *		
1. США	82,0	72,3	-11,9	15,6
2. Испания	31,5	32,9	4,5	7,1
3. Франция	30,7	29,6	-3,7	6,4
4. Италия	27,5	25,9	-5,7	5,6
5. Китай	16,2	17,8	9,7	3,8
6. Германия	17,9	17,2	-3,7	3,7
7. Великобритания	19,5	15,9	-18,8	3,4
8. Австрия	10,0	12,0	19,7	2,6
9. Канада	10,7	—	—	—
10. Греция	9,2	—	—	—
11. Турция	7,6	8,9	17,0	1,9
12. Мексика	8,3	8,4	1,3	1,8
13. Гонконг (Китай)	7,9	8,2	4,5	1,8
14. Австралия	8,0	7,6	-4,8	1,6
15. Швейцария	7,5	7,6	1,6	1,6

* Данные WTO по состоянию на июнь 2002 г.

Рис. 3.4. Пятнадцать крупнейших мировых стран по доходам от туризма

И с т о ч н и к: World Tourism Organisation (WTO)

По данным WTTC, в масштабах всего мира эта индустрия предоставляет работу около 200 млн человек, что составляет примерно 7,8% всей рабочей силы, т.е. здесь трудится каждый десятый из всех работающих в мире людей. Это делает ее крупнейшим работодателем и крупнейшей индустрией мира. По оценкам, в 2012 г. в этой отрасли будет 249 млн рабочих мест, что составит 8,6% их общего

числа, т.е. из каждых 11,7 занятых в мире людей один человек будет работать в этой сфере.

Эффект мультипликатора

Кроме непосредственного экономического эффекта туризм оказывает еще и вторичное влияние. Когда турист тратит деньги на путешествия, остановку в гостинице или обеды в ресторане, в отрасли турбизнеса происходит рециркуляция денег — на них приобретаются новые товары и услуги, которые в дальнейшем смогут приобрести туристы, и так далее, и этот цикл повторяется. Кроме того, работники индустрии гостеприимства сами тратят большую часть денег, которые они заработали, в своей же отрасли, покупая различные товары и услуги. Эта цепная реакция продолжается до тех пор, пока не происходит утечка, приобретается что-то за пределами этой отрасли. **Эффект мультипликатора** (multiplier effect) в обобщенном виде показан на рис. 3.5.



Рис. 3.5 Эффект мультипликатора

«Для большинства отраслей экономики коэффициент мультипликатора составляет 1,5—2,0»⁸. Это означает, что заработанные отраслью деньги используются в данном обществе от 1,5 до 2,0 раз.

Промоутеры туризма



Туристические операторы

Согласно данным Национальной туристической ассоциации США (National Tour Association), в США за год совершается почти 500 тыс. туров, в организации которых принимают участие 1636 туроператоров. В этих турах продолжительностью один день и более участвуют 21,2 млн туристов, расходующих в среднем в день около 168 долл. на человека.

Туристические агентства

Турагент — это посредник, который выступает в качестве консультанта по всем вопросам поездки и продает услуги от имени авиакомпаний, круизных линий, железнодорожных и автобусных структур, гостиниц и компаний, сдающих автомобили напрокат. Турагент может продавать или отдельные услуги из полного пакета услуг или комбинировать их по просьбе клиента (например, билеты на самолет и на круизный корабль). Таким образом, турагент фактически выступает в качестве брокера, так как сводит друг с другом клиента (покупателя) и поставщика услуг (продавца). Имея доступ к информации о различных маршрутах, расписании транспорта и ценах на билеты, он дает советы относительно всевозможных путешествий и организует их практически.

Первые агентства по организации туров и поездок появились в США еще в 1880-е годы. Они продавали билеты на пароходы и железнодорожные поезда, а некоторые из них еще и организовывали туры. Старейшим агентством по организации поездок такого рода считается агентство Ask Mr. Foster («Спросите мистера Фостера»), появившееся в городке Сент-Агустин (штат Флорида). Историю его названия вы уже знаете. Сначала отделения этого агентства стали открываться в других городах штата Флорида, потом в Нью-Йорке и других крупных городах США.

Американское общество турагентов (American Society of Travel Agents, ASTA) насчитывает более 20 тыс. членов из 165 стран. Согласно данным Корпорации по наблюдениям за деятельностью авиакомпаний (Airlines Reporting Corporation, ARC), в среднем одно турагентство реализует за неделю билеты на сумму 38 тыс. 989 долл. Согласно *Travel Weekly Magazine*, доходы от продаж 50 самых результативных агентств по организации поездок (доходы примерно в 25 млрд долл.) составили 30% поступлений, полученных всеми такими агентствами.

В настоящее время турагенты, чтобы узнать о наличии свободных мест и сделать соответствующий заказ, используют компьютерные системы резервирования (Computer Reservation System, CRS). Главными системами такого рода в США являются Sabre, Apollo, Worldspan, System One и Galileo. Sabre владеет 70% акций онлайн-сайта Travelocity. Cendant Corporation, связанная с гостиничным бизнесом, прокатом автомобилей и владением курортами и дестинациями, владеет системой Galileo. Worldspan — собственность Delta, Northwest и American Air-

lines. С помощью системы Worldspan осуществляется 50% всех резервирований авиабилетов по всему миру⁹.

По данным Американского общества турагентов, агент занимается не только продажей билетов, он также оказывает клиенту самые разнообразные услуги:

- организует его доставку различными видами транспорта (по воздуху, морю, железной дороге, автобусом, арендованным автомобилем и т.д.);
- разрабатывает индивидуальные маршруты, туры с персональным гидом, групповые туры и турпакеты;
- организует размещение (в отеле, мотеле, на курорте), питание, экскурсии, трансфер туристов от аэропортов до отелей и обратно, заказывает билеты на самые разные мероприятия (музыкальные фестивали, театральные представления и т.п.);
- дает советы по всем вопросам, связанным с поездкой, например страховкой, оформлением дорожных чеков, обменом валюты, подготовкой необходимых документов, вакцинацией и принятием решений;
- использует свой профессиональный опыт и справочную литературу (например, расписания самолетов, поездов, автобусов, тарифы проживания в отелях, качество номеров и т.д.) для повышения качества своих услуг;
- организует резервирование посещения специальных мероприятий (например, групповые экскурсии, конференции, деловые поездки, спортивные и даже гастрономические мероприятия)¹⁰.



Турагенты хорошо разбираются в дестинациях и могут заказать билеты на самолет, поезд, автомобиль и забронировать места в отелях

В настоящее время в США действует примерно 47 тыс. турагентств. Штат среднего турагентства от четырех до семи человек. Средняя начальная зарплата служащего турагентства — 22 тыс. долл. в год, средняя зарплата агентов со стажем от

трех до пяти лет — 30 тыс. долл., со стажем более 10 лет — 36 тыс. долл. Менеджеры получают в среднем 45 тыс. долл.

Ограничения комиссионных

В свое время турагенты большую часть дохода получали за счет комиссионных от продажи билетов на рейсы авиалиний и круизных линий. Однако около десяти лет назад авиакомпании установили **потолок комиссионных** (commission cap) в 50 долл. для каждого внутреннего рейса туда и обратно (затем эта величина была снижена до 20 долл.) и от 0 до 5% от цены билета на международный рейс. Это ограничение привело к закрытию некоторых турагентств. Другие агентства, чтобы компенсировать потери, были вынуждены расширить ассортимент предлагаемых услуг. В настоящее время круизные линии также ставят вопрос об ограничении комиссионных турагентствам, которые, по их мнению, являются очень высокими. Тем не менее, Рик Сассо (Rick Sasso), президент компании Celebrity, полагает, что даже если заказ билетов через Интернет станет обычной практикой, то и в этом случае клиенты все равно будут обращаться в турагентства.

Например, круизная компания может сообщить агенту, работающему по Интернету, что заказ принят и обработан и что он может отправиться в любое турагентство, чтобы получить там соответствующие документы на поездку. В этом случае размер комиссионных составит около 5%, т.е. приблизительно половину от ныне действующей ставки. Авиакомпании также теперь все активнее продают свои билеты пассажирам через Интернет, что дополнительно влияет на снижение комиссионных агентам.

Чтобы компенсировать потери из-за снижения комиссионных, которые платят авиалинии, турагенты стали более специализированными. Некоторые из них, например, теперь ограничиваются лишь заказами круизов, поскольку получают от 10 до 15% от цены заказанной каюты. Другие расширили ассортимент предлагаемых услуг, в частности также занимаются организацией совещаний и мероприятий. Еще один способ получения больших комиссионных — дополнительно взимать с клиентов за предоставляемые им билеты. Существуют по-прежнему несколько категорий путешествующих (по делам и на отдых), у которых нет времени или желания заказывать свои поездки в онлайн-режиме. Турагентство им может предоставить полное обслуживание, что выгодно обеим сторонам.

В настоящее время продажи авиабилетов составляют 27,2% общих продаж турагентства и выросли до 73% в общем ассортименте услуг, предлагаемых агентством¹¹.

Туристические корпорации

Существует несколько крупных успешно работающих туристических корпораций. Крупнейшая из них — American Express Travel Services (AMEX). American Express имеет подразделения, расположение по всему миру. Каждое такое подразделение имеет лицензию и напрямую взаимодействует с Международной ассоциацией воздушного транспорта (International Air Transportation Association, IATA). Под-

разделения корпорации осуществляют и иную деятельность, например, обмен валют, операции с дорожными чеками AMEX, выпускаемыми в различных валютах, и подарочными сертификатами.

Большая часть поступлений AETS осуществляется за счет организации деловых поездок для корпоративных клиентов. Авиакомпании предоставляют агентствам скидки, частью которых агентства делятся с корпоративным и клиентами. Каждый бизнес-контракт с таким клиентом готовится отдельно и зависит от общих ежегодных расходов на деловые поездки служащих. Например, если такие расходы в IBM составляют 1 млн долл., авиакомпания предоставляет агентству комиссионные в размере 1,4%, которыми агентство делится с IBM. AMEX выбирает авиакомпанию, учитывая ее процент комиссионных и наиболее привлекательные ставки. Такая же политика применяется и в отношении других поставщиков отрасли, например круизных линий. Каждый турагент, независимо от того, действует ли он в самой компании или самостоятельно, получает от поставщика услуг комиссионные, размер которых зависит от общего объема его продаж за год. Размер комиссионных может быть различным, однако, как правило, это 8—10% доходов от продаж.

Оплата менеджеров AMEX зависит от уровня их образования, региона и рынка, а также обслуживаемого клиента. Так, местная клиентура может обеспечить только небольшую заработную плату, в то время как выход на национальный уровень позволяет менеджеру получать гораздо большие деньги. В зависимости от того, работает ли менеджер в самой компании или вне ее, его заработная плата за обслуживание корпоративных клиентов колеблется от 60 тыс. до 95 тыс. долл. в год. Заработная плата для турагентов, обслуживающих основную массу отдыхающих, составляет от 40 тыс. до 65 тыс. долл. Ее размер в основном зависит от продолжительности работы в этой должности¹².

Для поиска наиболее низкой цены на билеты или наиболее удобных рейсов American Express Travel Services использует Интернет и те же системы резервирования, к которым обращаются тысячи других агентов. Время от времени клиенты могут проверить предлагаемые им цены или попытаться отыскать другие варианты, в том числе и самостоятельно зарезервировать места в онлайн-режиме. Они теперь сами могут ознакомиться с предлагаемыми им пакетами услуг, приглашающими на отдых (солнечные пляжи, снежные вершины и т.д.), просматривая цветные фотографии и перечень услуг. Правда, такие пакеты не всегда можно заказать в онлайн-режиме. В настоящее время посетители сайта имеют три возможности: они могут заказать билеты на самолет, могут просмотреть предложения отдыха и могут найти наиболее удобный для себя офис American Express Travel Services. Кроме того, владельцы специальных карт могут получить скидки на билеты, розничные покупки, посещения ресторанов и мест развлечений на другом интернетовском сайте — Express Net.

Менеджер туристической корпорации

Менеджер корпорации, отвечающий за организацию поездок, — это своего рода предприниматель, организующий путешествия для служащих большой корпорации. Например, компания Mitsubishi Electronics, расположенная в г. Сайпресе (штат Калифорния) третирует на поездки своих служащих и организацию развлечений

для них около 4 млн долл. в год. Эта компания имеет 29 отделений в США, Канаде и Мексике, работающих независимо от головной структуры. В целом на путешествия и развлечения корпорация ежегодно тратила около 11 млн долл. Компания Mitsubishi наняла Джона Фацио (John Fazio), чтобы он повысил эффективность ее деятельности и сократил расходы. Он начал с того, что попросил заинтересованные турагентства представить свои предложения по улучшению удовлетворения потребностей корпорации. Из поступивших 15 предложений было отобрано восемь, а из них — два. По строгим критериям Mitsubishi оценивались технические возможности турагентства, его местоположение и способность обслужить каждого клиента персонально.

За последнее время наметилась тенденция заказывать корпоративные поездки с помощью электронной почты.

Туристический оптовый бизнес

Туроператоры обычно консолидируют самые разнообразные услуги (воздушный или какой-либо другой транспорт вместе с поддерживающей его службой предоставления услуг на месте) в тур и продают его через соответствующие каналы¹³. Эта система зародилась в 1960-е годы, когда авиакомпании стали терпеть убытки из-за большого количества нераспроданных мест, которые, как и номера в гостинице, — это товар, подлежащий хранению. Авиакомпании, стремящиеся продать как можно больше мест в своих самолетах, обнаружили, что проще это сделать, если продавать блоки мест туроператорам, взяв за основу даты полетов. Имеющиеся у оптовых туроператоров авиабилеты на популярные дестинации дают им возможность формировать туры, а затем продавать их через турагентов.

Туристический оптовый бизнес находится в руках примерно сотни независимых туроператоров, однако около 30% этого сегмента контролируют десять крупнейших компаний. Туроператоры предлагают огромный диапазон туров в разные части света по очень разным ценам. В структуре этого бизнеса можно выделить три типа туроператоров:

- (1) независимый туроператор;
- (2) авиакомпания, работающая в тесном контакте с туроператором;
- (3) турагент, продающий в розницу туры своим клиентам.

Характеристика туристического бизнеса была бы неполной, если бы мы не упомянули о различных клубах путешественников и других организациях, связанных с туроператорами¹⁴.

Дипломированные советники по туризму

Совместными усилиями ведущих экспертов индустрии туризма был создан Институт дипломированных турагентов (Institute of Certified Travel Agents, ICTA). Он предлагает специализированное обучение специалистам, стремящимся подняться на более высокую ступень профессионализма в индустрии туризма (promotion of travel). Диплом советника по туризму (Certified Travel Counselor, CTC) вручается тем из них, кто успешно сдал соответствующие экзамены и имеет пятилетний

опыт работы в туристическом бизнесе, маркетинге и организации поездок и путешествий¹⁵.

Национальные организации по туризму

Национальные организации по туризму (National Offices of Tourism, NOT) работают на экономику страны, увеличивая приток туристов и как результат, денег, которые туристы оставляют в ней. Эти организации также осуществляют постоянный надзор за тем, чтобы гостиницы, транспортные системы, туроператоры и гиды соответствовали высоким стандартам, установленным в отрасли¹⁶. Главные функции национальных организаций по туризму заключаются в следующем:

- создавать благоприятное мнение о своей стране;
- помогать советами и оказывать всяческую помощь разным категориям туристов;
- способствовать формированию спроса на поездки туристов в определенные регионы страны;
- предоставлять информацию заинтересованным лицам;
- создавать такие условия, чтобы туристы не разогоровались в выбранной ими дестинации¹⁷.
- рекламировать национальные и другие дестинации.

Компании по управлению дестинациями

Компании по управлению дестинациями (destination management companies, DMC) — это сервисные организации, предлагающие разнообразные программы, направленные на удовлетворение потребностей туристов, прибывших на дестинации.

Задачи групп обустройства могут варьироваться от самых простых (например, трансферт гостя из аэропорта в гостиницу) до самых сложных, требующих много времени и изобретательности (например, международная торговая конференция с тематическими вечерами). Компании, занимающиеся обустройством, работают в тесном контакте с гостиницами: иногда они бронируют номера в отелях, иногда гостиницы обращаются за помощью к этим компаниям, например по организации тематических вечеров.

Патрисия Роско (Patricia Roscoe), председатель Patti Roscoe and Associates, говорит, что организаторы мероприятий, имея возможность выбора дестинации, порой затрудняются сделать выбор, спрашивая себя: «Почему я должен отдать предпочтение именно вашей дестинации?». Ответ может быть таким: DMC берет на себя все: встречу участников мероприятия в аэропорту, их доставку в гостиницу, регистрацию как VIP-персон, организацию тематических вечеров, спонсирование программ, организацию спортивных состязаний и прочие мероприятия, разнообразие и масштабы которых зависят от планируемого бюджета.

Нужную информацию о потенциальных клиентах менеджер по продажам, сотрудничающий с DMC, может получить разными путями:

- в отелях;
- на выставках;
- в бюро по организации конференций и приему гостей;
- телефонному звонку или визиту к потенциальным клиентам;
- в компаниях по стимулированию бизнеса;
- у профессиональных организаторов мероприятий.

Каждый менеджер по продажам обычно имеет соответствующий персонал, включающий следующих специалистов:

- менеджера по особым мероприятиям, в том числе по организации звуковых, световых, постановочных и прочих эффектов;
- менеджера по работе с клиентами, помощника менеджера по продажам;
- менеджера, координирующего все основные составляющие, особенно организацию мероприятия на месте, чтобы все этапы мероприятия произошли так, как было запланировано.

Например, DMC, управляемая Патти Роско, организовала грандиозное мероприятие продолжительностью три дня для 2 тыс. дилеров Ford Motor Company, прибывавших девятью группами. Обычно она работает в тесном сотрудничестве с компаниями по стимулированию бизнеса, такими, как Carlson Marketing и Meritz Travel. Эти компании, как правило, сами находят клиентов, предлагая им свой план стимулирования продаж, включающий все мотивирующие факторы. Если клиент этот план одобряет, Carlson связывается с DMC и просит сообщить программу.

В заключение нельзя не упомянуть о тысячах компаний и ассоциаций, организующих и проводящих встречи, съезды и конференции по всей стране. Многие из них пользуются услугами профессиональных организаторов мероприятий, которые, в свою очередь, для решения этой задачи обращаются к помощи DMS.

Почему люди путешествуют



Существует множество причин, из-за которых люди отправляются в путешествия, но в целом их можно разделить на две основные категории: поездки ради удовольствия и бизнес-поездки. Исследования показали, что когда потребителей спрашивают, что они связывают с успехом и достижениями в своей жизни, на первом месте оказывается ответ: возможность путешествовать ради удовольствия. В свою очередь поездки этого рода также обусловлены самыми разными причинами:

- посещение друзей и родственников;
- лечение;
- образование и обучение;
- посещение интересных мест и достопримечательностей (например, национальных парков);

- паломничество;
- спортивные мероприятия;
- фестивали;
- шоппинг;
- посещение развлекательных центров;
- азартные игры;
- приключения;
- получение наследства;
- экотуризм;
- посещение аттракционов.

Туризм и путешествия

Большинство поездок внутри страны (75%) отдых, развлечения, отпуск и праздники, посещение друзей и родственников, т.е. это **туризм и путешествия** (pleasure travel). По данным Американского центра по статистике путешествий (United States Travel Data Center's, USTDC), за год в пределах страны (США) регистрируется примерно 670 млн человеко-поездов такого типа. Почти половина из них — посещение друзей и родственников.

Социологические опросы показали, что в качестве причин, побуждающих путешествовать, люди чаще всего называют:

- желание сменить привычную обстановку;
- стремление узнать побольше о других культурах;
- желание отдохнуть и расслабиться;
- желание навестить друзей и родственников;
- желание поучаствовать в спортивных или развлекательных мероприятиях (или просто понаблюдать за ними со стороны).

Скорее всего, в ближайшие годы люди будут путешествовать еще больше, и это, без сомнения, окажет на туристический бизнес значительное влияние. Вот некоторые факты нашей жизни, позволяющие предсказывать этот подъем.

- *Увеличение продолжительности жизни.* Средняя продолжительность жизни в США сейчас около 75 лет. Это означает, что очень скоро поколение, родившееся в период послевоенного бума рождаемости (беби-бумеры), начнет уходить «на заслуженный отдых».
- *Гибкий рабочий день.* В настоящее время многие работают по десять часов четыре дня в неделю, чтобы продлить себе отдых в конце недели. Это означает, что для многих других людей (в том числе и тех, кто занят в индустрии гостеприимства) основная трудовая нагрузка приходится на конец недели, а отдыхать им самим приходится в будни.
- *Ранний уход на пенсию.* Все больше и больше людей, проработавших на государство или свою компанию 30 лет, получают возможность уходить на пенсию по достижении 55-летнего возраста.
- *Легкость путешествия.* Сегодня в выходные и праздничные дни путешествовать (и на отдых, и по делам) стало намного легче. Пользуясь благоприятными возможностями увеличившегося досуга и новыми характеристиками транспортных средств, люди стали путешествовать значительно чаще.

- *Тенденция разбивать отпуск на несколько, но более коротких.* Теперь вместо того чтобы уходить в длительный отпуск раз в году, люди предпочитают брать мини-отпуска, но несколько раз в год. Как правило, у европейцев очередные отпуска длиннее, чем у американцев. В Европе считается вполне нормальным предоставление четырехнедельного отпуска служащему, который только начал работать, а обычный отпуск для человека со стажем — шесть недель.
- *Повышение жизненного уровня.* За последнее время даже в развивающихся странах жизненный уровень многих людей повысился. Например, в Китае с созданием зон свободного предпринимательства появляется все больше состоятельных людей, все чаще и чаще выезжающих по самым разным причинам за рубеж. Миллионы людей в странах Восточной Европы, в прошлом входивших в социалистический блок, тоже получили право путешествовать. К тому же в ближайшем будущем загранпаспорта получат еще не менее 300 млн людей в Китае и Индии.

Различные места отдыха для разных людей

Очевидно, люди выбирают места для своих поездок по разным причинам: климат, история, культура, спорт, развлечения, возможности для шоппинга и т.д. Так, для большинства американцев поездка в Великобританию чаще всего связана с историей и культурой. American Express проанализировала причины поездок людей по нескольким направлениям: Флорида, Калифорния, Мексика, Гавайи, Багамы, Ямайка, Пуэрто-Рико, Виргинские острова и Барбадос. Почти половина респондентов — люди среднего возраста, сами специализирующиеся в области профессиональных услуг и имеющие хорошее образование. Многие из них располагали достаточными средствами для регулярных путешествий за пределы США. Полученные ответы о привлекательных сторонах поездок ранжируются следующим образом:

- живописность пейзажей;
- доброжелательность местного населения;
- удобство проживания;
- отдых и отключение от повседневных забот;
- дешевизна авиабилетов;
- исторические и культурные достопримечательности;
- кухня;
- водные виды спорта;
- развлечения (например, ночная жизнь);
- возможности шоппинга;
- спорт (особенно гольф и теннис).

Таким образом, можно выделить четыре основных фактора, влияющих на желание отправиться в поездку: развлечения, шоппинг, комфортный климат и цена. Конечно, даже в рамках такого ограниченного числа факторов каждый из нас отдает предпочтение одному или другому. Один выберет свое место отдыха главным образом из-за того, что он может поиграть там в гольф и теннис, другой — из-за дружелюбия местного населения, третий — потому, что там можно очень хорошо отдохнуть и расслабиться. Однако почти в каждом случае на конкретный выбор заметно влияет стоимость перелета к месту отдыха.

Ожидания и реальность

Профессор Карен Смит (Karen Smith) из New York University и Клаудиа Грин (Claudia Green) из Pace University так комментируют складывающуюся ситуацию: с ростом международного туризма все большие трудности появляются не только у туристов, но и у тех мест, куда они приезжают, — дестинаций¹⁸. У туристов часто ожидания в отношении поездки в другую страну строятся на основе их собственной культуры. Эти ожидания иногда удовлетворяются, иногда нет. Нынешние исследования основное внимание уделяют влиянию культуры путешественника на его ожидания в отношении услуг, а также на то, как оценить эти ожидания и определить степень удовлетворения клиента. Провайдеры услуг в местах отдыха предпринимают большие усилия, чтобы удовлетворить запросы самых разных людей, приезжающих к ним.

Степень удовлетворения или неудовлетворения туриста его отдыхом, конечно, зависит от того, что он ожидал от своей поездки. Удивительный солнечный закат и великолепная горная вершина могут через несколько дней вызывать у общительного человека огромную скуку, если он пока не смог подобрать себе подходящую компанию. Самое лучшее обслуживание в ресторане с изысканными блюдами оставит равнодушным человека, испытывающего боли в желудке. Мы очень разные: одни из нас наслаждаются дождем, других он приводит в отчаяние. Если один любит горы, у другого они вызывают головокружение. Для любителя старины или антрополога заброшенная деревушка — интереснейшее место для посещения, но для многих городских жителей поездка туда покажется явной потерей времени. Другими словами, очень многое зависит от индивидуальных ожиданий, связанных с будущей поездкой, и тем, с чем человек встречается на самом деле.

Путешествие — это всегда новый опыт, а опыт относится к категории нематериального, поэтому вознаграждение от поездки или разочарование от нее в первую очередь проявляется на уровне чувств. Этот же опыт становится основой для будущих ожиданий, приятных или отрицательных, вдохновляющих или настораживающих, настраивающих на удачу или на разочарование. Ожидание, прошлый опыт и память — все эти явления происходят на уровне сознания, не оставляя физического свидетельства в явном виде, о котором можно было бы объективно судить. Вот почему одну и ту же поездку разные люди воспринимают по-разному. Книжки и фильмы о путешествиях часто искажают реальность или передают ее настолько избирательно, что когда человек сам прибывает туда, он не узнает эти места. Ракурс фотосъемки, при котором бассейн кажется намного просторнее, чем на самом деле, цвета, которых не существует в живой природе, роскошная еда, которая была приготовлена только для рекламной фотосъемки, удивительный по красоте закат, случающийся раз в году, — все это порождает ожидания, которые вряд ли могут быть реализованы на самом деле, в результате чего человека, приехавшего на отдых, порой ждет большое разочарование.

Деловые поездки

Общий экономический климат, терроризм, угроза атипичной пневмонии и политика руководства компаний, направленная на снижение расходов на деловые поездки, — все это отрицательно сказалось на объемах поездок, связанных с бизне-

сом. От 25 до 30% пассажиров воздушного транспорта, — путешествующие по делам бизнеса. Исследование, проведенное одной авиакомпанией, показало, что соотношение между теми, кто летит на отдых, и теми, кто отправился по делам, в значительной степени зависит от места назначения. Так, на маршрутах между США и странами Карибского бассейна более 90% пассажиров — отдыхающие. Аналогичный показатель на рейсах между континентальной частью США и Гавайями — 80%, а для трансатлантических полетов — 70%. Те же 70% характерны и для полетов между США и странами Латинской Америки. Да и на маршрутах в страны Азии преобладают пассажиры, отправляющиеся на отдых: на их долю приходится более 60%.

И наоборот, среди всех гостей, которые регистрируются в отелях Sheraton по всему миру, на долю **путешествующих по делам бизнеса** приходится от 60 до 70%. Следует отметить, что дальние поездки такого рода достаточно утомительны, независимо от того, пользуетесь ли вы автомобилем или летите в бизнес-классе самолета. Надо также иметь в виду, что значительная часть людей, отправляющихся в деловые поездки, старается привнести в них элементы отдыха. Конечно, сказать, сколько времени из всей поездки (половину, меньше или больше) такой человек тратит на спорт или на развлечения, вроде азартных игр, довольно трудно. Поездка в Европу для встречи с потенциальным клиентом, с которым может быть заключен выгодный контракт, позволяет совместить полезное с приятным: всегда можно выкроить время, чтобы полюбоваться достопримечательностями или провести вечер в хорошем месте, например, в мюзик-холле Фоли-Бержер в Париже.

В США на долю бизнес-путешественников приходится около 20% путешествующих, что в денежном исчислении составляет 170 млрд долл. К этой категории путешественников следует относить тех, кто отправляется на деловые встречи; участвует в продажах, конференциях, торговых ярмарках и выставках и т.д. Только в США на совещания и конференции ежегодно отправляются миллионы людей. Конечно, порой провести четкую границу между бизнесом и отдыхом в подобной поездке очень трудно. Если участник конференции, проводимой в Атланте, решит после нее остаться на несколько дней отдохнуть, то к какой категории путешественников — бизнеса или отдыха — следует его отнести? Если такого совмещения нет, то, как правило, совершающие деловые поездки, по сравнению с теми, кто едет только на отдых, более молоды, тратят больше средств, ездят на более дальние расстояния и путешествуют меньшими группами, а прибыв на место, остаются здесь на меньшее время.

Следует отметить, что доля бизнес-поездок скорее всего будет уменьшаться относительно всех путешествий, поскольку активно возрастает число людей, которые отправляются в поездки только для того, чтобы отдохнуть. По прогнозам, благодаря хорошему экономическому климату число отдыхающих будет возрастать. Все большее число людей имеют все большее свободное время и лучшее образование, а стоимость поездок либо остается той же, либо даже снижается в результате инфляции и уменьшения других, значимых для поездки статей расходов. Все это свидетельствует об очень радужных перспективах индустрии гостеприимства и туризма.

Все большее число бизнес-путешественников теперь может осуществить все приготовления к ней самостоятельно, контактируя с провайдерами услуг в онлайн-режиме. Например, Сьюзи Ост (Suzie Aust), консультант по организации совещаний, обсуждая детали с одним клиентом, вдруг вспомнила, что забыла заказать себе билет на самолет на следующий день. Она тут же достала свой ноутбук, вышла в онлайн-режим и заказала билет. Правда, корпоративная Америка обеспокоена такими пассажирами, как Сьюзи Ост, поскольку они часто нарушают корпоративную политику, самостоятельно организуя свои поездки, что делает их более дорогими. Некоторые компании используют для заказов своим служащим программные продукты, разработанные Microsoft и American Express. Например, программа Rome помогает компаниям управлять действиями своих служащих, когда они самостоятельно размещают заказы, связанные с поездками, заставляя их покупать билеты только через American Express. Конечно, American и United Airlines оперативно создали аналогичные программы. Эд Джиллиган (Ed Gilligan), президент American Express по корпоративным услугам, считает, что американские компании в год теряют около 15 млрд долл. из-за того, что их служащие не следуют правилам корпоративной политики. Существенная часть этой суммы уходит именно на онлайн-заказы билетов, которые оказываются нужны «здесь и сейчас». На этом были «пойманы» около 1,8 млн служащих, утверждает Эддисон Шонлэнд (Addison Schonland), директор по полетам, путешествиям и маркетингу Исследовательского центра Сан-Диего (CIC Research). Eastman Group (управленческое консультирование и разработка компьютерных программ, Нью-порт Бич, штат Калифорния) прогнозирует, что в ближайшие годы 99% путешественников будут иметь электронные авиабилеты.

Тенденции в сфере бизнес-путешествий

Руководство компаний в настоящее время все активнее ограничивает прежние излишества, позволявшие ранее бизнес-путешественникам. Как показывают результаты обзора, проведенного American Express, многим из этих людей все чаще теперь приходится проводить уик-энды в дороге или ночевать в гостиницах экономкласса. В этом обзоре указываются и другие тенденции:

- все больше компаний требуют, чтобы их служащие приобретали самые дешевые из всех имеющихся билетов на самолеты, что означает, что все больше бизнес-путешественников вылетают из менее удобных аэропортов (или прилетают в такие аэропорты) или вынуждены делать пересадки, а не лететь прямыми рейсами;
- 37% компаний заставляют своих служащих проводить ночь с пятницы на субботу в отеле, чтобы они возвращались домой субботними рейсами, когда цены на билеты существенно снижаются;
- 77% компаний накладывают ограничения на размер платежей за арендованные автомобили (в предыдущем обзоре этот показатель составлял 70%);
- 14% компаний заставляют своих служащих останавливаться в отелях эконом-класса, например Hampton Inn или Courtyard, принадлежащих компании Marriott.

Безопасность туризма

Линн Кристен (Lynne Christen)

До трагических событий 11 сентября 2001 г. путешественники редко серьезно задумывались о вопросах безопасности. Маркетологи в сфере туризма позиционировали в первую очередь такие материальные составляющие своих предложений, как прекрасные пляжи, роскошные центры, просторные и хорошо оформленные номера, и дополнительные услуги, но не особенности участников конкурентного рынка. Однако после масштабных террористических атак безопасность поездки стала интегральной частью путешествия, и поэтому должна внимательно планироваться. Люди теперь все чаще говорят: «Не думаю, что поездка туда безопасна» или «Я не готов снова отправиться в полет». Эта озабоченность усиливается из-за частых повышений и снижений в стране общих уровней угроз. Другими словами, в путешествиях появилась новая реальность, ставшая крупным вызовом всей туристической отрасли.

Плохо то, что этот страх перед поездкой отрицательно влияет фактически на каждый сегмент отрасли. С другой стороны, есть и хорошая новость. По результатам исследования, проведенного Travel Industry of America (TIA), несмотря на страхи, поездки, как по делам бизнеса, так и на отдых, снова начинают расти, причем устойчивыми темпами.

Турагенты, менеджеры в сфере гостеприимства, авиакомпании и круизные линии, туроператоры по своей инициативе должны принимать меры, чтобы контролировать вопросы безопасности на участках своей деятельности и надежно управлять ими. Успешные провайдеры в области туризма устойчиво позиционируют безопасность, делая ее интегральной и наглядной частью своих маркетинговых стратегий. Они учат клиентов и помогают им действовать более уверенно, благодаря чему эти путешественники оказываются в более безопасных условиях.

Следует отметить, что вероятность гибели туриста от рук террористов или его ранение, очень низка. Самые крупные угрозы, связанные с безопасностью туристов, — повседневная уличная преступность, воровство и чрезвычайные ситуации с медицинскими последствиями. Разумеется, пожары в гостиницах или катастрофы круизных кораблей случаются (и обычно вызывают огромное внимание к себе со стороны СМИ), но по статистике подобные события происходят достаточно редко. Статистика свидетельствует, что гостиница, оборудованная системой пожаротушения, или современный круизный корабль в целом более безопасное место, чем обычный жилой дом.

С учетом сказанного первый шаг, позволяющий в значительной степени помешать преступникам, — информирование потенциального туриста о грозящих ему опасностях. Скажем, брошюры о том, как уменьшить вероятность стать жертвой преступления, — отличный инструмент обучения, которым к тому же



легко снабдить людей, находящихся в аэропортах, гостиницах, на круизных кораблях и в туристических автобусах. Туристы должны знать адреса веб-сайтов и получать книги, журналы и другие источники информации о безопасности. Это позволит им самим разобраться во многих вопросах, из-за которых у них возникают опасения, связанные с их поездками.

Столь же важно для всех профессионалов, работающих в отрасли туризма, хорошо знать о ресурсах, которыми могут воспользоваться путешественники. Путешественники, отправляющиеся в другие страны, должны начинать планирование своей поездки с изучения этой страны, а также информации, сообщаемой Государственным департаментом США, о степени опасности поездок в некоторые страны (для этого можно воспользоваться веб-сайтом www.state.gov). Предупреждение о поездках сообщается в том случае, если какая-то страна становится опасной — обычно из-за войны, терроризма или потенциальных гражданских волнений.

Центральное разведывательное управление (ЦРУ) публикует очень полезный документ, который называется «Справочник ЦРУ о происходящем в мире» (The CIA World Factbook), с которым вы можете познакомиться на веб-сайте www.cia.gov. Здесь содержится много подробной информации о демографических характеристиках, климате, географии, экономике, политике и множестве других фактов о каждой стране мира.

При анализе вопросов безопасности люди часто упускают из виду одну важную составляющую — возможности медицинского обслуживания в стране. Это особенно важно для путешественников с некоторыми особыми и хроническими заболеваниями. Больницы и клиники, которых множество в США и Западной Европе, в других частях мира могут отсутствовать. К другим медицинским аспектам, которые целесообразно проанализировать заранее, относится наличие лекарств, продаваемых по рецепту, возможность эвакуации больного или пострадавшего по воздуху и выплата страховых. Многие туристы не знают, что Medicare и многие частные страховые полисы за пределами США не действуют. Самую последнюю и точную медицинскую информацию для путешественников, включая предупреждения о возможных болезнях и рекомендации по вакцинации, можно получить в специальных центрах контроля за болезнями (www.cdc.gov).

Еще один компонент, обеспечивающий безопасность поездки, но не всегда выполняемый, составление плана поездки. Туристу целесообразно подготовить несколько копий подробной схемы своей поездки, а также адреса и телефонные номера тех мест, где он будет останавливаться, и оставить эти копии своим друзьям и членам семьи. В зарубежных странах туристы должны известить посольство или консульство США, если они планируют пробыть в этой стране более двух недель. Эта информация должна включать контактные адреса и номера телефонов, если потребует срочного предупредить путешественника о чем-то или возникнет необходимость оперативной эвакуации.

Примером активного подхода к обеспечению безопасности можно считать предоставление клиентам контрольных списков, пользуясь которыми люди могут более правильно подготовиться к поездке. Проведенные в этой области исследования показывают, что потребители во всех сегментах хотят получить полную и точную информацию о безопасности, когда сравнивают провайдеров услуг и делают свой выбор.

В целом, отрасль туризма и гостеприимства должна исходить из следующих основных положений, способствующих повышению уверенности потребителя и его безопасности.

1. Опасения, связанные с поездкой, оказывают негативное влияние на всю отрасль туризма.
2. Терроризм не является основной опасностью для туристов.
3. Основное информирование о безопасности должно осуществляться постоянно и быть одним из базовых элементов индустрии туризма. Информация — лучший способ, позволяющий изменить неправильные представления, имеющиеся у людей, и ослабить опасения, связанные с поездками.
4. Каждый человек, работающий в индустрии туризма, будь это топ-менеджер или начинающий служащий, должен сам пройти специальную подготовку и изучить процедуры и ресурсы, обеспечивающие безопасность.

Увеличивается число полетов, при которых билет как таковой не оформляется (полет без оформления билета); возрастает и количество арендуемых автомобилей, в которых установлена система навигации.

Для часто летающих пассажиров American Airlines разработала специальную программу начисления дополнительных миль: одна миля за каждый доллар ипотечного кредита; одна миля за каждый доллар при оплате междугородных или международных телефонных звонков через MCI, а также одна миля за каждый доллар, оплаченный через Citibank Visa Card. Эксперты полагают, что практически во всех новых программах продвижения, связанных с накапливаемыми пассажиром милями, значительная часть будет приходиться на составляющие, которые сами по себе не отражают налета миль, а поступают в виде бонусных составляющих.

Мы уже говорили, что число женщин, отправляющихся в бизнес-поездки, постоянно растет, и поэтому авиакомпании, отели, рестораны, компании по прокату автомобилей и другие виды бизнеса по обслуживанию гостей, должны принимать дополнительные меры, чтобы удовлетворить потребности этой категории путешественников.

Проверьте ваши знания

1. Взимается ли в вашем городе налог с постояльцев отелей? Что это за налог?
2. Проанализируйте услуги, предоставляемые AMEX.

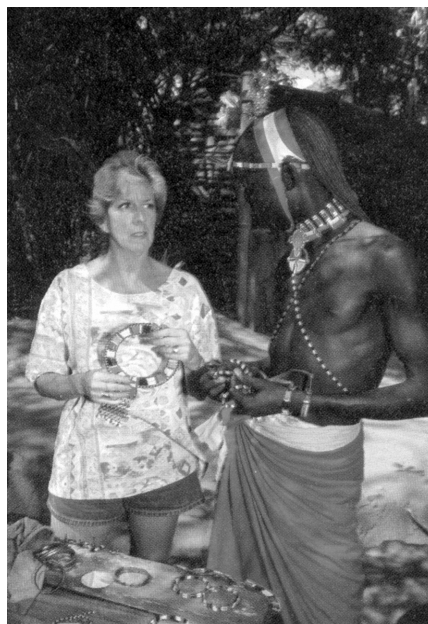
Социальные и культурные влияния туризма

В социокультурном отношении туризм может иметь для общества как положительные, так и отрицательные последствия. Несомненно, туризм внес зна-

чительный вклад во взаимопонимание между народами. Всемирные туристические организации рассматривают туризм как одно из средств повышения благосостояния народов, укрепления мира между ними, распространения всеобщего уважения к правам человека, независимо от расы, пола, языка или религии. Туризм может быть очень мощной социокультурной силой. Туристы проявляют интерес к жизни других народов, а социокультурный обмен обогащает обе стороны.

Если число иностранных туристов контролируется и если эти люди с уважением относятся к социокультурным нормам и ценностям посещаемой ими страны, туризм создает прекрасные возможности для дружеского общения. Так, атмосфера лондонского паба или нью-йоркского кафе делает эти места особенно комфортными для такого общения. Да и во время любого визита в другую страну постоянно появляется множество возможностей для культурных и социальных контактов. Даже поездка в другой регион США американца, который там прежде не бывал, может оказаться для него важным социальным и культурным событием. Например, Новый Орлеан отличается пестрым общественным и культурным наследием. Прежде чем стать американским, город переходил то к испанцам, то к французам, то к англичанам, в результате чего не только местная кухня, но и музыка, танцы, традиции общения здесь очень своеобразные.

Конкурентоспособность международных направлений в первую очередь определяется такими атрибутами, как качество услуг, а также ценностью, получаемой за деньги, безопасностью, надежностью, возможностью развлечься, погодой, инфраструктурой и природной средой.¹⁹ Важное значение в определении степени привлекательности направления для международного туризма имеет политическая стабильность. Представьте себе, что может чувствовать служащий в какой-нибудь из развивающихся стран, зарабатывающий 5 долл. в неделю, когда он видит богатых туристов, занимающих роскошные номера в дорогих отелях и выбрасывающих на ветер кучи денег. Или представьте, как иностранная туристка загорает на пляже в какой-нибудь мусульманской стране нагой или едва прикрытой. Критики говорят, что туризм в лучшем случае растворяет самобытную национальную культуру, насаждая культуру массового туристического рынка. Так, меню, предлагаемое дорогими местными ресторанами, как правило, включает европейские или американские блюда с добавлением всего одного или двух местных блюд, да и тех уже приспособленных к вкусам американцев.



*Туристка покупает
местные сувениры ручной работы
у представителя племени масаи в Кении*



*Лазурный берег.
Летом некоторые европейские
пляжи переполнены*

К тому же большинство международных курортов предоставляет мало возможностей для общения между туристами и местным населением. Строительная компания сооружает отель (снеся при этом все, что мешало его возведению), затем скорее всего ее приобретет какая-нибудь международная гостиничная компания, и все приличные должности в гостинице займут приезжие, оставив местным жителям только черную работу.

Защитники туризма, наоборот, любят подчеркнуть, что их индустрия экологически безопасна, что в строительстве некоторых гостиниц принимали участие местные дизайнеры, художники, использующие местные материалы и народные художественные традиции. Туризм приносит доходы в местный бюджет, он создает большие возможности (порой единственные) для трудоустройства местного населения. В некоторых странах существуют даже ограничения по найму на работу в отели иностранцев и по срокам действия контрактов на их работу. Это предоставляет более широкие возможности по продвижению по службе местным специалистам. Туризм может служить своего рода катализатором развития социокультурной среды, так как местные власти могут использовать средства, полученные от туризма, на строительство школ и больниц. Экскурсии, танцы, фольклорные вечера и другие различные культурные мероприятия, организуемые для туристов, так или иначе сказываются и на жизни местного населения.

В некоторых развивающихся странах туризм действительно является основной составляющей ВВП. Кроме того, может проявляться все большее отчуждение между молодым поколением, легче адаптирующимся к новым условиям, и старшим поколением, придерживающимся традиционных ценностей.

Особенно трудно противостоять этой эрозии общества, когда страну наводняет туристский «хлам», импортируемый специально для туристов. В каждом обществе существуют люди, имеющие разные точки зрения на развитие туризма и на проблемы сохранения национального культурного достояния. Важно также помнить о необходимости поддерживать баланс между тем числом туристов, которое данная местность может принять, и типом туристов, приемлемых для этой местности.



Еще один европейский пляж, где летом не просто найти место для отдыха

Примером отрицательного влияния туризма может служить Булонский лес, некогда прекрасный парк в самом центре Парижа. Сейчас он выглядит как лагерь для переселенцев, потому что туристам разрешили располагаться там лагерем: вкривь и вкось припаркованы издававшие виды трейлеры, на веревках сушится белье, собаки резвятся между палатками. Какой-то цыганский табор в самом сердце одного из прекраснейших городов мира!

Другим примером отрицательного воздействия туризма на окружающую среду могут служить знаменитые пляжи на юге Франции. Лазурный берег многие годы притягивал к себе богатых и знаменитых. С 1950-х — 1960-х такие города, как Ницца, Сен-Тропез и им подобные, стали излюбленным местом отдыха мировой элиты. Теперь в разгар сезона на общедоступных пляжах яблоку негде упасть. На частных пляжах можно арендовать зонтик и клочок земли под ним примерно за 40 долл. в день.

Огромный наплыв туристов заставляет местные власти принимать ограничительные меры. В знаменитый Собор Парижской Богоматери допускается не более 400 посетителей в день (раньше несколько тысяч). Большое число посетителей может нанести зданию серьезный ущерб.

В 1964 г. был полностью прекращен доступ в часто посещаемую ранее пещеру на юге Франции у селения Ласко, знаменитую своей наскальной живописью, сохранившейся с доисторических времен. Дело в том, что углекислый газ, выдыхаемый людьми, для живописи вреден. Специально для туристов была оборудована другая пещера — Ласко II, стены которой украшают копии доисторических картин, но теперь и она в критическом состоянии — по той же причине.

Вы только представьте, что произойдет, когда еще 300 млн людей, чей жизненный уровень повысится настолько, что они смогут путешествовать, получат заграничные паспорта! Сейчас заграничные паспорта имеют только 21,7% граждан США. Жители стран Восточной Европы и нувориши Тихоокеанского региона — это очень значительное прибавление к армии туристов. Поэтому неудивительно, что к 2015 г. число туристов в мире удвоится.

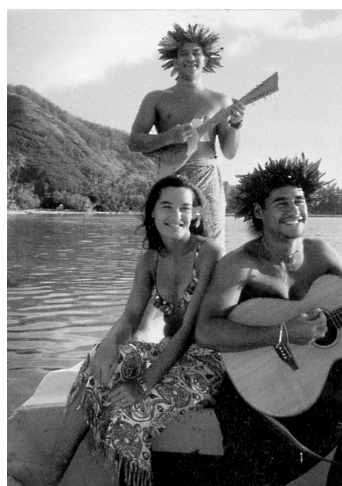
Club Med

В 1950 г. один бельгийский огранщик алмазов и любитель водного поло решил построить на небольшом испанском острове Майорка первый поселок для отдыха Club Med. На этом курорте он хотел объединить людей, имеющих разные наклонности, помочь им хорошо провести время и отдохнуть от повседневного стресса и многочисленных трудностей, которых хватало в послевоенной Европе. Первые отдыхающие здесь, которые были по своему духу немного авантюристами, убедились, что новая среда привлекла в первую очередь молодые пары или одиночек, которые жили рядом друг с другом в прекрасных природных условиях, наслаждаясь дружеской атмосферой и отсутствием забот, занимаясь спортом или просто нежась на пляжах под теплым солнцем.

Следующее десятилетие стало особенно прибыльным, потому что общий социальный климат в мире в 1960-е годы значительно улучшился. Молодое поколение было почти буквально переполнено такими идеями, как мир, объединение, проходившими под лозунгом «Назад, к природе». Тогда же проявился и так называемый феномен «детей-цветов», связанный с тем, что молодые люди жаждали вернуться к примитивной чистоте, невинности и свободе выражений. Не удивительно, что за 10 лет число гостей Club Med возросло на 500%. Компания Club Med начала активно расширять свою деятельность вдоль всего побережья Средиземного моря и его островов, в том числе в Греции и Италии. Затем она вышла на берега Африки и Ближнего Востока. Сегодня Club Med — это более 120 курортов и поселков отдыха по всему миру, расположенных в 28 странах вокруг Средиземного моря, в странах Карибского бассейна, в Африке, в Мексике, на Багамах, в южной части Тихого океана, в странах Южной Америки и Азии, а также в США. Небольшой поселок на Майорке превратился в веселую солнечную огромную империю: Club Med стал крупнейшей в мире организацией по созданию мест для отдыха и девятой по размерам гостиничной сетью, имеющей 93 тыс. мест и 20 тыс. служащих. С 1950 г. эти места отдыха посетили более 9 млн гостей.

В настоящее время базовая философия деятельности компании незначительно отличается от первоначальной. Club Med старается предоставить гостям интереснейший природный ландшафт, в котором они могут наслаждаться жизнью и ее удобствами, отключившись от забот и проблем повседневной жизни, которая, к сожалению, часто напоминает жизнь белки в колесе. Рекламный слоган компании: «Club Med: жизнь, какой она должна быть». Занятия спортом, многообразные и различные развлечения, хорошая еда, настоящая забота о потребностях гостей и беззаботная жизнь во время отдыха делают чудеса. Представьте себе все эти удобства на фоне белоснежных пляжей и чистого голубого моря, которое, кажется, уходит в бесконечность, сливаясь на горизонте с безоблачным небом.

Первоначальная формула Club Med вскоре была скопирована несколькими другими организациями индустрии гостеприимства и туризма. Поэтому Club Med, чтобы удержать и даже увеличить свою рыночную долю в условиях



Один из курортов Club Med

повышенного соперничества, пересмотрела некоторые стратегии своего менеджмента и разработала новые услуги. Следует отметить, что изменения в самой отрасли сопровождались социальными переменами. Поколение беби-бумеров, появившееся в 1960-е и 1970-е годы, становилось старше, обзаводилось семьями, с которыми и начало отправляться на отдых. В результате целевой рынок снова изменился, и компания Club Med немедленно на это отреагировала.

Менеджеры Club Med активно приняли на вооружение политику дифференциации и гибкости. Используя результаты всесторонних рыночных исследований, анализов и обзоров, Club Med постоянно выявляет изменяющиеся запросы и характеристики как рынка в целом, так и своих клиентов. Руководство компании смогло предпринять эффективные шаги, которые позволили ей идти в ногу со временем. Конечно, пришлось заново переработать маркетинговые стратегии, и теперь продукция Club Med предлагается в другой «упаковке», следуя спросу в отрасли, хотя в целом продолжает соответствовать первоначальной философии. Имидж Club Med также постоянно корректируется, точнее отражая его привлекательность.

Среди заметных изменений отметим выход компании в круизный бизнес: Club Med I — это роскошный круизный корабль, на котором можно даже отрабатывать управление яхтой (благодаря наличию на судне специального большого бассейна, где также можно учиться катанию на водных лыжах и дайвингу), причем все остальные удовольствия, предлагаемые на других круизных кораблях, здесь также имеются и в полном масштабе. Предлагаемые услуги в местах отдыха постоянно совершенствуются и улучшаются, отражая запросы гостей: тренеры по видам спорта, многочисленные удобства в номерах, специализированные рестораны, повышенная безопасность и наличие современных средств коммуникации.

Целевой круг клиентов компании также расширился: Club Med теперь старается привлекать другие категории потребителей, не ограничиваясь теми, на которых он рассчитывал вначале, то есть молодых одиноких людей и пары. Club Med старается разнообразить свои предложения, чтобы быть более привлекательным для гораздо большего числа потенциальных клиентов. Хотя все клубы предлагают примерно одни и те же базовые услуги, некоторая дифференциация существует: одни из них фокусируются главным образом на занятиях спортом, другие — на экскурсиях, третьи — на проведении совещаний и конференций, четвертые — на развлечениях и т.д. Среди потребителей услуг Club Med можно выделить самые разные категории, например энтузиастов спорта, семьи с детьми (недавно появились миниклубы и клубы с младенцами), молодоженов, проводящих медовый месяц, корпоративных клиентов. Новой тенденцией стал поиск способов, при помощи которых компания старается привлечь клиентов пожилого возраста.

Руководство Club Med старается осуществить еще одну творческую идею — ввести в активное пользование карточку Wild Card, наличие которой дает скидки тем отдыхающим, которые готовы отправиться в любое предлагаемое компанией место. Wild Card гарантирует ее владельцам недельный отдых в одном из поселков Club Med, который может быть расположен на Багамах, в странах Карибского бассейна или Мексике, всего за 999 долл. на человека при размещении в двухместном номере. По сравнению с вариантом, когда клиент сам выбирает место отдыха, скидка со стандартной цены на аналогичные услуги отдыха достигает до 500 долл. В эту стоимость (999 долл.) включается и билет на самолет, отправляющийся к месту отдыха (список возможных мест отдыха заранее известен отдыхающему) из любого аэропорта.

Wild Card — выгодная сделка для обеих сторон. Club Med выигрывает потому, что может использовать свободные места на чартерных рейсах и свободные номера в отелях на курортах; гости выигрывают, так как могут хорошо отдохнуть по минимальной цене.

Чтобы справиться с изменениями в глобальной структуре отдыха, персонал Club Med отбирается теперь более тщательно и проходит более углубленную подготовку. Служащие компании — это люди разных национальностей, в совершенстве владеющие несколькими иностранными языками, что позволяет им общаться с разноплеменной космополитичной публикой, иметь навыки в спорте и развлечениях, а главное быть энтузиастами и любить работать с людьми. Дух поселка отдыха в первую очередь зависит от творческих идей и от того, как служащие общаются с гостями.

В целом Club Med демонстрирует замечательную способность приспосабливаться к постоянно изменяющимся условиям рынка и общества. Истинное стремление к совершенству позволяет Club Med сохранять ее статус выдающейся структуры бизнеса, действующей в индустрии отдыха

Экотуризм

Последние несколько лет в индустрии туризма наблюдается новый феномен, который возник внезапно и продолжает очень динамично завоевывать приверженцев, причем не только среди простых туристов, но и руководителей всей отрасли. **Экотуризм** (ecotourism), часто также проходящий под терминами «приключенческий туризм», «ответственный туризм», «**устойчивый туризм**» (sustainable tourism) и подобными им, стал наиболее динамично растущим сегментом этой крупнейшей индустрии мирового бизнеса. В настоящее время это направление туризма считается самым модным. Для экологов, ученых и студентов это мечта продолжительностью в целую жизнь. А для руководителей отрасли туризма — потенциально очень привлекательный бизнес. Но среди общих восторженных заявлений об экотуризме встречаются и негативные, вызванные тем, чем экотуризм, по мнению некоторых специалистов, должен быть и чем он является на самом деле.

Хотя термин «экотуризм» для многих, возможно, является новым, так как активно стал использоваться только в последнее десятилетие, сама концепция подобного туризма достаточно давняя.

Определение экотуризма и основные его принципы²⁰

Международное общество экотуризма (The International Ecotourism Society, TIES) определяет экотуризм как «ответственное путешествие в природные места, где сохраняется окружающая среда и улучшается благосостояние местных жителей». Это означает, что те лица, которые занимаются видами деятельности, связанными с экотуризмом, должны руководствоваться следующими принципами:

- минимизацией воздействия на окружающую среду;
- пониманием особенностей окружающей среды и культуры и их уважением;
- формированием положительного опыта у гостей и служащих;
- получением финансовых средств, предназначенных для консервации места;
- повышением доходов у местных жителей и общим ростом их благосостояния;

- более внимательным отношением к политическим, экологическим и социальным особенностям страны, принимающей путешественников;
- выполнением норм международных соглашений о правах человека и стандартов труда.

Большинство дестинаций экотуризма находятся на территориях с огромными пространствами и обильной флорой и фауной. Основными местами для экотуризма становятся пустыни, тропические леса, коралловые рифы и ледяные глетчеры. В экотуризме важную роль играет культура местных жителей, которую турист воспринимает как уникальную. Одна из важнейших целей экотуризма — предоставить туристу новые знания о данной природной территории и культуре, а также позволить ему почувствовать хотя бы немного дух первооткрывателя, отправляющегося на поиски приключений. Что касается местных жителей, экотуризм должен помочь им улучшить местную экономику и наращивать усилия по сохранению окружающей среды. Другими словами, здесь должны выиграть все стороны, и поэтому необходимо по-новому ценить и природу, и людей.

Как правило, проекты в области экотуризма по своим масштабам небольшие, поскольку такие места гораздо легче контролировать. Поэтому местные сообщества, местные органы власти, занимающиеся туристическим бизнесом, вводят для туристов определенные ограничения, в том числе строгий контроль за расходами воды и электроэнергии, более жесткие меры по переработке отходов, определенные часы работы парков и рынков и, что более важно, ограничение числа туристов, одновременно посещающих некоторые места, и ограничение масштабов мероприятий, проводимых бизнесом. Еще одна причина, по которой экотуристические проекты небольшие, — желание провести более подготовленные туры и предоставить хорошие познавательные возможности.



*Один из примеров экотуризма.
Туристы посещают Кению,
чтобы полюбоваться жирафами,
такими как эти.*

Большинство самых популярных объектов экотуризма располагается в слаборазвитых и развивающихся странах. По мере того как туристами овладевает страсть к приключениям, они отправляются во все более дальние и экзотические места и вовлекаются в новые виды деятельности, так или иначе влияющие на природу посещаемых мест. Все возрастающий интерес путешественников к такому виду туризма распространил эту тенденцию и на многие развитые страны. Она проявляется все шире, начиная от Национального Йеллоустоунского парка в США до руин сооружений майя в местечке Тикал в Гватемале, от бассейна реки Амазонки в Бразилии до бескрайних равнин для сафари в Кении, от заснеженных вершин Гималаев в Непале до душных джунглей Таиланда, от Большого кораллового рифа в Австралии до огромных ледяных глетчеров в Антарктиде. Несомненно, эта привлекательная тенденция будет расширяться, охватывая все новые уголки земного шара.

Некоторые из наиболее успешных примеров экотуризма можно найти в странах Центральной Америки, в странах Карибского бассейна, в Африке (особенно в Кении) и Непале.

ле. Например, в реализации уникального проекта Mundo Maya (мир майя) участвуют страны, на территории которых были найдены и продолжают поиски памятников цивилизации майя. Это территории стран Белиза, Сальвадора, Гватемалы, Гондураса и пяти мексиканских штатов (Кинтана Роо, Юкатан, Кампече, Табаско и Чьяпас). Как отмечается в одном из документов проекта, «огромная привлекательность региона для туристов отражает географическое разнообразие мира майя и ее богатое культурное наследие, как историческое, так и современное...»²¹. Туристы могут взбираться на огромные каменные пирамиды, увидеть, как жили майя, пробираться сквозь джунгли, наблюдать за экзотическими птицами, слушать крики обезьян и других животных и любоваться коралловыми рифами Карибского побережья. Проект Mundo Maya привлекателен и тем, что турист сам может выбрать, посетить ли ему одно место или страну или предпочесть тур, в который включены все страны—участницы проекта и основные их достопримечательности²².

Еще одна привлекательная дестинация — Виргинские острова, принадлежащие США. Застройщик Стэнли Селенгут (Stanley Selengut) создал здесь экокурорт, исходя из идеи, что экотуризм не должен быть таким же крупным, как традиционный туризм. Экотуристы должны лучше понимать тот вред, который они наносят или могут нанести природе в неосвоенных человеком очень хрупких местах. Maho Bay Camps — это группы «роскошных» палаток или коттеджей, продуманно разбросанных по всему острову. Они не имеют никаких излишеств, хотя в них есть все необходимое для проживания гостей, в том числе и общие ваннные комнаты. Для более требовательных туристов Селенгут открыл Harmony, второй курорт с индивидуальными ванными комнатами, где практически все сделано из переработанных продуктов.

Стремительными темпами развивается африканская индустрия туризма, особенно экотуризм. Здесь наиболее популярны сафари-туры, когда участники могут в непосредственной близости увидеть жизнь дикой природы, например, слонов, газелей, львов, тигров, буйволов и других экзотических животных. Наиболее известны сафари в Кении. Среди других популярных мест в Африке роскошные леса Руанды и Заира, родные места для некоторых видов приматов (горных горилл). Эти места приобрели большую известность — здесь долгое время Диана Фосси (Dian Fossi) изучала жизнь горилл в естественных условиях²³.

Экотуризм становится популярным и за тысячи миль от Африки — в странах Южной Азии, особенно в Малайзии, Таиланде и Филиппинах, где разрабатываются специальные программы туризма, в основе которых сохранение и защита окружающей среды. Как и другие регионы мира, покрытые густыми лесами, Юго-Восточная Азия — дом для огромного числа представителей дикой флоры и фауны. Становятся очень популярными лодочные маршруты по рекам с посещением небольших поселков, расположенных на отдаленных островах.

Озабоченность общественности и повышенный интерес к экотуризму стимулируют проведение множества конференций, цель которых — информирование широкой общественности в целом и специалистов в сфере туризма и экологов, в частности, о преимуществах и недостатках экотуризма. На этих конференциях также высказываются предложения, позволяющие обеспечить успех этого направления. Конференция ООН, проходившая в 1992 г. в Рио-де-Жанейро (Бразилия); была посвящена окружающей среде и разработке мер ее защиты. На этом саммите была выработана и принята **Резолюция 21** (Agenda 21), посвященная проблемам, связанным с окружающей средой и развитием. Основная цель этого документа — стремление подготовить мир к тем проблемам, с которыми он столкнется в XXI в.

Всемирная конференция по устойчивому туризму (World Conference on Sustainable Tourism), проведенная в Испании в 1995 г., более подробно рассмотрела указанные вопро-

сы, в результате чего была подготовлена Хартия по устойчивому туризму (Charter of Sustainable Tourism). В этом документе указывается, что «цель развития туризма как отрасли заключается в обеспечении экономических ожиданий и требований по сохранению окружающей среды», отмечается, что «должного внимания требуют не только социальные и физические структуры населенных мест, но и местное население».²⁴ Также подчеркивается, что «при устойчивом туризме особое внимание следует уделить уязвимым в экологическом и культурном отношении местам, как нынешним, так и будущим».²⁵ Устойчивый туризм, особенно экотуризм, может стать во всех странах основным источником устойчивого развития как туризма в частности, так и общества в целом.

Проверьте ваши знания

1. *Мини-проект.* Если обобщить все, что теперь вы знаете, то какое место вы можете считать для себя наиболее привлекательным для отдыха? В вашем ответе необходимо указать, хотя вы можете не ограничиваться только этим, информацию о месте, маршрут перелета (аэропорты и города отправления и прилета), наземную часть маршрута, туристические достопримечательности, погоду, отчет о необходимых расходах, текущий обменный курс валют.

Тенденции в сфере туризма и путешествий

- Постоянно возрастает значимость экотуризма и устойчивого туризма как видов туризма.
- Число туристов в глобальном масштабе будет увеличиваться примерно на 4% в год, и к 2010 г. оно достигнет 1 млрд.
- Органы власти все более осознают важность туризма, не только как экономического фактора, но и как социально-культурного.
- Все большее число двусторонних договоров облегчает туристам получение виз в другие страны.
- Развитие туризма все больше переходит из общественного сектора (органов власти) в частный сектор (в соответствующие сегменты бизнеса).
- Расширяется франчайзинговый подход к созданию турагентств.
- Совершенствование технологий позволяет заинтересованным лицам получать более оперативную и более актуальную информацию об интересующих их местах отдыха, расположенных по всему миру.
- Увеличивается число маркетинговых партнерств и корпоративных союзов.
- Перспективы занятости населения продолжают улучшаться.
- Обычным явлением станут воздушные перевозки в режиме без оформления билетов.
- Число заказов услуг, связанных с путешествиями и туризмом, через Интернет нарастает очень быстрыми темпами.
- Постоянно увеличивающееся число туристов затрудняет управление дес-тинациями.

- Возрастает число авиалиний, которые позиционируют себя как компании, обслуживающие нишевые рынки.
- Такие авиалинии, как Jet Blue, ATA, Ted (из United) и, конечно, Southwest, относящиеся к экономкатегории и благодаря этому работающие с небольшими издержками, получают все более высокую рыночную долю, которую они отбирают у шести основных авиалиний США.
- Авиалинии пытаются привлечь путешественников к резервированию мест на рейсы через их веб-сайты, а не сайты внешних провайдеров.
- Все более широко используется в аэропортах автоматизированная персональная регистрация.
- Расширяются масштабы круизных поездок.
- Расширяются предлагаемые варианты круизов.
- Повышенное внимание уделяется вопросам здоровья и безопасности путешествий и туризма.
- Более активным становится туризм на природе.

СИТУАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

Комиссионные, выплачиваемые авиалиниями

Турагенты предприняли законные действия и организовали общественные кампании, чтобы противостоять решению нескольких авиалиний понизить размер комиссионных за оформление билетов и предупредить общественность о возможности повышения цен на авиабилеты, если другие авиакомпании последуют этому примеру. Большинство авиаперевозчиков в США уменьшили комиссионные за продажу билетов категории «туда и обратно» до 20 долл. Комиссионные за международные рейсы также сократились.

Потребители начинают высказывать раздражение из-за повышения цен на авиабилеты, а Wall Street настойчиво призывает авиакомпании увеличивать свою рентабельность. Понятно, авиакомпании не могут повлиять на стоимость авиационного топлива и совсем незначительно они могут снизить издержки, связанные с персоналом. Единственная статья расходов, на которую руководство авиакомпаний может реально влиять, — издержки, связанные с реализацией билетов. Ежегодно авиакомпаниям приходится выплачивать 12 млрд долл. комиссионных турагентам.

Агентства American Express Corporate Services, которые в основном заказывают билеты для бизнес-пассажиров, предупредили, что если другие авиакомпании последуют этому примеру, то ряд турагентств из этого бизнеса выйдет. В результате часть операций по продажам билетов перейдет к собственным отделам авиакомпаний, занимающихся резервированием мест, а служащие этих подразделений, как правило, не предлагают кли-

ентам или их агентам самые дешевые из имеющихся в их распоряжении тарифов. Второй очевидный результат анализируемой проблемы — турагентства переложат свои убытки на клиентов.

Американское общество турагентов (American Society of Travel Agents), представляющее 20 тыс. членов, и Ассоциация розничных турагентов (Association of Retail Travel Agents), представляющая 4 тыс. агентов, объявили, что они будут добиваться разрешения Конгресса США на предоставление права небольшим турагентствам вести переговоры по условиям сотрудничества с крупными авиакомпаниями коллективно, а если подобные переговоры окончатся безуспешно для турагентств, то в качестве ответных действий они будут предлагать билеты в первую очередь тем авиакомпаниям, которые проводят по отношению к ним «дружескую» политику.

После введения первоначального ограничения в 25 долл. при рейсе в один конец и 50 долл. при рейсе туда и обратно на полеты внутри страны, многие турагенты высказали озабоченность, что в результате часть рабочих мест сократится, а доходы снизятся.

Вопросы для обсуждения

1. Если вы были владельцами турагентства, какова была бы ваша реакция на снижение комиссионных?
2. Какие варианты действий вы могли бы предложить в указанной ситуации?

Этот кейс составлен на основе интервью с Пирлом Джонсоном (Pearl Johnson) (26 марта 2004 г.)

ПОЛЕЗНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Туризм

В индустрии путешествий и туризма возможна самая разная карьера. Вы можете заниматься предоставлением информации, транспортом, размещением гостей, товарами, а также другими услугами. Сейчас туризм — самая крупная в мире отрасль-работодатель. Если спокойная карьера, связанная с ресторанным или гостиничным менеджментом, размещением вас не привлекает, вы можете сосредоточить свои интересы непосредственно на путешествиях и туризме.

Лучший совет, который можно дать в отношении карьеры в туризме, — проявить активность еще в годы обучения в колледже. Скорее всего вы самостоятельно отыщете то место, где получите свою первую должность в туризме, с которой и начнете строить свою карьеру. Очень важно начать накапливать опыт еще в колледже и узнать как можно больше об этой отрасли, изучая профессиональные издания, путешествуя, принимая участие в семинарах, выполняя курсовые работы, добровольно работая на съездах и конференциях, посещая специальные бюро, подрабатывая в турагентствах, участвуя в турах и вступая в члены профессиональных организаций. Очень хорошо поработать в индустрии путешествий и туризма во время учебы. Стажировка дает вам возможности, которые вы самостоятельно найти не смогли бы.

Интернет преобразил бизнес в сфере путешествий и туризма. Теперь многие самостоя-

тельно могут получить информацию, которую им прежде предоставляли только турагенты и туроператоры. Однако и здесь всегда будет рынок, так как люди готовы заплатить человеку, предоставляющему им услуги.

Важным шагом к пониманию сущности этого бизнеса, его международных масштабов, значимости культуры и терпимости могут стать путешествия. «Путешествовать — значит жить», — сказал однажды датский писатель Ганс Христиан Андерсен. Разумеется, отрасль путешествий может предоставить самые разные возможности: для индивидуальных поездок, решения профессиональных задач и построения очень многообещающей карьеры.

Веб-сайты, которые вам помогут:

www.lee-country.com/leeisland/tcap/careerlist — возможности по трудоустройству, связанные с туризмом
www.traveljobs.com — работа в сфере путешествий
www.prit.bc.ca/ — рекомендации по трудоустройству в туризме
www.travelcareernetwork.com/ — карьера в индустрии путешествий
www.vonl.com/chips/sltt.htm — книги по туризму
www.crewunlimited.com — работа на круизных линиях
www.traveling.com — информация об отрасли и возможностях трудоустройства
www.priceline.com — услуги по самостоятельной организации поездок.

РЕЗЮМЕ

1. Туризм можно определить как идею привлечения, обустройства и развлечения отдельных людей и их групп, путешествующих ради удовольствия или по делам. Он может быть классифицирован по следующим критериям: географии, типу собственности, функциям, сущности, мотиву поездки.
2. Туризм напрямую связан с межнациональным взаимодействием и поэтому нуждается в контроле со стороны государства. За защиту окружающей среды, развитие туризма, пересечение туристами государственных границ, социальные и культурные аспекты туризма ответственность несут различные структуры, в том числе и Всемирная организация по туризму.
3. Туризм является крупнейшей индустрией мира и крупнейшим работодателем. Он оказывает влияние на другие секторы экономики, такие, как общественный транспорт, пищевая промышленность, гостиничный бизнес, индустрия развлечений. Помимо непосредственного экономического эффекта туризм оказывает еще и вторичный, образующийся в результате действия мультипликатора.
4. Посредниками между государством и туристами служат различные организации: турагентства, туроператоры, менеджеры, оптовики, национальные бюро по туризму и компании по обустройству туристов на местах.

5. Среди мотивов, побуждающих людей путешествовать, в первую очередь можно указать физические потребности, желание узнать побольше о других культурах, интерес к новым знакомствам. Благодаря гибкому рабочему графику, раннему уходу на пенсию, большей доступности транспортных средств популярность туризма постоянно возрастает.
6. Польза туризма с социокультурной точки зрения несомненна: он способствует лучшему взаимопониманию людей и экономическому развитию бедных стран. Однако он может наносить урон самобытной местной культуре, насаждая массовую культуру и разрушая природную среду. Стремление избежать этого привело к развитию экотуризма.
7. В последние годы активно развивается бизнес-туризм, чему в значительной степени способствует создание центров по проведению деловых конференций в различных городах мира. В результате этого бизнес-путешественники стали гораздо больше пользоваться услугами гостиниц, ресторанов и компаний, предлагающих автомобили напрокат. В настоящее время наблюдается значительное увеличение числа женщин, путешествующих по делам бизнеса.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

Ассоциация организаторов путешествий в Тихоокеанском регионе	Комиссионные
Бюро по проведению конференций и приему гостей	Поездки по делам бизнеса
Взаимозависимость	Резолюция 21
Всемирная организация по туризму	Туризм
Комбинированная система организации воздушных перевозок	Туризм и путешествия
	Устойчивый туризм
	Экотуризм
	Эффект мультипликатора

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Дайте самое общее определение туризма и объясните, что побуждает людей путешествовать.
2. Расскажите кратко о влиянии туризма на экономику. Назовите две организации, которые контролируют или направляют в нужное русло экономический эффект туризма.
3. Выберите какую-нибудь работу в туристическом бизнесе и расскажите кратко о ее специфике и связанной с ней ответственностью.
4. Обсудите положительные и отрицательные аспекты того влияния, которое туризм может оказать на развитие страны. Как можно бороться с разрушением природной среды? Поясните, что такое экотуризм?

ИНТЕРНЕТ-УПРАЖНЕНИЯ

1. **Всемирная организация по туризму** (World Tourism Organisation)
www.world-tourism.org
Всемирная организация по туризму — одна из межправительственных организаций, предоставляющих услуги в сфере путешествий и туризма. Это глобальный форум для обсуждения вопросов, связанных с политикой туризма. Членами WTO являются примерно 138 стран и территорий. Ее миссия — продвигать и развивать туризм как важное средство укрепления международного мира и взаимопонимания, экономического развития и международной торговли.
Задания
(а) Какие финансовые средства были затрачены на международный туризм в 1999 г.?
(б) Какие цифры прогнозируются в отчете *Tourism: 2020 Vision*?
2. **Ассоциация авиационного транспорта** (Air Transport Association)
www.air-transport.org
Ассоциация авиационного транспорта — первая и единственная профессиональная организация для основных компаний США.

Ее предназначение — оказание поддержки своим членам и предоставление им помощи в продвижении индустрии воздушных перевозок и ее операций, обеспечении безопасности, достижении эффективности по затратам и внедрении технологических новинок. Ассоциация действует в интересах коммерческой авиационной отрасли уже более 60 лет,

в настоящее время ключевой участник на глобальном транспортном рынке.

Задания

- (а) Каковы последствия принятия в 1978 г. Закона о дерегулировании деятельности воздушного транспорта?
- (б) Какие косвенные преимущества предлагает авиационная индустрия потребителям?

ПРИМЕНИТЕ ВАШИ ЗНАНИЯ

1. Проанализируйте свои прошлые или планируемые туристические поездки и сравните их с примерами, приведенными в книге, где объясняется, почему люди путешествуют.
2. Какие виды экотуризма, по вашему мнению, можно было бы развивать в вашем городе (населенном пункте)?
3. Как вы бы занимались продвижением или совершенствованием туризма в своем городе (населенном пункте)?

ПОПРОБУЙТЕ СЕБЯ

Поработайте в режиме онлайн и определите цены на авиарейсы туда и обратно между двумя wybranными вами городами:

- а) более чем за 60 дней;
- б) вылет за 30—59 дней;

- в) вылет за 15—29 дней;
- г) вылет за 7—14 дней;
- д) на завтрашний рейс.

Сравните цены и сообщите о полученных вами результатах на занятиях в классе.

КОММЕНТАРИИ И РЕФЕРАТИВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. www.world-tourism.org/aboutwto/eng/menu.html.
2. Там же.
3. Rosa Songel, «Statistics and Economic Measurement of Tourism,» World Tourism Organization. www.world-tourism.org/omt/wtich.htm.
4. *San Diego Union-Tribune*, October 19, 2002, p. B1.
5. www.wttc.org/economic_research/kystats.htm
6. Там же.
7. www.world-tourism.org/market_research/facts@figures/menus.htm.
8. www.worldspan.com/home.asp?fpageID=5
9. Этот материал любезно предоставлен American Society of Travel Agents.
10. www.astanet.com/news/releasearchive03/12_23_03.asl.
11. Интервью по телефону с Джойсом Рейнольдсом (Joyce Reynolds), American Express Travel Services, January 6, 2004.
12. Частный разговор автора с Джейм Шроком (Jay R. Schrock) 14 января 2004 г.
13. Материал этого параграфа составлен по работе Robert McIntosh and Charles R. Goeldner, *Tourism Principles, Practices, Philosophies*, 6th ed. New York: John Wiley and Sons, 1990, pp. 100—103.
14. www.icta.com/aboutict.htm.
15. John R. Walker, *Tourism*. San Diego, CA: Tourism Publications, 2003, p. 87.
16. Там же.
17. Частная переписка автора с Карен Смит (Karen Smith) и Клаудией Грин (Claudia Green) от 28 июня 2000.
18. Там же.
19. www.ecotourism.org.
20. Internet: «The Mundo Maya Project, www.yucatan.com.mx/mayas/ingles/fsl5.html.
21. Там же.
22. Internet: «Ecotourism: Paradise Gained, or Paradise Lost?» Panos, 1995, Panos. www.oneworld.org/panos/panos_eco2.html.
23. Там же.
24. Там же.
25. Там же.



Часть

2

Размещение

4

Гостиничный бизнес

5

Служба обслуживания номеров

6

Служба питания и напитков

Гостиничный бизнес



Прочитав и изучив эту главу, вы сможете:

- Дать определения терминов *франчайзинг* и *контрактное управление* применительно к гостиничному бизнесу.
- Классифицировать гостиницы по типу, месту расположения и ценам.
- Объяснить суть вертикальной интеграции.
- Назвать несколько престижных или в чем-то уникальных гостиниц.
- Рассказать о том влиянии, которое оказывает мировая экономика на развитие гостиничной индустрии.

Развитие гостиничного бизнеса и проблемы собственности



В настоящее время характер развития и деятельности гостиничного бизнеса определяют две основные движущие силы — франчайзинг и контрактное управление по контракту.

Франчайзинг

В индустрии гостеприимства **франчайзинг** (franchising) — это концепция, позволяющая компании более динамично расширять свою деятельность. Такая компания, или франчайзер, предоставляет своим партнерам (франчайзи) за определенную плату определенные права, например на торговую марку, на технологические операции и процедуры, а также, возможно, систему резервирования, маркетинговые ноу-хау, скидки при закупке исходных компонентов и т.д. Франчайзер подписывает с франчайзи контракт, дающий последнему право самостоятельного управления заведением (рестораном, гостиницей и т.д.) в соответствии с условиями, установленными в договоре. Таким образом, франчайзинг выгоден и для компании, которая получает за счет этого возможность динамично развиваться, и для франчайзи, у которого есть деньги и желание работать, но не хватает опыта и репутации. Некоторые корпорации передают на франшизу только отдельные торговые точки, другие — целые предприятия.

Эта система начала использоваться в гостиничной индустрии в 1907 г., когда Ritz Development Company купила у одной нью-йоркской фирмы право называться Ritz-Carlton¹. Ховард Джонсон (Howard Johnson) начал франчайзинговые операции с гостиницами в 1927 г. Это позволило ему быстро расширить дело — сначала на Восточном побережье, затем на Среднем Западе и, наконец, в 1960-х в Калифорнии. Сейчас его сеть включает более 900 ресторанов.

Компания Holiday Inns (теперь она называется Holiday Corporation и считается крупнейшей в мире гостиничной структурой) своим быстрым развитием во многом обязана франчайзингу. В 1952 г. Кемонс Уилсон (Kemons Wilson), чей бизнес был связан с проектированием отелей, отдыхал с семьей в одной гостинице и к своему большому неудовольствию должен был оплачивать два номера: один для себя с женой, другой — для детей. И тогда Уилсон решил построить гостиницу, где можно было бы отдыхать всей семьей за умеренную цену. Каждый номер должен быть достаточно просторным и иметь две двойные кровати: это давало бы родителям возможность размещать в своей комнате детей, разумеется, бесплатно. В 1950-е и в начале 1960-х годов экономика страны была на подъеме, и поэтому число и популярность отелей Holiday Inns быстро росли. Сначала к номерам добавился ресторан, потом холлы — поначалу для деловых встреч, затем

и для развлечений. Сменили мебель на более современную, добавили кое-что в спальне — и скоро пришлось почти полностью отказаться от первоначальной концепции отеля, рассчитанного на гостей со скромным достатком.

Отели-франчайзи

В Северной Америке насчитывается более 180 разновидностей гостиничных брендов, в том числе и франчайзинговых. Франчайзинг остается преимущественно североамериканским вариантом ведения бизнеса, потому что на международных рынках у него относительно мало возможностей. Это объясняется тем, что в свое время один из важнейших ресурсов — капитал, необходимый для создания гостиничной франшизы, был в избытке, но теперь ситуация здесь не столь радужна. Бренд стратегии для франчайзеров в новом тысячелетии, как создается впечатление, во многом будут определяться слияниями и растущим рынком. Несмотря на постоянный прогресс, взаимоотношения между гостиничными компаниями и франчайзи остаются довольно напряженными, что определяется самыми разными причинами, в частности, размером отчислений франчайзи, предоставляемыми услугами, инспекционными проверками и жесткими требованиями к франчайзи по повышению ими установленных стандартов.

Holiday Corporation была первой гостиничной компанией, вышедшей на рынок услуг с диапазоном средних цен, что, конечно, значительно способствовало ее успеху. Обычно эти гостиницы и мотели строились в стороне от дорогих кварталов в центре города, поближе к пересечениям важных магистралей или в пригородной зоне, где цены были более разумны. Другая причина их успеха — предлагаемые ими услуги: комфорт за разумную цену и отсутствие вычурности, характерной для интерьеров фешенебельных гостиниц.



*Номер в экономичном отеле
Days Inn*

Примерно в это же время появились так называемые «бюджетные» (самые дешевые) мотели. Калифорнийская компания Motel 6, названная так потому, что проживание в этих мотелях в те времена стоило 6 долл. в день, начала потихоньку распространяться по всей стране. То же самое делала и Days Inn. Ее владелец Сэсил Дэй (Cecil B. Day), отдыхая как-то в Holiday Inns, посчитал, что цены номеров в этой гостинице слишком высоки. Опыт его работы в строительном бизнесе оказался очень полезным. Мистер Дэй приобрел дешевый участок земли и застроил его маленькими двухэтажными домиками, что позволило сократить расходы на строительство. Эти гостиницы и мотели предназначались в первую очередь для семейного отдыха, но здесь охотно останавливались и путешествующие коммивояжеры, так как эти заведения располагались вблизи оживленных автомагистралей. Гостей привлекали низкие цены и приличный, но без всяких «излишеств» внешний вид домиков. Некоторые из этих зданий относились к так называемым конструкциям модульного типа: помещения почти полностью изготавливались на заводе, перевозились в готовом виде на строительную площадку и уже на месте собирались в единое целое.

Вплоть до 1960-х Hilton и Sheraton не прибегали к франчайзингу как к стратегии роста и развития гостиниц и мотелей. Но в 1960-х этот подход стал их основной стратегией. В 1970-е и 1980-е годы эта тенденция сохранилась. Однако при всех своих выгодах франчайзинг создает для франчайзера трудности двух типов: необходимость поддерживать стандарты качества и не допускать финансовой неудачи из-за неправильных действий франчайзи.

Ситуация для франчайзера осложняется тем, что изложить в контракте с франчайзи все нюансы, которые могли бы гарантировать стандарты качества, всегда очень трудно. Только в последнее время франчайзинговые контракты стали более точно формулировать требования к внешнему виду помещений и уровню обслуживания гостей. Плата за лицензию может быть разной и устанавливается на основании договора между франчайзером и франчайзи, но в среднем в гостиничном бизнесе она составляет 3–4% дохода с каждого сдаваемого номера.

Тенденции во франчайзинге

К факторам, способствующим росту числа франчайзинговых заведений, относятся:

- привлекательность внешнего вида;
- место расположения — вблизи шоссе, аэропортов и пригородов;
- распространение в небольшие городки на всей территории США;
- возможности новых рынков, располагающихся вблизи гольф-клубов и других развлечений;
- распространение на другие страны — стремление повысить осведомленность о бренде.

Крупнейшей компанией мира, занимающейся франчайзингом в гостиничной индустрии (5200 отелей), считается Cedant со штаб-квартирой в г. Парсиппани (штат Нью-Джерси). За ней следует Choice Hotels International (4545 отелей), дочерняя компания Blackstone Group (Нью-Йорк). Третья в этом списке

— Six Continents, сеть которой насчитывает 2600 отелей. В первую десятку корпоративных гостиничных сетей франшизного типа вошли следующие компании (табл. 4.1):

Таблица 4.1. Первая десятка корпоративных гостиничных сетей франшизного типа

Компания	Общее число номеров для гостей	Число отелей франшизного типа	Общее число отелей
Cedant Corp.	540 000	5200	6400
Choice Hotels International	410 877	4545	4678
Six Continents Hotels	515 000	3200	3330
Hilton Hotels Corp.	147 667	1482	2080
Marriott International	н/д *	1521	2663
Carlson Hospitality Worldwide	120 297	726	813
Accor	н/д	748	3954
US Franchise Systems	н/д	512	512
Societe du Louvre	н/д	469	980
Starwood Hotels & Resorts Worldwide	227 000	308	748

И с т о ч н и к: веб-сайты компаний по состоянию на 13 января 2004 г.

* н/д — нет данных

Как для франчайзера, так и для франчайзи система франшизы не только предоставляет выгоды, но и имеет недостатки.

Так, франчайзи получает следующие выгоды:

- пакет планов и спецификаций, при помощи которых можно быстро начать дело;
- рекламу в пределах всей страны;
- централизованную систему резервирования;
- возможность пользоваться ценовыми скидками при приобретении мебели, аксессуаров и оборудования;
- упоминание в справочнике компании;
- предоставление низких тарифов компаниями, выпускающими кредитные карточки.

Однако при такой системе франчайзи сталкивается и с трудностями:

- большими платежами франчайзеру (и вступительными, и текущими);
- централизованной системой резервирования, которая обеспечивает лишь 17—26% всех резервируемых номеров;
- необходимостью строгого соблюдения условий договора;
- необходимостью полного соблюдения стандартов, установленных франчайзером.

Компании-франчайзеру франшизная система дает следующие выгоды:

- увеличение доли рынка и соответствующий рост престижа;
- дополнительный доход за предоставление права использовать свою лицензию.

Однако при этом компания идет на известный риск:

- риск совершить ошибку, продав право пользоваться своей лицензией ненадежной структуре;
- риск поддерживать стандарты качества на надлежащем уровне.

Тем не менее, франчайзинг остается популярной формой расширения гостиничного бизнеса и в Северной Америке, и в остальном мире.

Cedant Corporation

В 1990 г. (первый год своего существования) Cedant Corporation (первоначально действовавшая под названием Hospitality Franchise Systems Inc.) состояла из гостиничных сетей среднего класса Ramada и Howard Johnson. Сейчас Cedant — это империя. Она занимается различными видами деятельности и брендами, а также взаимосвязанными услугами, включая гостиницы, прокат автомобилей, недвижимость, ипотечные банки, места отдыха и таймшеры. Cedant — глобальный провайдер услуг в сфере недвижимости и путешествий, крупнейший в мире франчайзер брокерских офисов и мировой лидер по динамике должностных перемещений своих служащих. Cedant — также крупнейший франчайзер гостиниц и структур по прокату автомобилей, ведущий провайдер

услуг по обмену таймшерами и вторая по величине компания в мире по управлению транспортными структурами бизнеса.

Cedant управляет Days Inn, Ramada, Howard Johnson, Knights Inn, Super 8, Travelodge, Villager Lodge, Wingate Inn, Century 21, ERA (Electronic Realty Associates), Coldwell Banker, Avis Rent-a-



Car и RHH Corp. В совокупности этот бизнес насчитывает около полумиллиона гостиничных номеров в США, Канаде, Латинской Америке и Европе и более 11 тыс. 500 франчайзинговых офисов для совершения сделок по недвижимости и более 190 тыс. брокеров в США, Мексике, Канаде, Пуэрто-Рико, Европе, Африке и в регионах Азии и Тихого океана. Капитал компании, руководимой Генри Сильверманом (Henry R. Silverman), основателем, президентом и главным исполнительным директором Cedant, с момента первоначального предложения ее акций на фондовой бирже вырос почти на 1400%.

Благодаря таланту и интуиции Сильвермана политика поглощений Cedant оказалась очень успешной.¹ В результате постоянных поглощений поступления компании, ее чистый доход и рентабельность в течение последних лет постоянно возрастают.

Хотя Cedant действует на рынке потребительских услуг, ее клиенты — компании и корпорации, а не индивидуальные потребители. В качестве франчайзера компания выдает лицензии владельцам и управляющим независимых

структур бизнеса на право использовать бренды Cedant, не принимая на себя риски крупного бизнеса и не неся при этом больших расходов. Другими словами, Cedant не управляет сама отелями или брокерскими офисами, а обеспечивает координацию деятельности и предоставляет услуги, позволяющие франчайзи сохранять местный контроль над своими видами деятельности. В то же время они получают выгоды от экономии на масштабах деятельности за счет широкого продвижения своих брендов и поддержания четко установленных стандартов обслуживания, национального и регионального прямого маркетинга, совместных маркетинговых программ и получения торговых скидок в результате крупных закупок. Все бренды Cedant основаны на «широких маркетинговых исследованиях, современных технологиях, таких, как системы управления заполняемостью заведений, а если говорить о гостиничной деятельности, то это системы отслеживания имущества в номерах, которые хотя и требуют современной технологии, зато позволяют исключить пропажи имущества».² Осуществляя мониторинг качества и активно продвигая свои бренды, Cedant предлагает своим независимым франчайзи небольшую плату по сравнению с возросшей рентабельностью, которую те получают в результате сотрудничества.

Благодаря франчайзингу Cedant ограничивает собственные риски и имеет возможность сохранять издержки на низком уровне. Директор корпорации по финансам Майкл Монако (Michael P. Monaco) утверждает, что Cedant «ограничивает неустойчивость в бизнесе настолько, насколько это вообще возможно в данных условиях, так как франчайзи платят из своих поступлений, а не из своей прибыли».³ Главный исполнительный директор Генри Сильверман считает: «Повышение или снижение показателя занятости очень мало влияет на нас. Наш основной фактор — число структурных единиц, а оно растет»⁴. Еще одно преимущество быть франчайзером такого масштаба — лучшая защищенность от циклического характера экономики по сравнению с многими другими предприятиями. Во времена экономического роста независимые владельцы процветают, чего, однако, не скажешь о периодах экономического спада. Сильверман также полагает, что «поток наличных денежных средств от владельцев и управляющих более неустойчив, чем наш аналогичный поток. Поток наличных денежных средств франчайзера относительно более стабилен, хотя каждый год из-за инфляции немного растет; он также растет за счет некоторого увеличения заполняемости заведений и/или увеличения размера выплачиваемых роялти, но особенно растет, если вы продолжаете наращивать общее число структур, входящих в вашу систему».⁵

Критическая масса, создаваемая всеми структурными единицами компании, работающими совместно, делает общую структуру более ценной, чем сумма ее отдельных составляющих, обеспечивает ей огромную покупательскую способность и контроль над рынком и позволяет очень эффективно продавать свою продукцию широкому кругу потребителей. Хотя, как кажется на первый взгляд, отдельные виды бизнеса осуществляют различные поглощения, часто выглядящие очень сомнительно, на самом деле все приобретения компании — часть тщательно продуманной стратегии. «То, что мы пытаемся делать, — говорит Сильверман, — это сбор и объединение различных брендов, позволяющих добиться огромной внутренней синергии».⁶ Ключевое слово в деятельности компании — синергия. Именно синергия лежит в основе магической формулы, порождающей дополнительные взаимные выгоды для составных частей компании, действующих в различных сегментах индустрии гостеприимства и туризма, а также служит своего рода катализатором бизнеса для всех компаний.

В гостиничной индустрии диверсификация — обычная практика. Например, сфера деятельности Marriott — гостиничные структуры, услуги питания, таймшеры и услуги для граждан пожилого возраста. Но никакая другая гостиничная компания не может похвастаться столь же значительными показателями роста, как Cedant. При этом диверсификация была как необходимостью, так и стратегическим выбором руководителей компании. Именно быстрое расширение Cedant как гостиничной франчайзинговой компании потребовало диверсификации, без которой обеспечить устойчивые темпы роста бизнеса было бы трудно. Виды бизнеса, которые компания решила поглотить, тщательно отбирались на основе замыслов Сильвермана с учетом конкретных демографических характеристик рынка Северной Америки. Так, число людей, родившихся в период бэби-бума, насчитывает 76 млн человек. Сейчас они подходят к своему пятидесятилетию, и в ближайшие 10—12 лет эта тенденция сохранится. По мнению Сильвермана, представителей этой группы потребителей интересуют в первую очередь два продукта: путешествия и недвижимость для проживания. С учетом этой тенденции диверсификация Cedant, начав от гостиничного рынка, затем перешла к рынку недвижимости, ипотечным банкам.

Будущее Cedant заставляет скептиков серьезно задуматься. Сможет ли корпорация поддерживать нынешние огромные темпы роста? Пока все свидетельствует в пользу этого. Анализируя демографические данные, Сильверман прогнозирует, что, возможно, в будущем корпорация займется сегментом «оказание помощи в жизни» (комбинация гостиницы и дома для престарелых), который пока не имеет достаточной критической массы, способной привлечь инвестиции. «Возможно, это, — утверждает Сильверман, — потребует в какой-то момент проведения маркетинга в национальном масштабе».⁷

Синергия Cedant получена за счет предоставления услуг, связанных с путешествиями, размещением и других родственных им услуг.⁸ Такими программами Cedant, связанными с поездками, как Cheap Ticket, Lodging.com, Rates To Go, Hotel Club.com, Cedant Travel и Galileo, пользуются около 44 тыс. турагентств. А WizCom предоставляет своим потребителям решения для электронной дистрибуции и ведения электронной коммерции в виде Internet Global Distribution Services (GDS) и других систем резервирования, которые она предложила первой в отрасли. Кроме того, WizCom поставляет системы глобальной дистрибуции и интернетовских соединений, а также системы центрального резервирования и информационных услуг для гостиниц, компаний по прокату автомобилей и организаторов туров.⁹

1. Toni Giovanehi, "HFS, Once Confined to Hotels, Now Encompasses a Global Business Matrix," *Hotel Business*, 6, 9, May 7—20, 1997, p. 26.
2. Todd Pitock, "The Artful Acquirer," *Journal of Business Strategy*, 18, 2, March / April 1997, p. 19.
3. Там же.
4. Philip Hayward, "Silverman on Silverman," *Lodging*, May 1997, p. 49.
5. Там же.
6. John Greenwald, "HFS Stands for Growth," *Time*, March 17, 1997, p. 41.
7. Hayward, op. cit., p. 50.
8. Частный разговор с Кеннетом Крокепом (Kenneth Crocker) 14 марта 2004 г.
9. www.cendant.com/about-/travel_distribution.services/supplier-seminars.html.

Информация по состоянию на 13 июня 2004 г.

Франчайзинг — ваше будущее?

Многие из вас, возможно, не понимают, в какой степени франчайзинговые операции распространены в Соединенных Штатах. Существуют прогнозы, что более 50% всех розничных продаж в этой стране (включая рестораны) очень скоро будут совершаться через франчайзинговые структуры. Более того, этот бизнес охватывает теперь не только гостиницы, рестораны, путешествия и отдых, но и все активнее появляется в других видах бизнеса, которые, возможно, вас заинтересуют. Это автомобильные шины и автозапчасти, всевозможная розничная торговля, почтовые и копировальные услуги, обслуживание (уборка) зданий и сооружений, ремонтные услуги, кадровые агентства и т.д. В настоящее время многие франшизы могут действовать из дома, если люди, занимающиеся ими, хотят изменить стиль своей жизни.

Если вы после окончания обучения станете работать в организации, связанной со сферой гостеприимства, вполне вероятно, франчайзинг так или иначе повлияет на вашу карьеру. Возможно, вы будете непосредственно работать у франчайзера (компании, продающей предпринимателям лицензии на свой бренд) либо в корпорации (например, в отделах подготовки служащих, консалтинга и т.д.) или на той или иной операционной должности на предприятии, которым владеет франчайзер. Многие франчайзеры имеют собственные заведения, чтобы в них опробовать новые операционные или маркетинговые идеи и демонстрировать возможности своего бизнеса для потенциальных франчайзи (предпринимателей, готовых приобрести франчайзинговую единицу).

Ваша карьера может сложиться и по-другому, и тогда вы сами станете франчайзи. Некоторые франчайзи владеют всего одной или несколькими франшизами. Самые крупные корпорации владеют сотнями заведений и ежегодно зарабатывают на продажах сотни миллионов долларов. Например, RTM, Inc. владеет и управляет более 600 ресторанами Arby's. Кроме того, она владелица и франчайзер двух средних по размерам ресторанных сетей Lee's Famous Recipe Chicken и Mrs. Winner's Chicken & Biscuits. Работа в такой крупной компании, как RTM, аналогична работе у крупного франчайзера.

Третий вариант влияния франчайзинга на вас — собственный бизнес. Многие из вас, возможно, после окончания колледжа захотят проанализировать целесообразность покупки франшизы (преимущества такого варианта вы уже знаете). Во-первых, работая с более крупной компанией, вы получаете значительное преимущество — опыт управления, который пригодится вам в любом виде бизнеса, которым вы захотите потом заняться. Многие из ошибок, которые часто делает новый предприниматель, ваш франчайзер скорее всего в свое время уже совершил и поэтому знает, как их можно избежать. Компания может предоставить вам денежную наличность, а возможно, и какие-то вспомогательные услуги либо бесплатно, либо за низкую плату, например, в маркетинге, рекламе, выборе места расположения, планировании, финансировании и т.д. Вся эта помощь объясняет вторую ключевую причину покупки франшизы — снижение риска. Франчайзинг, несомненно, менее рискован, чем создание собственного бизнеса с нуля.

Однако, прежде чем вы решитесь купить франшизу, необходимо получить ответ на ключевой вопрос: что более подходит для вас — франшиза или независимый собственный бизнес. Вам следует рассмотреть следующие факторы, которые учитывают многие франчайзеры. Насколько сильно вы мотивированы на достижение успеха и имели ли в прошлом успехи в бизнесе, даже если этот бизнес был совершенно другим? Имеется ли у вас достаточно финансовых средств, а также возможность получение кредита? Готовы ли вы согласиться с ценностями, философией, способом ведения бизнеса франчайзера, а также с его технической помощью? Сможете ли вы получить полную поддержку от вашей семьи, когда будете заниматься своим бизнесом? Готовы ли вы уделять достаточно времени работе в вашем бизнесе?

Как отмечают многие опытные франчайзи, у франчайзинга есть свои недостатки. В частности, ваши расчеты на успех могут так и остаться вашими расчетами. Ваш бизнес может не иметь того потенциала, который вы ожидали получить, а может быть вы не захотели вкладывать в свой бизнес достаточно времени, сил и энергии. Может быть и так, что излишне рьяный или бесчестный франчайзер направит своих франчайзи по неправильному пути.

Ваша свобода действий в качестве франчайзи в определенной степени ограничена. Вы должны действовать в рамках условий, заданных в вашем соглашении о франчайзинге и руководстве по производственным стандартам. Хотя и там будет достаточно возможностей, чтобы выразить творческое начало и продемонстрировать инновационность подходов. Однако следует учитывать, что границы, в рамках которых вы должны действовать, все же существуют. Поэтому со временем работа может показаться вам монотонной и скучной, но и в этих условиях вам потребуется в течение длительного времени сохранять верность компании — подписанное вами франчайзинговое соглашение обязывает. Ваша неспособность строго следовать методам ведения бизнеса, установленным франчайзером, может привести к прекращению контракта и выходу вас из этого бизнеса.

И наконец, сам франчайзер может не добиться больших успехов и тем самым негативно влиять на ваш локальный бизнес. Кроме того, он может разрешить другим франчайзи открыть свои заведения поблизости от вашего, что, конечно, негативно повлияет на вашу деятельность.

Однако покупка франшизы может оказаться во многих отношениях очень положительным опытом, но как и любая другая попытка ведения бизнеса она требует анализа и обсуждения всех значимых вопросов с семьей, друзьями и бизнес-консультантами, в частности, вашим бухгалтером и юристом. Поэтому вы должны тщательно взвесить, готовы ли вы психологически к тому, чтобы стать франчайзи. Возможно, вы будете действовать более эффективно, если станете просто служащим какой-либо корпорации. Возможно, вы вполне готовы к тому, чтобы начать строить свой бизнес с нуля. Чтобы принять обоснованное решение, в любом случае потребуется провести тщательный анализ.

Контрактное управление

Благодаря широкому распространению **контрактного метода управления** (management contracts) в 1970-е годы гостиничная индустрия пережила настоящий бум. У гос-

тиничных корпораций этот метод управления популярен, поскольку требует очень незначительного первоначального финансирования, а часто и вовсе обходится без него. Даже если корпорация принимает участие в строительстве гостиницы, затем собственность обычно передается крупной страховой компании. Так было, например, с гостиницей La Jolla в Калифорнии, построенной корпорацией Marriott Hotel. Marriott построила ее примерно за 34 млн долл., после чего продала банковской фирме Paine Webber примерно за 52 млн долл. Неплохая прибыль на первоначальные вложения!



*Часть своих отелей Hyatt
передала на контрактное управление*

Контрактное управление обычно предусматривает передачу управления собственностью на срок пять, десять или двадцать лет. Компания получает комиссию за управление — процент от валовой или чистой операционной прибыли, как правило, 2—4,5%. В настоящее время минимальное вознаграждение составляет 2% плюс поощрительное вознаграждение, размеры которого зависят от доходности предприятия. Некоторые контракты предусматривают в первый год выплату 2%, во второй — 2,5%, в третий и последующие годы — 3,5%.² В настоящее время многие контракты предусматривают выплату определенного процента на продвижение продукции и определенного процента операционной прибыли. Как правило, это 2% + 2%. За последние несколько лет усилившаяся конкуренция между управляющими компаниями привела к снижению комиссии. В последние годы компании — владельцы отелей все чаще выбирают контрактный метод управления их собственностью, так как в этом случае меньший капитал оказывается замороженным в управлении.

Это позволяет компании быстрее расширяться как на внутреннем, так и на международном рынках.

Управляющие компании часто заключают взаимовыгодные сделки с владельцами собственности, которые не хотят или не умеют управлять ею. А у управляющих структур есть для этого соответствующие знания и маркетинговый опыт.

Некоторые компании управляют даже портфелем собственности в своем районе, регионе и даже в масштабах страны. Крупнейшие десять управляющих компаний такого типа показаны в табл. 4.2. Большинство из них управляют гостиницами одного типа. Это позволяет им фокусировать свои усилия на решении аналогичных задач, что способствует росту эффективности.

В начале 1990-х годов из-за падения цен на недвижимость — прежде всего из-за высокой стоимости обслуживания долгов (выплат по закладным) и общего экономического спада — значительно снизились и прибыльность гостиничного бизнеса, и поступающие денежные средства. За последние годы контрактное

управление все больше предусматривает увеличение ответственности управляющих компаний за приток акционерного капитала. Кроме того, владельцы гостиниц сейчас оказывают все большее и большее влияние на принятие операционных решений.

Таблица 4.2 Десять крупнейших управляющих компаний (по данным на 2004 г.) *

Компания	Число управляемых гостиниц	Общее число гостиниц
Marriott International	1142	2663
Accor	3156	3954
Extended Stay America	450	450
Tharaldson Enterprises	370	370
Societe du Louvre	324	980
Six Continents Hotels & Resorts	130	3330
Westmont Hospitality Group Inc.	287	287
Starwood Hotels & Resorts /		
Starwood Hotels & Resorts WW	440	748
Hilton Hotels Corp.	592	2080
Prime Hospitality Corp.	213	240

* Рейтинг включает комбинацию независимых собственников / операторов, бренд-операторов и управляющих компаний-посредников. Рейтинг составлен на основе фактического числа гостиниц, которыми они управляют, а не аффилированных.

И с т о ч н и к: Веб-сайты компаний по состоянию на 13 января 2004 г.

Каждая гостиничная компания активно стремится к расширению международных контактов и поиску местного партнера или владельца недвижимости, с которым можно было бы создать совместное предприятие.

В настоящее время управляющие компании в гостиничном бизнесе действуют в чрезвычайно конкурентной среде и поэтому им приходится адаптироваться к новым условиям. Сегодня владельцы отелей требуют более высокие финансовые результаты, пытаются добиться снижения платежей в головные структуры. Управляющие компании стараются выйти на стабильный уровень и получать на своем рынке все большую долю.

Проверьте ваши знания

1. Какой основной фактор изменил природу гостиничной отрасли? Какое влияние он оказывает на нее в настоящее время?
2. Своими словами дайте определение терминов *франчайзинг* и *контрактное управление*.

Конрад Хилтон и Hilton Hotels Corporation

Конрад Хилтон: король отелей и магистр финансов

Успех Конрада Хилтона (Conrad Hilton) приписывают двум его основным стратегиям: (1) приглашению на работу лучших менеджеров и предоставлению им полной самостоятельности в действиях и (2) умению быть осторожным переговорщиком, чтобы (особенно это проявилось в последние годы) не переплатить за приобретаемые активы. Конрад Хилтон начинал свою карьеру в банковском бизнесе (и она была довольно успешной), затем он переключился на другое направление и стал одним из наиболее успешных лидеров гостиничного бизнеса и сделал по-настоящему выдающуюся карьеру.

В 1919 г., когда Хилтон еще занимался банковским бизнесом в г. Сиско в штате Техас, он купил гостиницу Mobley, вложив в нее 5 тыс. долл., и стал сдавать номера нефтяникам и строителям. Из-за высокого спроса на жилье и очень небольшое его предложение Хилтон часто сдавал одну комнату одновременно трем или четырем постояльцам. Иногда он сдавал даже свою собственную комнату, а сам спал в коридоре на кресле.

Поскольку Хилтон хорошо знал банковский бизнес и имел в нем налаженные контакты, он довольно легко получал кредиты для первоначальных платежей по приобретаемым заведениям. Он очень быстро наращивал свой бизнес, который вскоре насчитывал уже семь гостиниц. Стратегия Хилтона заключалась в том, что он старался занять как можно больше денег, чтобы как можно быстрее расширить свое дело. Эта стратегия хорошо работала вплоть до Великой депрессии, пик которой пришелся на начало 1930-х годов. Хилтон не смог выплатить деньги, занятые на приобретение новых заведений, и потерял некоторые свои гостиницы.¹



Тем не менее, Хилтон, как и многие другие знаменитые бизнесмены, старался добиться успеха даже во время Великой депрессии. Чтобы снизить издержки, он занимал деньги под собственную страховку жизни и заключил союз с National Hotels Corporation.

Бизнес Хилтона и его финансовые достижения стали легендой. Газета *The New York Times* характеризовала Конрада Хилтона как «мастера финансовых операций и отличного переговорщика, тщательно следившего за тем, чтобы не переплатить за свои приобретения», а также отмечала его «безукоризненное чувство времени».²

Хилтон был первым человеком, обратившим внимание на огромные холлы гостиниц, где люди только сидели в удобных креслах, не тратя при этом никаких денег. Поэтому он открыл в холле бар, ставший местом встреч, и сдал в аренду площади под киоски для сувениров, подарков и газет. Большая часть этих дополнительных поступлений от продаж пошла непосредственно в доходную часть балансового отчета. Вот хронология деятельности Конрада Хилтона и его корпорации:

1919 — Хилтон приобрел гостиницу Mobley.

1925 — первая гостиница Hilton была построена в г. Далласе, штат Техас.

1938 — по лизингу Хилтон приобретает Sir Francis Drake Hotel в Сан-Франциско (штат Калифорния). Это была первая гостиница Хилтона за пределами Техаса.

1942 — Штаб-квартира Хилтона переезжает в Лос-Анджелес. Гостиницы Roosevelt и Plaza в Нью-Йорке становятся первыми заведениями Хилтона на восточном побережье США.

1945 — Хилтон покупает Stevens и Palmer House, самые крупные отели в Чикаго.

1946 — Hilton Hotels Company становится корпорацией Hilton Hotels Corporation (ННС).

1947 — акции ННС начинают котируются на Нью-Йоркской фондовой бирже.³

1949 — по лизингу Конрад Хилтон приобретает гостиницу Waldorf Astoria в Нью-Йорке и добивается ее успешности. Он открывает первую гостиницу Hilton International в Пуэрто-Рико.

1954 — за 111 млн долл. Хилтон приобретает Statler Hotel Company. Это была крупнейшая сделка в истории гостиничного бизнеса на то время.

1960 — Конрад Хилтон — председатель совета директоров Hilton Hotels Corporation.

1967 — авиакомпания Trans World Airlines приобретает сеть Hilton International.

1971 — отели Las Vegas Hilton и Flamingo Hilton стали началом выхода корпорации Hilton на игорный рынок.

1977 — Хилтон приобрел здание и землю под гостиницей Waldorf Astoria в Нью-Йорке всего за 35 млн долл.

1979 — в возрасте 92 лет Конрад Хилтон умирает. Председателем совета директоров Hilton Hotels Corporation становится Барон Хилтон (Baron Hilton), сын Конрада.

1982 — отель Las Vegas Hilton после расширения на 391 номер становится крупнейшей структурой в мировом гостиничном бизнесе, имея в общей сложности 3174 номера для гостей и большие площади для организации игр.

1983 — начинается строительство Conrad International Hotel и казино Jupiters на Золотом побережье в Квинсленде, Австралия, — первой собственности корпорации, вошедшей в сеть Conrad International.

1984 — в Калифорнии открыт отель Anaheim Hilton and Towers на 1600 номеров.

1988 — завершена модернизация Hilton Hawaiian Village и San Francisco Hotel and Towers.

1989 — в Анахайме (Калифорния) открылась первая гостиница Hilton. В Иллинойсе появилась Crest Hill, принадлежащая Hilton.

1991 — корпорация Hilton покупает гостиницу O'Hara в Чикаго и объявляет о масштабной программе ее модернизации. Hilton учреждает Hilton Grand Vacation Company, которая должна в национальном масштабе заниматься курортами категории «долевая собственность на места отдыха».

1992 — Hilton начинает заниматься менеджментом гостиницы Pointe Resorts в г. Феникс, штат Аризона. Hilton приобретает курорт-казино Bally's на 2000 номеров в г. Рено, штат Невада.

1993 — Hilton Hotels выделяет миллионы долларов на разработку следующего поколения курортов категории «долевая собственность на места отдыха». Первый из них построен по соседству с гостиницей Flamingo Hilton в Лас-Вегасе.

Hilton и ее партнеры, Caesars World, Inc. и Circus Circus Enterprises, Inc., приняли решение заняться разработкой и управлением казино Windsor в Канаде. Этот союз стал первым объединением трех компаний мирового класса, занимающихся игорным бизнесом.

1994 — 75-летие гостиничного бизнеса Hilton — бриллиантовая годовщина покупки отеля Mobley основателем компании Конрадом Хилтоном.

Казино на речном судне *The Queen of New Orleans*, которое стало называться *Flamingo Casino New Orleans*, первое заведение такого рода, предложившее услуги в сфере азартных игр на реке Миссисипи в районе Нового Орлеана.

1995 — программа регистрации «набери код и зарегистрируйся» запущена более чем в 220 американских отелях сети Hilton Hotels. Теперь члены клуба

Hilton Honors с гарантированным резервированием номеров могут осуществить заказ в гостинице Hilton не более чем за 30 секунд.

Интернет-центр путешествий сети Hilton Hotels открывает свой сайт во Всемирной паутине. Теперь компьютерные пользователи разных стран получили прямое резервирование номера и возможность знакомиться с программой деятельности компании, ее специальными предложениями и получать другую информацию о более чем 240 отелях Hilton и Conrad International, расположенных по всему миру.

В рейтинге *Business Travel News* сеть Hilton Inns в четвертый раз подряд занимает первое место среди среднеценовых гостиничных компаний.

1996 — президентом и главным исполнительным директором Hilton Hotels Corporation назначается Стефан Болленбах (Stephen F. Bollenbach). Прежде работавший в Walt Disney Company, Болленбах становится первым человеком в истории Hilton не носящим фамилию Хилтон, который занимает должность главного исполнительного директора.

После подписания соглашения о слиянии с Bally Entertainment Corporation Hilton Hotels Corporation становится крупнейшей в мире структурой игорного бизнеса. Эта финансовая акция была одобрена советами директоров обеих корпораций, их акционерами и законодательными органами некоторых штатов, регулирующих вопросы игорного бизнеса.

Hilton Hotels Corporation и британская компания Ladbroke Group PLC (нынешние владельцы названия Hilton за пределами США) сформировали стратегический союз, впервые за 32 года объединивший известный бренд Hilton в рамках всего земного шара.

1999 — Hilton Hotels Corporation покупает Promus Hotels Corporation за 2,7 млн долл.; анонсируется новая управляющая структура; в портфель включены четыре новых бренда (Doubletree®, Embassy Suites®, Hampton Inn®, Homewood Suites®), общее число приобретенных заведений — 1800.⁴

2002 — по данным American Customer Satisfaction Index, Hilton Hotels Corporation вышла на первые позиции в отрасли по степени удовлетворения запросов гостей. В состав компании входит 2000 гостиниц, в том числе Doubletree®, Embassy Suites Hotels®, Hampton Inn®, Hampton Inn & Suites®, Hilton Garden Inn® и Homewood Suites®, принадлежащие Hilton, а общие результаты деятельности корпорации, как свидетельствуют данные годового обзора, намного опередили всех остальных конкурентов.

2004 — во всех отелях Hilton гости получили высокоскоростной доступ к сети Интернет. Кроме того, в 45 гостиницах Hilton имеются электронные устройства для самостоятельной регистрации.

Hilton Hotels Corporation создала всемирный альянс по продвижению на рынке Hilton, наиболее известного мирового гостиничного бренда. Имея в целом более 2500 гостиниц, расположенных более чем в 50 странах, обе компании считаются лидерами в индустрии гостеприимства.

¹ Paul R. Dittmer and Gerald G. Griffen, *The Dimensions of the Hospitality Industry: An Introduction*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1993, pp. 91—92; and Conrad Hilton, *Be My Guest*, pp. 184—199.

² Joan Cook, "Conrad Hilton, Founder of Hotel Chain, Dies at 92," *New York Times*, January 5, 1979, sec. 11, p. 5.

³ Kathleen Baird, "Timeline for Hilton Hotels in Texas," www.hrm.uh.edu/docs/pdf/HiltonTimelineTexas.pdf. Данные по состоянию на 12 ноября 2004 г.

⁴ Вырезки из прессы и документы в архиве Conrad N. Hilton Collection Hospitality Industry Archives.

Организации, специализирующиеся на инвестициях в недвижимость

Организации, специализирующиеся на инвестициях в недвижимость (real estate investment trust, REIT), существуют с 1960-х годов. В первое время они в основном занимались держателями ипотечных закладных. Однако в 1980-х REIT начали приобретать права на некоторые виды собственности, прежде всего отели, офисные здания, апартаменты, торговые центры и дома для престарелых. Сегодня около 300 REIT имеют общую рыночную стоимость в 70 млрд долл. и предлагают свои акции на фондовых биржах. Инвесторам нравятся эти организации, поскольку здесь не надо платить корпоративный подоходный налог, и в соответствии с законом 95% чистого дохода распределяется среди акционеров. Поскольку акции REIT котируются на бирже, их гораздо легче приобрести или освободиться от них, чем в условиях ограниченного партнерства или прямого владения собственностью. Особую активность инвестиционные компании, управляющие недвижимостью, проявляют в гостиничной индустрии.

Двумя ведущими корпорациями этого типа являются Patriot American Hospitality и Starwood Lodging Trust. Patriot American Hospitality приобрела Wyndham Hotels, которая стала ее действующей компанией, и предоставила ей бренд, уважаемый в мире бизнеса. Starwood Lodging Trust за 1,4 млрд долл. купила Westin Hotels, а в конкуренции с Hilton заполучила еще и ITT Sheraton. Patriot и Starwood — единственные компании типа REIT, получившие право как на владение собственностью, так и на управление ею.

Проверьте ваши знания

1. Назовите причины, объясняющие, почему вы хотели бы построить гостиницу, владеть и управлять ею.
2. Приведите причины (согласно тексту), объясняющие, почему вообще люди строят гостиничные инфраструктуры, владеют и управляют ими?

Классификация отелей

По данным Американской ассоциации отелей и мотелей (American Hotel and Motel Association), гостиничная индустрия США насчитывает 46 тыс. отелей и мотелей с общим числом номеров около 3,3 млн. Валовая сумма денежных поступлений от сдачи этих номеров составляет около 93,1 млрд долл. в год.

В отличие от других стран, в США нет официальной, утвержденной правительством классификации гостиниц. Однако на практике такая классификация существ-

вует. Так, American Automobile Association (AAA) делит гостиницы по так называемым «бриллиантам», а Mobile Travel Guide — по системе «звезд» — до пяти.

AAA инспектирует отели в национальном масштабе с 1977 г. Из 41 тыс. отелей, расположенных в США, Канаде и Мексике, высшей оценки «пять бриллиантов» удостоиваются менее 2%. В 2000 г. этот статус имели 58 отелей и курортов этих стран. 12 из них получили обе высшие награды — и «пять бриллиантов», и «пять звезд».

Для ежегодной классификации отелей на территориях США, Канады, Мексики и Карибского побережья AAA использует систему критериев описательного типа (табл. 4.3).

- «один бриллиант» — простой внешний вид здания отеля со стороны основной дороги и самые необходимые условия для проживания;
- «два бриллианта» — среднее по виду здание отеля со стороны основной дороги, простое ландшафтное оформление территории и приличный внутренний интерьер;
- «три бриллианта» — в отличие от первых двух категорий более высокий уровень обслуживания и комфорта;
- «четыре бриллианта» — отличный внешний вид здания и территории со стороны основной дороги и уровень услуг, заранее предупреждающий просьбу гостя;
- «пять бриллиантов» — максимально высокий уровень обслуживания, комфорта и ассортимента услуг, предоставляемых гостям.

Отели могут классифицироваться и по другим параметрам: месту расположения, цене, типу предоставляемых услуг. Это позволяет гостям делать выбор как по общим критериям, так и по собственному опыту. Классификацию отелей по типам можно представить и в следующем виде:

- отели городского центра — класса люкс, первого класса, среднего класса, экономкласса, апартаменты;
- курортные отели — класса люкс, среднего класса, экономкласса, апартаменты, кондоминиумы, таймшерные, для проведения конференций и совещаний;
- отели аэропортов — класса люкс, среднего класса, экономкласса, апартаменты;
- мотели на трассе — среднего класса, экономкласса, апартаменты;
- отели при казино — класса люкс, среднего класса, экономкласса;
- отели с полным ассортиментом услуг;
- отели с конференц-центрами;
- отели экономкласса;
- отели для длительного проживания;
- отели категории «ночлег и завтрак».

Гостиничную отрасль можно классифицировать и по ценам. В табл. 4.4 приводится перечень национальных или основных региональных брендовых гостиничных сетей в каждом сегменте рынка, а в табл. 4.5 в обобщенном виде представлены рекомендации по ранжированию гостиничных заведений.

Таблица 4.3 Обобщенные критерии «бриллиантовой» классификации AAA
(*Material любезно предоставлен Hotel and Motel Management*)

						
Общая характеристика	Простое оформление здания со стороны основной дороги Простейшее оформление территории	Среднее оформление здания со стороны основной дороги Небольшое оформление территории	Очень хорошее оформление здания со стороны основной дороги Хорошее оформление территории	Отличное оформление здания со стороны основной дороги Профессиональное оформление территории		
Лобби	Минимальная площадь; резервирование номеров, рецепши, ограниченное число мест для отдыха, минимальное число декоративных украшений и эстампов	Средняя площадь; резервирование номеров, рецепши, ограниченное число мест для отдыха, ковровое покрытие на полу, простые художественные украшения на стенах, немногочисленные растения	Большая площадь; резервирование номеров, достаточное число мест для отдыха, сгруппированных в нескольких местах, ковровое покрытие на полу, художественные и декоративные украшения хорошего качества и в хороших рамках, живые растения, тележки для перевозки багажа, коридорные	Большая площадь с атрибутами исторической ценности: резервирование номеров и рецепши из ценных пород дерева или мрамора, достаточное число мест для отдыха, сгруппированных в нескольких, дорожные светильники, множество художественных и декоративных украшений высокого качества, изобилие живых растений и свежих цветов, фоновая приятная музыка, разделительный рецепши для прибывающих и убывающих, коридорные, консьерж-служба,		
Номера для гостей	Могут не в полной мере соответствовать современным стандартам в отрасли	В целом соответствуют современным стандартам в отрасли	Полностью соответствуют современным стандартам в отрасли	Полностью соответствуют современным стандартам в отрасли плюс некоторые дополнительные удобства		
Обслуживание	Базовое	Более предупредительное	Повышенной предупредительности	Высокого качества		

Таблица 4.4 *Ценовая классификация отелей*

Бюджетные 29—39 долл.	Экономичные 40—60 долл.	Средние 60—100 долл.	Первоклассные 100—200 долл.	Люкс 140—450 долл.	Апартаментные 95—175 долл.
	Holiday Inn Express	Holiday Inn	Holiday Inn	Crown Plaza	
	Fairfield Inn	Courtyard Inn Residence Inn	Marriott	Marriott Marquis Ritz-Carlton	Marriott Suites
		Days Inn	Omni	Renaissance	
		Radisson Inn	Radisson		Radisson Suites
	Ramada Limited	Ramada Inn	Ramada		Ramada Suites
	Sheraton Inn	Sheraton Inn Four Points	Sheraton	Sheraton Grande	Sheraton Suites
			Hyatt	Hyatt Regency Hyatt Park	Hyatt Suites
Sleep Inn	Comfort Inn	Quality Inn	Clarion Hotels		Quality Suites Comfort Suites
		Hilton Inn	Hilton	Hilton Towers	Hilton Suites
		Doubletree Club	Doubletree		Doubletree Suites
Thrift Lodge	Travelodge Hotels	Travelodge Hotels	Forte Hotels	Forte Hotels	
			Westin	Westin	
Sixpence Inn	La Quinta				
E-Z-8	Red Roof Inn				
	Best Western				
	Hampton Inn				Embassy Suites

Таблица 4.5 *Руководство по составлению рейтинга гостиниц*
(адаптировано по: *The City Travel Guide — Hotel Rating System*)

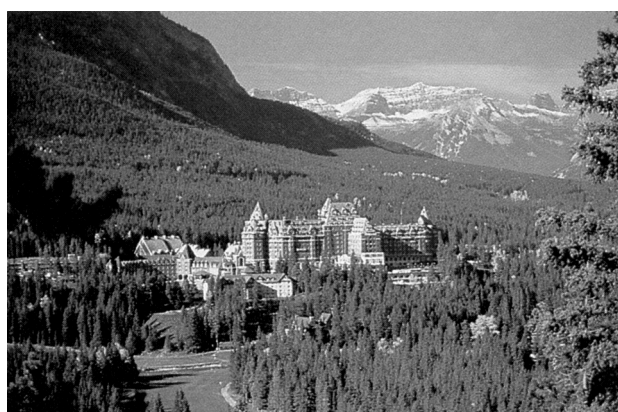
Одна звезда (экономкласс) ★	Как правило, небольшие гостиницы, управляемые самим владельцем. Обычно это двух-, трех- или четырехэтажное уютное здание. Часто размещается возле активно посещаемых аттракционов, крупных транспортных развязок и удобно для пользования общественным транспортом. Здание и оборудование чистые, но соответствуют лишь базовым требованиям. В большинстве таких заведений ресторана нет, но поблизости имеется место, где можно дешево поесть. Возможности для посещения гостей в таком заведении после установленного времени могут быть ограничены. Типичные национальные сети этой категории — Econolodge, Motel 6.
Две звезды (средний класс) ★★	Обычно это представители независимых и фирменных гостиничных структур, имеющие репутацию услуг стабильного качества. Это гостиницы небольших или средних размеров, удобно расположенные вблизи аттракционов с приемлемыми ценами. В номере телефон и телевизор. Некоторые гостиницы этого типа предлагают ограниченное ресторанное обслуживание, однако питание в номерах и услуги коридорных, как правило, не предусмотрены. Типичные национальные сети этой категории — Days Inn, LaQuinta Inn.
Три звезды (первый класс) ★★★	Обычно имеют просторные помещения, удобные номера и хорошо декорированные холлы. Услуги коридорных, как правило, не предоставляются. Размещаются возле основных шоссе или деловых районов, неподалеку нередко располагаются и места отдыха со средними и высокими ценами. В гостинице обычно имеется небольшой ресторан. Возможность заказать еду в номер может быть самой разной. Часто предоставляются услуги по парковке автомобилей служащими гостиницы, фитнес-центры и бассейны. Типичные национальные сети этой категории — Holiday Inn, Hilton.
Четыре звезды (высший класс) ★★★★	В основном это крупные гостиницы с просторными зонами регистрации, службой регистрации и коридорными; размещаются рядом с другими гостиницами того же класса и, как правило, возле крупных торговых центров, ресторанов и других привлекательных мест отдыха. Уровень обслуживания существенно выше среднего, номера отлично освещены и хорошо меблированы. В ресторане гостиницы выбор не ограничивается одним основным блюдом. Некоторые такие заведения предлагают континентальный завтрак и/или угощения в «счастливый час» (время действия скидок на алкогольные напитки и десерты). В течение большого времени суток можно заказать еду в номер. Предоставляются услуги по парковке машин служащими гостиницы и услуги гаража. Часто имеются консьерж-служба, фитнес-центры и один или несколько бассейнов. Типичные национальные сети этой категории — Hyatt, Marriott.
Пять звезд (люкс) ★★★★★	Эти гостиницы предлагают высший уровень размещения и обслуживания, в том числе индивидуальные услуги. Почти все заведения этого класса крупные по размерам, хотя иногда небольшие, независимые (не входящие в сети), предлагающие элегантность и уют, которых трудно добиться при увеличении масштабов бизнеса. Размещение таких гостиниц может варьироваться от очень эксклюзивных мест в пригородах до центров городов. Холлы гостиниц просторные, в номерах — современная мебель, белье высокого качества, видеомагнитофоны, джакузи, видеобиблиотека, подогреваемые ванны и множество других удобных вещей. Обычно до трех ресторанов с разнообразными меню. Обслуживание в номерах, как правило, все 24 часа в сутки. Предоставляются услуги по парковке машин служащими гостиницы, услуги гаража и фитнес-центры. Типичные национальные сети этой категории — Ritz Carlton, Four Seasons.

Центральные городские отели

Все отели, располагающиеся в центре города, благодаря своему местоположению удобны как для деловых гостей города, так и прибывающих на отдых. Отели могут быть фешенебельными, средними, экономичными, апартаментными и использоваться как для кратковременного, так и для долговременного проживания. Здесь предлагаются самые разнообразные условия проживания и услуги. Фешенебельные отели отличаются не только изысканным интерьером, но и прекрасным обслуживанием: консьержы в вестибюле и на этажах, салоны красоты, спортзалы, плавательные бассейны, теннисные корты, билетные кассы, агентства по прокату автомашин, дежурный медперсонал и т.д. Обычно имеются фирменный ресторан, кафе, бар, холлы для отдыха, конференц-зал, танцзал, а иногда и помещение для ночных увеселений.

Строительство центральных отелей шло волнообразно: обычно инвесторы начинали вкладывать средства после очередного правительственного постановления, направленного на стимулирование развития индустрии гостеприимства. Например, налоговые льготы на инвестирование проектов по реконструкции городов создали в 1960-е годы благоприятный экономический климат для строительства во многих городах новых центральных отелей. Следующий бум гостиничного строительства начался в 1980-е годы. Появление новых гостиниц, равно как и новых офисных зданий и конференц-центров, способствовало возрождению старых (по американским меркам) городов. Примерами этого могут служить бостонский Copley Center и Peachtree Plaza в Атланте.

В качестве примера отеля категории люкс, расположенного в центре города, можно назвать The Drake Hotel в Чикаго, отеля среднего класса — Ramada Hotel в Нью-Йорке, экономкласса — Days Inn, а апартаментного типа — Embassy Suites.



Отель Banff Spring

Курортные отели

С развитием железнодорожного транспорта курортные отели начали расти как грибы. Все больше и больше жителей городов в период отпусков устремлялось в экзотические регионы страны. В конце XIX в. в курортных местах начали строиться гостиницы, предназначенные для отдыхающих, прибывших туда по железной дороге.

Наиболее известными среди этих заведений были Greenbrier в Уайт-Сулфур-Спрингсе (штат Западная Виргиния), Hotel del Coronado неподалеку от Сан-Диего (штат Калифорния) и Homestead в Хот-Спрингсе (штат Виргиния). Многие богатых знаменитостей того времени привлекали и канадские гостиницы Banff Springs Hotel и Chateau Lake Louise, расположенные в живописных окрестностях Скалистых гор.

Путешествия для отдыха и удовольствия предпринимались либо к океанским пляжам, либо в живописные горные районы. Сначала эти курорты были в основном сезонными. Однако, когда автомобили и самолеты сделали даже отдаленные регионы вполне доступными и когда путешествия стали по карману все большему количеству людей, многие курорты стали принимать гостей круглый год.

Особенно богат курортами «Солнечный пояс», протянувшийся от Палм-Спрингс до Палм-Бич. Некоторые из них специализируются на различных видах спорта (водные лыжи, гольф, рыбалка), другие на семейном отдыхе. Дальнейшее развитие автомобильного и воздушного транспорта еще больше приблизило экзотические районы. Широким массам стали доступны Европа, страны Карибского бассейна, Мексика. С годами на некоторых курортах стал наблюдаться застой, потому что у людей менялись привычки, связанные с отдыхом. Сейчас вместо традиционного проведения на курорте месячного семейного отпуска многие люди предпочитают в течение года брать несколько коротких периодов отдыха продолжительностью от четырех до семи дней. Старые курорты сейчас предпочитают в основном представители старшего поколения, а молодежь устраивает более мобильный отдых автотуриста и более непринужденная атмосфера новых курортов.

Чтобы выжить в новых условиях, многие курортные гостиницы вынуждены проявлять изворотливость. Например, в разгар сезона некоторые гостиницы не принимают гостей с детьми, делая ставку на отдыхающих, которые не любят детского шума и гама. Другие курорты, наоборот, позиционируют себя как места семейного отдыха и не жалеют сил для организации полноценного отдыха для всех членов семьи. Так, Camp Hyatt проводит в жизнь программу, предусматривающую организацию специальных разнообразных детских мероприятий, что предоставляет родителям возможность отдохнуть во взрослой компании, или, если мероприятие интересно и им, то вместе со своими детьми. Многие курортные гостиницы начали предоставлять свои помещения для проведения конференции, съездов и разного рода совещаний, то позволяет им поддерживать нормальную заполняемость, особенно в межсезонье.

Люди отправляются на курорты, чтобы отдохнуть и развлечься. Они тянутся к хорошему климату как зимой, так и летом, надеясь там хорошенько расслабиться и поучаствовать в разнообразных развлекательных мероприятиях. Из-за отдаленности многих курортов их гости становятся своего рода пленниками, вынужденными находиться в одном месте в течение нескольких дней. А это дает менеджерам курортов дополнительные уникальные возможности по организации их отдыха. В этой работе необходимо обязательно учитывать такой аспект, как сезонность, и руководству курортов приходится решать непростые задачи по найму, удержанию и подготовке профессиональных служащих.

В курортных отелях отдыхающие, как правило, пребывают дольше, чем в транзитных. Это накладывает дополнительные обязательства на менеджера, который должен обеспечивать высокое качество еды, разнообразие меню и внимательное обслуживание. Поэтому курорты часто прибегают к так называемому циклическому меню, т.е. меню, которое повторяется каждые 14 или 21 день. Кроме того, чтобы стимулировать интерес к курорту, они стараются разнообразить и расширить число блюд. Сейчас в меню входят все более здоровые блюда: более легкие, содержащие меньше насыщенных жиров, холестерина, соли и менее калорийные.

Гостям предоставляются разные способы питания. Популярными остаются буфеты, так как предоставляют отдыхающим возможность выбора блюд. Барбекю, приготовление еды в присутствии отдыхающих, возле бассейнов, рестораны со специальной кухней и заключение договоров на ресторанное обслуживание с соседними отелями — все эти варианты теперь предоставляют гостям значительно больше возможностей вкусно и хорошо поесть.

Поскольку гости фактически оказываются привязанными к курорту, они ожидают соответствующего обслуживания. Это требует внимательного и хорошо подготовленного персонала, который не всегда легко найти в отдаленных местах и в развивающихся странах.

Умелое управление курортами предоставляет отдыхающим несколько преимуществ. Здесь гости чувствуют себя более расслабленными, чем в транзитных гостиницах. Обычно курорты располагаются в прекрасных живописных местах, что обычно помогает персоналу предоставлять отдыхающим более качественные условия жизни, чем у их коллег, работающих в транзитных гостиницах. Гости, неоднократно пользующиеся услугами курорта, обычно считают его служащих своими друзьями. Это способствует созданию общей теплой атмосферы, которая характерна для дружеских встреч, и именно такой дух присущ многим преуспевающим курортам.

В условиях глобальной конкуренции не только со стороны других курортов, но и круизных линий перед менеджерами курортов стоит задача не только привлекать гостей, но и добиваться, чтобы в будущем они снова приезжали на отдых в эти же места. Традиционно именно лояльность и приверженность гостей — это фундамент устойчивой деятельности курорта.

Чтобы повысить заполняемость, курорты диверсифицируют свою деятельность и включают в маркетинговую программу организацию и проведение конференций, совещаний бизнесменов, встреч представителей отделов продаж и инициативных групп, спортивных мероприятий; расширяют свои спортивные и развлекательные возможности, внедряют лечебные процедуры, организуют приключенческий туризм, экотуризм и другие новые технологии туризма.

Безопасность гостиницы

Хэнк Кристен (Hank Christen)

В современном мире гости гостиницы считают безопасность основной характеристикой. Исследования показывают, что безопасность — это действительно важнейший критерий, учитываемый при выборе гостиницы или дестинации. Путешественники ожидают, что гостиница будет безопасной. Воспринимаемые ими угрозы или опасения не ограничиваются терроризмом; гостиницы должны располагать возможностями, обеспечивающими полную безопасность, и иметь план обеспечения безопасности, который учитывает такие виды опасностей, как преступления, природные катастрофы, аварии и чрезвычайные ситуации медицинского характера.

Разработать эффективную программу обеспечения безопасности вам помогут перечисленные ниже десять основных аспектов безопасности, сформулированных применительно к отрасли индустрии гостеприимства.



1. Эффективная программа должна быть наглядной. В отличие от прошлой политики, когда все вопросы безопасности оставались на втором плане, наглядность применяемых мер снижает угрозы и создает у гостей чувство безопасности.
2. Разработайте план действий в чрезвычайных ситуациях, который по своей природе является предупреждающим и учитывает все виды опасности. Начните с проведения самой тщательной проверки заведения на безопасность и оцените все потенциальные угрозы. Изучите статистические данные о природных катастрофах, случившихся в вашем регионе. Например, для Флориды характерны ураганы, а в Калифорнии целесообразно оценить вероятность землетрясения. В любом уголке мира гости могут стать объектами воровства, разбойных нападений и изнасилования. План действий в чрезвычайных ситуациях должен быть простым и понятным и указывать участки ответственности всех служащих. Большую помощь при планировании такого документа, часто бесплатно или за незначительную плату, оказывают местные агентства по предотвращению чрезвычайных ситуаций.
3. Вопросами безопасности должны заниматься все служащие. Безопасность в сфере гостеприимства — это общая ответственность, а не только руководителей. Представители многих служб и отделов, в частности обслуживания номеров и эксплуатации зданий, ресторанного обслуживания, человеческих ресурсов, бухгалтерии и т.д., — это огромный ресурс: при согласованной работе сотни глаз и ушей повышают общую безопасность. Проводите подготовку персонала, учите, на что обращать основное внимание, и как надо реагировать при возникновении опасных ситуаций.
4. Проанализируйте состояние вашей организации на наличие потенциальных проблем, связанных с безопасностью. Тщательно проверьте прошлую деятельность всех новых служащих, поскольку это важный компонент любой программы безопасности. К сожалению, хищениями и

насилиями иногда занимаются и люди, работающие в сфере гостеприимства. Разумеется, подобные действия получают отрицательную известность и к тому же подвергают организацию огромному риску, связанному с судебными исками.

5. Выявите риски, связанные с насилиями на рабочем месте. В гостиницах часто работают большие смены, причем многие служащие — представители самых разных культур. Так как приходится работать в близком контакте друг с другом и в напряженных условиях, то легко могут возникнуть внутренние споры, порой перерастающие в насилие. Супервайзеры должны пройти соответствующую подготовку, уметь своевременно выявлять подобные разногласия и по своей инициативе действовать активно, не допуская их разрастания и возникновения проблем, угрожающих безопасности. Общие беспорядки в стране могут легко перейти и в конфликты на рабочих местах. Симптомами общих проблем в стране, которые затрагивают ваши рабочие места, можно считать частые опоздания служащих на работу, частый невыход на работу из-за болезни, частные телефонные разговоры во время работы и низкие показатели работы. Важно уметь своевременно выявлять подобные ситуации и не допускать, чтобы они негативно влияли на ваших гостей и на служащих.
6. Создайте динамично действующую кризисную команду. Крупные кризисы случаются редко, но если это происходит, кризисная команда может сыграть важную роль в минимизации последствий и восстановлении ситуации. Кризисная команда — это группа, члены которой представляют различные группы персонала и направления работы, в том числе менеджмента, человеческих ресурсов, юридического, службы безопасности и отдела эксплуатации. По плану действий в чрезвычайных ситуациях команда должна быть правильно подготовлена и быть готова оперативно реагировать на любые случаи насилия или события, угрожающие жизни. Во время чрезвычайных ситуаций команда является связующим звеном между гостиницами и агентствами по действиям в чрезвычайных ситуациях.
7. Каждый работник отеля должен пройти подготовку и уметь действовать при возникновении случаев чрезвычайных ситуаций медицинского характера. Даже здоровые люди порой попадают в аварии или страдают из-за серьезных мошеннических действий, не говоря уже о том, что персонал отеля ничего не знает о состоянии здоровья своих постояльцев. Служащие должны быть подготовлены и уметь распознавать, описывать в документах и реагировать на различные ситуации медицинского характера. В планах по действиям в чрезвычайных ситуациях должны предусматриваться участки ответственности в рамках EMS (системы управления при возникновении чрезвычайной ситуации), порядок взаимодействия с представителями специальных служб и т.д.
8. Включите в план обеспечения безопасности вопросы обучения гостей. Доводите до них информацию о безопасности. Распространяйте рекомендации о том, как следует действовать (подготовьте соответствующие брошюры). Составьте контрольные списки, которые должны стать частью маркетинговых материалов, распространяемых в номерах, как и меню, где указываются услуги, которые можно получить в номере, и схемы гостиницы с обозначением мест установки автоматов, продающих прохладительные напитки. Поощряйте гостей делиться с вами своими заботами, связанными с безопасностью, используя для этого

- анкеты и опросы. Обучение гостей позволяет своевременно выявлять потенциальные проблемы и устранять их.
9. Сделайте программы обеспечения безопасности одним из самых серьезных направлений в деятельности гостиницы. Регулярно проводите учебные занятия. Если вы хотите, чтобы персонал ставил вопросы безопасности на первое место, не ограничивайтесь разовым показом учебного видеofilmа. Напоминание о безопасности должно быть частью каждого внутреннего информационного листка, а также доводиться через информацию на досках объявлений и во время совещаний. Постоянное внимание к этому направлению помогает лучше понимать важность обеспечения безопасности и, уделять ему достаточно времени.
 10. Члены команды будут лучше выполнять свои обязанности, если их усилия будут признаны и вознаграждены. Исследования показывают, что на 80% поведение людей определяется наличием системы вознаграждения. Устанавливайте цели по безопасности и вознаграждайте всех служащих в случае их достижения. Служащие, работающие непосредственно в контакте с гостями, часто больше других знают о потенциальных проблемах, однако нередко руководство недооценивает их идеи и не торопится их выявлять. Создайте систему, при помощи которой каждый служащий может подать свои предложения по повышению безопасности, и организуйте ее работу так, чтобы была обратная связь и удачные предложения вознаграждались. Сообщайте всем служащим организации, а также вашим гостям о тех успешных предложениях, которые позволили повысить безопасность.

Владение местом отдыха

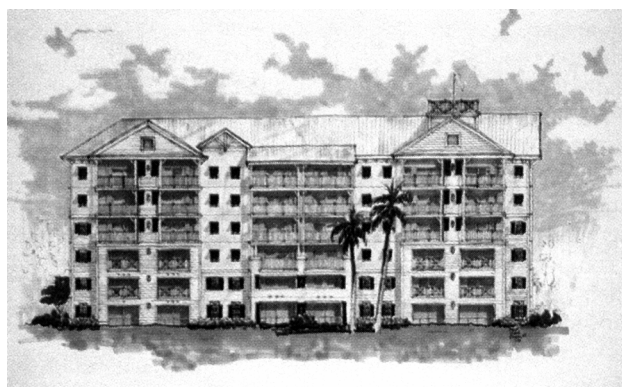
Рост индустрии таймшеров

С момента своего появления во Французских Альпах в конце 1960-х годов владение местом отдыха стало наиболее растущим сегментом американской индустрии гостеприимства и туризма, демонстрируя темпы роста их популярности примерно 15% в год.

Владение местом отдыха (vacation ownership) — это в смысловом отношении наиболее верное название таймшеров. По своей сути владение местом отдыха означает покупку человеком права на использование части места отдыха аналогично тому, как это делается в отношении квартир в кондоминиумах, только там такая доля (квартира) приобретается целиком, а здесь — на какой-то срок, продолжительность которого обычно измеряется неделями. Хенри Сильверман (Henry Silverman) из Cendant, которая владеет Resort Condominiums International (RCI), со штаб-квартирой в Индианаполисе (штат Индиана), рассказывает, что такое в действительности таймшер: это двухместный номер класса люкс, которым человек владеет, что отличает его от гостиничного номера, сдаваемого в аренду на какое-то время. Существует и другой вариант — в виде клуба отдыха, т.е. это продукт типа «приезжай и пользуйся». В этом случае потребители не приобретают заранее оговоренную неделю, определенный гостиничный номер, сезон, курорт или число дней, в течение которых они будут ежегодно отдыхать, а покупают так называемые баллы, соответствующие внесенным средствам, что обеспечивает им доступ к услугам такого клуба. Важнейшим преимуществом является гибкость, особенно когда она привязана к системе баллов.

Поскольку клуб отдыха не связывает своих участников с физическим владением недвижимостью, система баллов хорошо привязывается к маркетинговым программам гостиниц, например, поощряющим часто летающих пассажиров.³

Всемирная организация по туризму считает таймшеры одним из самых быстро растущих секторов индустрии гостеприимства и туризма. Компании, действующие в этом бизнесе, получают для своих брендов дополнительную мощь, усиливающую их основные концепции, что наглядно проявляется в деятельности таких структур бизнеса, как Marriott Vacation Club International, Walt Disney Company, Hilton Hotels, Hyatt Hotels, Promus' Embassy Suites, Inter-Continental и даже Four Seasons, участвующих в деятельности этого сегмента. Однако на сегодняшний день долевое владение местом отдыха имеют только около 3,0% семейств США. По оценкам RCI, в течение следующего десятилетия, если говорить о семьях с совокупным доходом более 50 тыс. долл., эта цифра может вырасти до 10%. Неудивительно, что гостиничные компании считают это направление очень перспективным и привлекательным.



*Marriott Vacation Club
(Орlando)*

RCI, крупнейшая структура по обмену долевым владением местом отдыха (что позволяет ее членам обмениваться местами своего отдыха с другими людьми), насчитывает около 2,8 млн семей-членов из 200 стран. 3 тыс. 700 курортов позволяют семьям-членам обмениваться периодами отдыха, благодаря чему они могут более гибко выбирать место отдыха среди курортов, участвующих в программах такого обмена.⁴ Долевое владение местом отдыха популярно на американских курортах от Кей-Уэста во Флориде до Кони на Гавайях и от Нью-Йорка до Лас-Вегаса и лыжных курортов Колорадо.

Отдыхающие по всему миру все чаще прибегают к такому варианту организации своего отдыха, как таймшеры, которые становятся все более и более привлекательными. В настоящее время такими долевыми местами отдыха владеют граждане из 200 стран, но неоспоримым лидером остается Северная Америка, на долю которой приходится половина всех участвующих курортов и приблизительно 2 млн собственников. На втором месте Европа, имеющая 22% собственников и более чем 1000 таких курортов. Таймшерные курорты — это популярные места отдыха во многих странах: пляжи, реки, озера и горы и даже крупные города.

Фиксируя сразу цену на все время таймшера, владельцы помогают людям гарантированно получать будущий отдых по сегодняшним ценам на роскошных курортах со всеми удобствами и услугами, которые могут на равных соперничать

с любыми другими первоклассными местами отдыха. Благодаря программам обмена, владельцы таймшеров могут путешествовать по всему миру, отдыхая в самых интересных местах. Обладая непревзойденной гибкостью и предоставляя полное обеспечение для проживания, уровень которого соответствует категории люкс, система долевого владения местом отдыха позволяет потребителям самим управлять своим отдыхом, планировать его и проводить так, как им хочется.

Разработчиками таймшерных курортов в настоящее время выступают многие ведущие гостиничные структуры, акционерные общества и независимые компании. Появляются комплексные проекты, объединяющие таймшеры с гостиницами, курортами приключенческого типа и курортами, где предлагаются азартные игры. Причина покупки наиболее часто упоминаемых отдыхающими мест такого рода — это высокие стандарты качества проживания и обслуживания на курортах, которыми они в какой-то степени владеют и которыми могут обмениваться; гибкость, обеспечиваемая программами обмена; хорошее соотношение стоимости и эффективности. Почти треть покупок долевого владения местом отдыха осуществляется после первоначального их опробования. Этот показатель выше у тех владельцев, чей опыт пребывания в таких местах оказывается более продолжительным; более 40% тех, кто владел таймшерами в течение восьми лет и дольше, покупает дополнительные таймшерные периоды времени.

Кто владеет долевыми местами отдыха?

Долевое владение местом отдыха дает потребителям возможность купить полностью обставленный и готовый к проживанию номер для отдыха. Покупку можно оформить на основе недельных периодов или балльной системы. В этом случае человек становится полным собственником места отдыха наравне с другими его совладельцами. Заплатив один раз первоначальную сумму и выплачивая ежегодный взнос на текущее обслуживание, покупатели владеют своим местом отдыха либо бесконечно, либо определенное число лет. Владельцы делят между собой как пользование местом отдыха, так и издержки его обслуживания (как номера, так и других помещений и территории вокруг зданий). Покупка долевого владения местом отдыха, как правило, финансируется через потребительский заем продолжительностью от пяти до десяти лет, выдаваемый на условиях, зависящих от цены покупки и размера первоначального взноса. Средняя цена долевого владения местом отдыха составляет около 12 тыс. 500 долл.

Для поддержания места отдыха в надлежащем порядке его владелец ежегодно вносит установленный взнос. Точно так же как жилой дом должен постоянно поддерживаться в надлежащем состоянии, так и платежи за обслуживание помогают сохранять качество и поддерживать высокую цену места отдыха.

Клубы отдыха или программы на основе начисления баллов обеспечивают гибкое использование разных форм проживания владельца, особенно на курортах, имеющих несколько территорий. Получая такие возможности, члены клуба покупают баллы, которые отражают либо их право на поездку на курорт и пользование всеми его услугами, либо служат документом, фиксирующим право на недвижимость. Эти баллы — также своего рода валюта при покупке различных вариантов жилья во время определенного сезона: число дней на конкретном курорте. Число баллов, необходимых для получения доступа к услугам курорта, определяется спросом членов клуба на продолжительность отдыха, сезон, место

расположения курорта и его услуг. Клуб отдыха может устанавливать особые условия по сроку действия права собственности, вплоть до бесконечного.

Преимущества долевого владения местом отдыха

В отличие от гостиничного номера или арендованного коттеджа, за который необходимо платить каждый раз по приезду (а тарифы, как правило, ежегодно растут), владение таймшерной собственностью позволяет отдыхающим пользоваться услугами курорта ежегодно в течение всего времени собственности, внося разовую покупную цену и ежегодные платежи за обслуживание.

Первые «отели»

Развитие торговли и связанных с ней разъездов привело к тому, что необходимость предоставления путешествующим нормального ночлега стала более острой. Поскольку передвижение по стране было медленным, а само путешествие долгим и трудным, многим путникам приходилось уповать на гостеприимство стали появляться прежде всего в частных домах.

Постоялые дворы и таверны стали появляться во времена Греческой колонизации и Римской империи. Постоялые дворы, особенно на главных дорогах, римляне строили со знанием дела, и для своего времени это были вполне удобные заведения. Позже Марко Поло говорил о них, что здесь «и королю остановиться не зазорно». Располагались они примерно в 25 милях друг от друга, чтобы правительственные чиновники и гонимые не слишком утомлялись в дороге, отдыхая в каждом из них. Пользоваться ими можно было, лишь предъявив специальный правительственный документ, свидетельствующий об особом статусе путешественника, из-за чего такие официальные бумаги часто крались и подделывались. К тому времени как Марко Поло отправился в свое путешествие на Дальний Восток, таких постоялых дворов насчитывалось в стране около 10 тысяч.

Фактически, становясь домом вдали от дома, владение местом отдыха обеспечивает гибкие варианты проживания, позволяющие удовлетворить потребности семьи или компании любого размера. Хотя большинство блоков имеет две спальни и две ванные комнаты, возможности выбора не ограничиваются. В отличие от гостиничных номеров платить за дополнительно приехавших гостей не требуется. Также в отличие от гостиниц большинство мест отдыха имеют полностью оборудованную кухню с небольшой столовой, посудомоечную машину и сушилку, стереоаппаратуру, видеомэгафнофон и другое оборудование.

Услуги таймшерных курортов конкурируют с лучшими курортами других типов и могут включать рестораны, плавательные бассейны, теннисные площадки, джакузи, площадки для гольфа, велосипеды и площадки для других спортивных игр, лодки, буксируемые парашюты, и катание на лошадях. Большинство таймшерных курортов предлагает полную программу развлечений для взрослых и детей, организуемых либо на самом курорте, либо на соседних с ним площадках. Эти курорты укомплектованы хорошо подготовленным персоналом, причем многие из таких мест предлагают консьерж-услуги (т.е. предоставление услуг клиенту без ограничения набора услуг и места их предоставления).

Путешествие по миру

Таймшеры обеспечивают беспрецедентную гибкость и предоставляют хорошие возможности для путешествия по миру, поскольку существуют специальные организации, занимающиеся обменом таймшеров. Большинство таймшерных курортов имеют соглашения с компаниями, занимающимися подобными обменами, и поэтому могут оказывать помощь в совершении таких обменов для ее членов. Владельцы таймшеров самостоятельно могут выбрать членство в какой-либо аффилированной компании. Для обмена владелец таймшеров размещает свою долю в банке данных по обмену и сам выбирает курорт и время отдыха из этого банка. Компании, занимающиеся обменом, взимают за эту операцию некоторую сумму, которая добавляется к годовому членскому взносу. Компании, занимающиеся обменом таймшеров, и курорты часто предлагают своим членам дополнительные возможности, позволяющие им экономить или накапливать продолжительность отдыха, чтобы воспользоваться им, когда в этом возникнет потребность.

Отели в аэропортах

Для многих отелей в аэропортах характерна высокая заполняемость, поскольку через крупные аэропорты проходит огромное число пассажиров, совершающих

деловые поездки, путешествующих на отдых, а также пассажиров-одиночек и пассажирских групп. Одни останавливаются в этих гостиницах потому, что прибыли или отправляются очень поздним или очень ранним рейсом, другие из-за того, что делают в этом аэропорту пересадку.

Отели в аэропортах, обычно имеющие от 200 до 600 номеров, относятся к категории полносервисных. Постоянно имея дело с гостями, многие из которых с трудом подстраиваются под иной временной пояс, они вынуждены продлевать время работы ресторана и обслуживания в номерах, зачастую работая круглосуточно. В более дешевых гостиницах эти функции часто выполняют торговые автоматы.

Усиливающаяся конкуренция между такими отелями заставила их оборудовать специальные помещения для проведения совещаний и деловых встреч, чтобы привлечь представителей бизнеса, которые, не желая тратить времени на поездку в город и обратно, предпочитают решать все вопросы, не покидая территории аэропорта, т.е. по схеме: прилетел — провел совещание — улетел. В этом отношении гостиницы при аэропортах имеют преимущества перед другими спе-



Гостиница Marriott Hotel аэропорта Лос-Анджелеса предоставляет своим гостям бесплатную постоянную их доставку до аэропорта

циализированными структурами, расположенными в городе. Практически все такие гостиницы предоставляют транспорт для поездки в аэропорт и из аэропорта.

Таким образом, удобное расположение, приемлемые цены, легкость и дешевизна поездки в аэропорт и из аэропорта — вот основные причины, объясняющие, почему гостиницы в аэропортах становятся вариантом, который с удовольствием выбирают бизнес-путешественники. Гостиницы в аэропортах могут предоставлять скидки для групп, и поэтому люди все чаще в них останавливаются, особенно учитывая, что поездка в гостиницу и обратно до аэропорта обычно бесплатная или очень дешевая. Одна из наиболее удобно размещаемых гостиниц в стране — Miami International Airport Hotel, расположенная непосредственно на территории аэропорта.

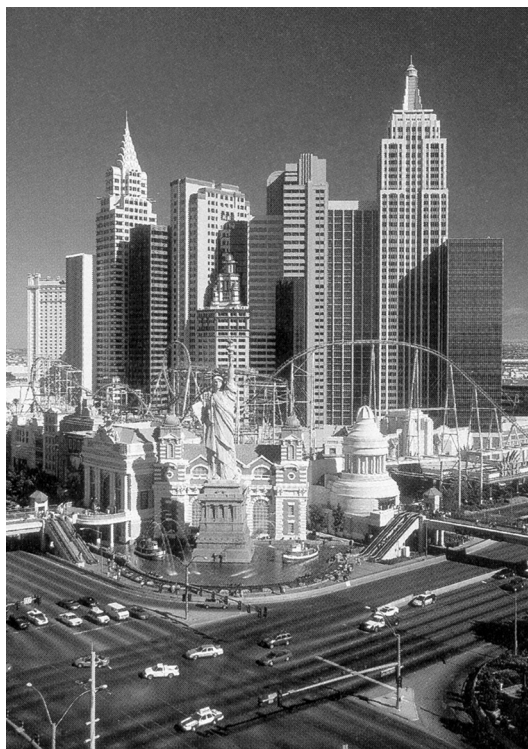
Гостиницы и мотели на автостраде

Гостиницы и мотели на автостраде стали появляться в 1950- и 1960-е годы. По мере того как американцы все больше становились занятыми автомобилистами, им все чаще требовалось удобное пристанище на ночь — достаточно дешевое и простое. Им нужны были удобный въезд, простая регистрация и комната, под окнами которой можно было припарковать свою машину. С годами придорожные гостиницы и мотели обросли дополнительными удобствами: помещениями для отдыха, ресторанами, плавательными бассейнами, автоматами с прохладительными напитками, помещениями для игр, спутниковыми телевизионными антеннами.

Мотели чаще располагаются на окраинах больших и маленьких городов или на выезде из них. Обычно это постройки модульной конструкции, с числом обслуживающего персонала менее 11 человек на 100 номеров. Поскольку владелец обычно экономит на земле, строительстве и эксплуатационных расходах, иногда какая-то часть от этой экономии перепадает и гостям — в мотелях обычно более дешевые номера.

Отели казино

В настоящее время вносят все большую часть в общий финансовый поток отели при казино. Они становятся равноправным и заметным сегментом индустрии развлечений, в результате чего прежний облик этого направления бизнеса в значительной степени меняется. Индуст-



Казино New York на проспекте Стрин в Лас-Вегасе

рия отдыха и развлечений стала двигателем американской экономики, стимулирующим бум потребительских расходов, что в свою очередь создает огромный потенциал для развития этой отрасли. Самый быстрорастущий сектор этой индустрии — игорный бизнес. Подробно это направление рассматривается в гл. 12.

Отели при казино учатся делать себя заведениями, «дружелюбными для всей семьи». Игорный бизнес предназначен исключительно для взрослых, однако руководители таких отелей понимают, что поставленная им задача — быть более привлекательными для всей семьи — приведет к тому, что большее число семей будет останавливаться у них на день или два. Пионером в реализации этой концепции уже более десяти назад стал отель Circus Circus в Лас-Вегасе. Его примеру последовали и многие другие отели при казино. В них теперь есть подготовленные служащие для присмотра за детьми (бэбиситтеры), готовые заняться малышами в любое время суток, различные аттракционы для детей, начиная от парков до цирков и музеев, а также специальное детское меню в ресторанах. Для взрослых помимо азартных игр предлагаются многонациональная кухня, центры здоровья, танцевальные клубы и ослепительные шоу.

В настоящее время отели при казино предлагают себя на рынке как бизнес-гостиницы. Для этого в номере создается отдельная рабочая зона, устанавливается факс, копир и порт для подключения компьютеров. Среди других удобств заведения — бизнес-центр с полным обслуживанием, турбюро и обслуживание в номерах. Более крупные отели при казино предоставляют также возможности для проведения съездов и конференций, а это направление — очень привлекательный и выгодный бизнес.

Отели с полным циклом обслуживания

Другой метод классификации отелей — по объему услуг, предоставляемых гостям: полносервисные, экономичные, гостиницы длительного проживания и апартаментные. Гостиницы с полным циклом обслуживания (полносервисные гостиницы) предлагают гостям самый широкий ассортимент услуг, удобств и комфорта, включая те, которые обычно упоминаются при характеристике фешенебельных гостиниц: множество торговых точек для обслуживания формальных и неформальных встреч (рестораны, кафе, бары, комнаты отдыха), банкетные залы, конференц-залы. Для удобства деловых людей там есть бизнес-центр, факс, компьютерный модем и т.д.

В большинстве крупных городов Северной Америки есть отели, представляющие известные гостиничные сети, такие, как Doubletree, Four Seasons, Hilton, Holiday Inn, Hyatt, Marriott, Omni, Ramada, Radisson, Ritz-Carlton, Loew's, Le Meridian, Sheraton, Westin. Некоторые из этих корпораций рекламируют себя как «полносервисные заведения упрощенного типа». Примером заведений такого рода можно назвать отели Marriott's Courtyard, имеющие небольшие холлы и рестораны, предлагающие ограниченные услуги. В результате такой экономии на со-

держании отеля администрация может снижать цены за проживание в номерах. Поэтому полносервисные гостиницы можно подразделить на две категории: перwokлассные и среднеценовые.



Hyatt Regency Atlanta, — крупнейший отель для проведения конференций. Дизайн его атриума уникален

Отели для проведения конференций и съездов

Отели для проведения конференций и съездов имеют все возможности, чтобы удовлетворить любые запросы клиентов. Такие отели привлекают также сезонных путешественников, приезжающих на отдых. Как правило, число номеров в этих отелях свыше 500, а в имеющихся больших помещениях одновременно могут собраться сотни людей. Множество банкетных залов может располагаться как в самом гостиничном комплексе, так и вне его стен. В отелях высокий процент двухместных номеров и номеров с двухспальной королевской постелью. Они могут иметь консьерж-службу. Среди других отличительных черт этих заведений — круглосуточное обслуживание в номерах, собственная прачечная, бизнес-центр, бюро путешествий, постоянный трансферт до аэропорта и обратно.

Экономичные/ бюджетные гостиницы

Экономичные, бюджетные гостиницы предлагают чистые, достаточно просторные номера со всей необходимой мебелью, но без особых излишеств гостиниц полного цикла. Гостиничные сети типа Travelodge, Motel 6, Microtel, Days Inn, La Quinta получили популярность, благодаря своему основному вниманию ночлегу гостей, а не их питанию или предоставлению им возможностей для встреч с другими людьми. Это позволило администрации снизить стоимость места в номере на 30% по сравнению с гостиницами полного цикла. Число заведений экономического класса, на которые сейчас приходится примерно 15% всех номеров, очень быстро растет.

Последнее пополнение в этом секторе гостиничного рынка — Hampton Inns корпорации Promus, Fairfield корпорации Marriott и Comfort Inns корпорации Choice. В этих гостиницах вообще отсутствуют рестораны, они могут предложить своим гостям только континентальный завтрак (чай или кофе с булочкой и джемом) в холле.

После всплеска активности большинства структур бизнеса в последние 20 лет сегмент экономичных гостиниц, возможно, вышел на уровень насыщения. Сейчас в этом сегменте насчитывается приблизительно 25 тыс. заведений, обслуживающих несколько рынков. Здесь правит экономический закон спроса и предложения: если на рынке слишком много предприятий похожего типа, то, как правило, из-за стремления привлечь к себе клиентов начинаются ценовые войны. Впрочем, некоторые из таких предприятий пытаются дифференцироваться и подчеркивают свои особые ценности, а не предоставление скидок.

Отели длительного проживания

Существует категория отелей, ориентированных на продленное проживание гостей. Конечно, если отели располагают свободными номерами, они не отказываются принимать и на короткий срок. Тем не менее, большинство гостей снимают номера на длительный срок, получая скидку в зависимости от срока своего проживания. Постояльцы — в основном представители бизнеса, техническая интеллигенция или семьи, меняющие место жительства.

Лидеры на этом рынке гостиничных услуг — Residence Inns и Homewood Suites. Они предлагают своим гостям номера с кухней и плитой, а также полным ассортиментом кухонных принадлежностей. В холле можно получить традиционный континентальный завтрак и вечерний коктейль. В некоторых гостиницах такого рода имеются бизнес-центр и места для отдыха и развлечения.

Апартамент-отели длительного проживания

Апартамент-отели длительного проживания обычно предоставляют за ту же цену на 25% больше жилой площади, чем обычные гостиницы того же ценового диапазона. Дополнительная площадь — это, как правило, гостиная и небольшая кухня.

Лидерами на этом рынке считаются Embassy Suites (принадлежащая и управляемая Promus Corporation); Residence Inns, Fairfield Suites и Town-Place Suites (все они являются структурными элементами компании Marriott), а также Extended Stay America, Homewood Suites и Guest Quarters. Несколько известных гостиничных сетей имеют дочерние компании, специализирующиеся на этом сегменте рынка. В экономичном сегменте этого рынка задают тон Radisson и Choice Hotels, предлагающие гостиницы Comfort и Quality Suites, а также ITT Sheraton Suites, Hilton Suites, Homegate Studios и Suites by Wyndham Hotels. Эти заведения предоставляют почти домашние условия проживания своим гостям, оказавшимся в их городе по разным причинам: из-за переезда на новое место жительства, для участия в семинаре, конференции или в длительной служебной командировке.

В настоящее время почти 1500 заведений предлагают для своих частей длинный срок пребывания. Многие из таких гостиниц имеют собственные

бизнес-центры и другие структуры, например магазины, прачечные, сухую чистку одежды. Проектировщики таких заведений понимают, что гости, которые в них останавливаются, предпочитают домашнюю атмосферу. Поэтому многие заведения этого рода строятся именно с учетом этого, что позволяет гостям в большей мере контактировать друг с другом в неформальной обстановке.

Отели категории «ночлег и завтрак»

Отели категории «ночлег и завтрак», или B&B (bed and breakfast), как их обычно называют, являются альтернативным вариантом проживанию в обычных гостиницах или мотелях. Согласно данным *Travel Assist Magazine*, эта концепция начала реализовываться сначала в Европе и первоначально предусматривала проживание в течение только одной ночи в частном доме. И действительно, как правило, B&B — это проживание совместно с владельцем дома, который живет либо в этом доме, либо поблизости, и предоставляет гостю чистую и удобную комнату, а также завтрак, о котором обычно гости вспоминают с теплотой. Владелец дома обычно предлагает гостю помощь, если тот хочет посетить ресторан, осмотреть местные достопримечательности или принять участие в местных развлечениях.

В настоящее время существуют различные варианты B&B с ценами, колеблющимися от 30 до 300 долл. за ночь и больше. B&B могут быть небольшими коттеджами, окруженными светлым дощатым забором, с двумя или тремя комнатами. Но есть также и просторные дома в стиле ранчо, расположенные в Скалистых горах, многоэтажные городские дома в крупных населенных пунктах, фермы, виллы, деревянные домики; легкие летние дома и огромные особняки. Эти варианты разнообразны, они добавляют романтичность, очарование, а порой и приключенческий дух.⁵

По оценкам, только в США имеется 25 тыс. гостиниц категории «ночлег и завтрак». Это направление гостиничного бизнеса процветает. В частности, бизнес-путешественники все больше устают от сложностей регистрации и выписки из многих гостиниц коммерческого класса. А учитывая постоянный рост тарифов в гостиницах, эти категории ориентированы на путешествующих людей, чувствительных к ценам. Многие люди, путешествующие, чтобы отдохнуть, ищут возможности остановиться в месте, представляющем нечто среднее между крупной гостиницей и остановкой у друзей. B&B решает эту проблему, предлагая гостю почти домашнюю атмосферу. Поэтому их образно называют «дом вдали от дома». Совместный завтрак с другими проживающими и хозяевами делает это ощущение более реальным. Каждое заведение B&B также уникально, как и его владелец. Оформление зависит от региона и вкусов владельца, а они часто уникальны. Владелец B&B часто сам выполняет все виды работ, хотя некоторые из них привлекают работников на полный или неполный рабочий день.

Интеграция гостиниц

Вертикальная интеграция

Тенденция к **вертикальной интеграции** (vertical integration) в гостиничном бизнесе возникла несколько лет назад. За последние годы гостиничные компании поняли, что потребности их гостей вовсе не единообразны, а, наоборот, значительно отличаются и в отношении цены, и требуемых удобств. Теперь почти все основные гостиничные корпорации имеют свои заведения в каждом сегменте рынка: и в фешенебельном, и первоклассном, и экономичном. Приведем пример вертикальной интеграции сети Choice Hotels:

Класс люкс — Clarion.

Средний класс — Quality Inn, Quality Suites.

Бюджетный класс — Comfort Inn, Friendship Inn, Rodeway Inn.

Экономкласс — Sleep Inn.

Проверьте ваши знания

Какие основные характеристики имеют следующие гостиничные сегменты?

- (1) расположенные в центральной части города
- (2) курортные отели
- (3) отели аэропортов
- (4) гостиницы и мотели на автостраде
- (5) отели с полным обслуживанием
- (6) экономичные/ бюджетные гостиницы
- (7) отели для длительного проживания
- (8) гостиницы категории «ночлег и завтрак»

Маркетинговые консорциумы

Маркетинговые консорциумы, или **ассоциации на основе взаимных рекомендаций** (referral associations), позволяют получать те же преимущества, что и франчайзинговые структуры, но за меньшую цену. Гостиницы и мотели, входящие в такие консорциумы, имеют централизованную систему резервирования и единое оформление, единый логотип или рекламный слоган. Кроме того, они могут предлагать

группам скидки, а также программы профессиональной подготовки менеджеров и постоянное обучение. Каждая независимая гостиница рекомендуется гостям других членов ассоциации. При вступлении в такую организацию, гостиницы и мотели платят вступительный взнос. Требования к размеру заведения и его внешнему виду здесь менее строгие, чем при франчайзинговых соглашениях.

Preferred Hotels Association, также известный как Preferred Hotels and Resorts — это консорциум из 105 независимых первоклассных отелей и курортов, объединившихся с целью успешной конкуренции с маркетинговой мощью сетевой структуры. Этот консорциум продвигает индивидуальность, высокие стандарты, гостеприимство и превосходство своих отелей. Он также оказывает маркетинговые услуги по их поддержке и выступает как центр резервирования номеров.

В условиях, когда авиакомпании снижают комиссионные агентствам, организации на основе взаимных рекомендаций, особенно в сегменте пятизвездочных отелей, готовы активизировать сотрудничество с агентствами, чтобы те направляли своих клиентов в заведения, входящие в ассоциации. Вознаграждением может быть поощрительная поездка в какое-нибудь место за каждые десять забронированных номеров. Еще одна привлекательная черта — предложение 20% комиссионных во время мертвых сезонов. Три пятизвездочных отеля, штаб-квартиры которых расположены в районе Бостона (Boston Harbor Hotel, Bostonian Hotel и Charles Hotel из г. Кембриджа, штат Массачусетс), недавно объединились для совместного продвижения пакета, в основе которого — празднование дня Святого Патрика. Структуры типа Preferred Hotels в Texaco, Mansion on Turtle Creek и Hotel Crescent Court в Далласе, La Mansion Del Rio South в Сан-Антонио, Washington Hotel в Форт Уорс запустили долгосрочную, продолжительностью в один год, кампанию по продвижению своих услуг. Для ее реализации они объединились с основными своими партнерами: организациями розничной торговли, выпускающими кредитные карты, и авиакомпаниями.

Помимо участия в региональных маркетинговых программах ассоциации, занимающиеся резервированием для своих членов, вошли в состав Galileo International's Inside Availability Service. Она предоставляет им доступ к фактическим тарифам и наличию номеров, который не всегда возможно получить через стандартные базы данных центральной системы регистрации (CRS).

Ассоциация Leading Hotels of the World (LHW) была учреждена в 1928 г. под названием Luxury Hotels of Europe and Egypt (пятизвездочные отели Европы и Египта) и включала 38 отелей, в том числе и лондонский Savoy, Hotel Royal в Эвиане (Франция) и Hotel Negresco в Ницце, заинтересованных в эффективности своего маркетинга. Ассоциации рекомендовала эти отели своим гостям, если они посетят в будущем эти города. Открытие своего офиса в Нью-Йорке позволило ей наладить прямой контакт с богатыми канадскими путешественниками, желающими поехать в Европу или Египет.

LHW, контроль над которой осуществляют европейские члены и которая всегда реинвестирует свои прибыли, действует как важный маркетинговый механизм, особенно теперь, когда ее офисы, расположенные по всему миру, обеспечивают резервирование, продажи и услуги по продвижению. Все гостиницы и офисы соединены центральной компьютерной системой резервирования ResStar. Число отелей LHW, пользующихся этой системой, не постоянно, однако более сотни отелей ждут своей очереди, чтобы присоединиться к ней, поскольку, как оказывается, это для них выгодно.

Как и LHW, Small Luxury Hotels of the World (SLH) — также маркетинговый консорциум. Его члены 79 независимых и управляемых внешними компаниями отелей и курортов. Более 35 лет он занимается для своих членов маркетингом и продажами в индустрии путешествий и обеспечивает систему связей между отелями для всех своих членов. Каждый отель—член SLH регулярно проходит внешний аудит, чтобы подтвердить свое соответствие самым высоким стандартам.

Самые лучшие, крупнейшие и необычные отели и гостиничные сети

Какой отель лучший в мире? Ответ на этот вопрос зависит от того, являетесь ли вы поклонником Travel Channel, телеканала, специализирующегося на путешествиях, или следите за рейтинговыми списками, публикуемыми в бизнес-журналах или в туристических изданиях. Несколько лет список возглавлялся Oriental Hotel в Бангкоке (Таиланд). За ним следовали гонконгские Regent Hong Kong Mandarin Oriental и лондонская Connaught. Вообще-то, в каждом предлагаемом списке «лучших» есть свои лидеры. Самым большим отелем в мире до 1999 г. был MGM Grand в Лас-Вегасе, имеющем 5 тыс. 505 номеров, однако он уступил первенство другому отелю в Лас-Вегасе — Venetian Hotel, число номеров в котором 6 тыс. 172.



Холл в Ritz-Carlton Hotel

Лучшие гостиничные сети

Об американской Ritz-Carlton и канадской Four Seasons обычно отзываются как о гостиничных сетях высочайшего класса. Ritz-Carlton Hotel Company получила все основные награды, вручаемые в индустрии гостеприимства, а также ведущими организациями потребителей. В частности, она получила Malcolm Baldrige National Quality Award (на сегодняшний день эта самая престижная национальная награда за высокое качество обслуживания), вручаемую Министерством торговли США. Four Seasons получала эту награду дважды (в 1992 г. и в 1999 г.), став единственной сервисной компанией, добившейся такого результата. Ritz-Carlton всегда имела прочную репутацию одной из лучших фешенебельных гостиничных

сетей, но ее президенту и СОО (Chief Operating Officer) Хорсту Шульцу (Horst Schulze) хотелось большего. «Мы спрашивали себя, как добиться большего, за счет чего выйти на новые рубежи, — говорит он. — Труднее всего для меня было переступить через свою гордость и признаться, что я не знаю, к каким еще вершинам вести компанию. Когда мы все-таки с этим определились, дело пошло на лад».⁶

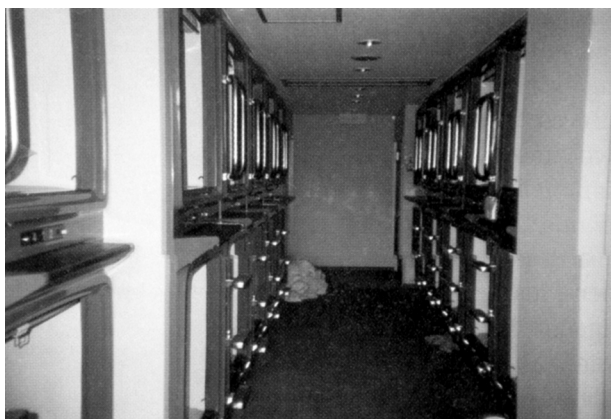
Ritz-Carlton подходит к вопросам качества, отталкиваясь от ряда базовых и довольно сложных принципов, многие из которых взяты из теории управления всеобщим качеством TQM (см. гл. 14).

Самые необычные гостиницы

Одна из самых необычных, уникальных гостиниц мира — The Treetops Hotel («Гостиница на вершинах деревьев»), расположенная в одном из природных парков Кении. Именно в этом отеле в 1952 г. Елизавета II узнала, что она стала королевой Англии. Отель уникален — он буквально стоит на вершинах деревьев, и из его окон можно наблюдать, как дикие животные идут на водопой.

Другое великолепное зрелище — Ice Hotel, находящийся в шведской Лапландии на берегах реки Торн старой деревни Юккасыви. Ice Hotel строится с нуля каждый год и имеет все время новый дизайн, новые номера и даже ледяной бар, украшенный льдом, где используются ледяные стаканы и ледяные тарелки. Ice Hotel может принять чуть более 100 гостей, и каждый его номер имеет свой собственный стиль. В этом отеле имеется ледяная часовня, ледяной выставочный зал и, не знаю, поверите ли вы или нет, ледяной кинотеатр. Неудивительно, что это было одно из самых популярных мест накануне нового 2000 года, куда съехались многие люди, чтобы отметить «вечеринку тысячелетия».

Австралия гордится своим подводным отелем на Большом барьерном рифе: из окон своих комнат, которые расположены ниже уровня моря, гости могут любоваться потрясающими подводными пейзажами.



Отель-капсула. Представьте, что вы опоздали на последний поезд домой, и тогда вы, вполне вероятно, согласились бы воспользоваться услугами такого заведения. Люди здесь спят в капсулах размером 1,2 метра на 2 метра.

В Японии тоже есть несколько весьма необычных отелей. Комнаты одной из них, называемой Capsule Hotel, действительно напоминают капсулы или пеналы — пространство без окон примерно 1,2 м × 2,2 м, в которой из мебели имеется лишь кровать да тумбочка с телевизором, до кнопок которого можно дотянуться пальцами ног, не вставая с кровати. Отели-капсулы популярны среди тех, кому надо отоспаться после пьянки с боссом, от которой нельзя было отказаться, и командированных преподавателей, считающих, что дорогие токийские отели им не по карману.

На одном из хребтов Гималаев на высоте 13 тыс. футов (около 4 тыс. м) находится самая высокогорная гостиница мира. Отсюда в хорошую погоду открывается потрясающий вид на Эверест. Обычно из-за большой высоты 80% гостей страдают от тошноты, головной боли и бессонницы. Не удивительно, что самый популярный заказ на обслуживание в номере — кислород: 1 долл. за одну минуту.⁷

Международные перспективы

Все мы — участники глобального экономического процесса, в ходе которого появляются такие глобальные объединения, как Европейский Союз (ЕС) или Североамериканский договор о свободной торговле (North American Free Trade Agreement, NAFTA), заключенный между США, Канадой и Мексикой, в результате в которого появилось единое сообщество потребителей численностью 350 млн чел.

Европейский Союз (ЕС) с населением 400 млн человек 25 национальностей в первую очередь — экономический союз, снявший ограничения между странами-членами не только на торговлю, но и на перемещение труда и капитала. Синергия, возникающая между странами-участниками, благотворно сказывается на их развитии. По мере того как развиваются промышленные, коммерческие и туристические связи внутри ЕС, потребность в гостиничном обслуживании постоянно возрастает.

Возможно, NAFTA станет аналогичным катализатором развития гостиничного бизнеса в трех своих странах-участниках и будет способствовать увеличению торговли и обмену туристами. Ожидается, что к этому союзу присоединятся Аргентина, Бразилия, Чили и Венесуэла, после чего он станет называться Торговым блоком Америк (Americas Trading Block).

Учитывая современные тенденции развития международной торговли и туризма, легко предугадать, в каком направлении будут развиваться международные гостиничные корпорации. Ожидается, что поток туристов в страны Тихоокеанского региона будет увеличиваться теми же темпами, что и в последние годы. В связи с этим планируется развитие курортных отелей в Индонезии, Малайзии,

Таиланде, Вьетнаме и Мексике. Существуют также предпосылки для дальнейшего развития гостиничной индустрии в странах Восточной Европы, в России и других республиках, прежде входивших в состав Советского Союза: там некоторые гостиничные компании сменили стратегию и теперь вместо постройки новых зданий покупают и модернизируют старые.

В Азии стремительному развитию Гонконга во многом способствовал бурный рост экономики соседних стран и система налогообложения, которая и не снилась многим другим странам. В Гонконге взимается универсальный 16,5%-ный корпоративный налог, 15%-ный подоходный налог и не берется никакого налога на доходы с капитала или дивидендов. Некоторые гостиничные корпорации имеют штаб-квартиры в Гонконге, среди них Mandarin Oriental, Peninsula, Shangri-La — знаменитые на весь мир пятизвездочные отели. Они базируются в Гонконге из-за низкого корпоративного налогообложения и возможности без особых бюрократических проволочек использовать в качестве администраторов специалистов из других стран.⁸

В развивающихся странах, по мере достижения ими политической стабильности, развитие гостиничного дела идет параллельно с общим экономическим и социальным ростом. В государствах бывшего Восточноевропейского блока, а также в странах, прежде входивших в СССР, в последние годы созданы прекрасные возможности для развития гостиничных корпораций.

Тенденции развития гостиничного бизнеса

- *Контроль за занятостью.* Это направление относится к специалистам, контролирующим продажу гостиничных номеров, авиабилетов, прокат автомобилей и продажу билетов на развлечения. В настоящее время владельцы этих активов занимаются контролем продаж и распределения, однако все больше контроль переходит в руки тех, кто владеет и управляет глобальными системами резервирования и/или ведет переговоры в интересах крупных групп покупателей. К факторам, заметно влияющим на исход этого процесса, относятся телекоммуникации, программное обеспечение, правительственные нормативные акты, ограниченный капитал и сети дистрибуции услуг в сфере путешествий.
- *Безопасность.* Важнейшие аспекты безопасности — терроризм и растущий разрыв между самыми богатыми и самыми бедными, сокращающиеся финансовые ресурсы, проблемы инфраструктуры, вопросы здоровья, стабильность правительств и личная безопасность.
- *Активы и капитал.* Проблемы, связанные с активом и капиталом, являются отражением рационализации частного капитала и фондов, размещаемых властями.

- *Технологии.* Например, растущее использование *экспертных систем* (базовая форма искусственного интеллекта) сделает выполнение стандартных операционных процедур возможным в онлайн-режиме 24 часа в сутки, а также позволит создавать системы управления доходами, помогающие принимать ценовые решения. Среди других примеров этого рода укажем появление «умных» гостиничных номеров и коммуникационных портов, позволяющих создавать виртуальные офисы для бизнес-путешественников, а также влияние технологии на структуру корпоративных офисов и отдельных гостиниц.
- *Новый менеджмент.* Набор факторов, связанных с контролем над занятостью, безопасностью, движением капитала и технологиями, потребует совершенно других управленческих кадров, способных адаптироваться к быстро осуществляемым изменениям, происходящим практически во всех системах менеджмента.
- *Глобализация.* Ряд американских и канадских сетевых структур создали и продолжают создавать новые гостиницы по всему миру. Кроме того, международные компании занимаются инвестированием и в гостиничную индустрию Северной Америки.
- *Консолидация.* По мере того как отрасль становится все более зрелой, корпорации либо поглощают друг друга, либо сливаются друг с другом.
- *Диверсификация внутри сегментов гостиничной индустрии.* Сегмент экономических гостиниц сегодня подразделяется на заведения низшего, среднего и высшего класса. Аналогичное деление заведений имеет рынок более продолжительного проживания, впрочем, как и остальные сегменты.
- *Быстрый рост долевого владения местами отдыха.* Долевое владение местами отдыха (таймшеры) — быстрорастущий сегмент индустрии гостеприимства, который, по мере того как поколение бэби-бума достигает 55- и 65-летнего возраста, продолжает расширяться.
- *Увеличение числа оздоровительных курортов и видов обслуживания.* Комфорт и «путь к нирване» пользуются все большим спросом, поскольку гости стараются все больше отдохнуть от стрессов все ускоряющейся повседневной жизни.
- *Азартные игры.* Число гостиниц, тесно связанных с обслуживанием азартных игр, постоянно увеличивается.
- Все больше гостиниц проектируются как учреждения для *многофункционального пользования*, то есть эти гостиницы при необходимости могут служить как жилые дома (кондоминиумы), как спа-центры и как заведения для отдыха.

Развитие гостиничной корпорации

Предположим, что вы работаете в отделе развития крупной гостиничной корпорации и вам нужно обсудить строительство отеля. Какая информация вам потребуется, чтобы рассмотреть условия разработки заведения категории «три бриллианта» по классификации AAA в соседнем городе?

Choice Hotels International¹

Эта история началась в 1968 г., когда Джеральд Петитт (Gerald Petitt), студент из г. Дартмута, пытался устроиться на летнюю работу в IBM. Как и все претенденты на место в компании, он подвергся предварительному тестированию. Результаты испытания попались на глаза Роберту Хазарду-младшему (Robert C. Hazard, Jr.), в то время возглавлявшему группу, которая тесно взаимодействовала с пивоваренной компанией Coors Brewery. Для Джеральда Петитта этот вариант был очень интересен, так как он сам был выходцем из Денвера. Роберт Хазард утверждает, что Джеральд Петитт сделал за одно лето для IBM в проектировании производственной системы для пивоваров больше, чем команда из пяти инженеров за два предыдущих года.

Роберт Хазард решил удержать талантливого студента. Теперь они вместе продвигались по карьерной лестнице, работая в American Express и Best Western, и в конце концов оказались в г. Силвер Спринг (штат Мэриленд), где вошли в стагнирующую компанию Quality Inns. Поскольку они добились большого успеха в Best Western, в 1980 г. их переманили в Quality за акции плюс полмиллиона долларов зарплаты. Из вялой системы, имеющей около 300 заведений, они создали структуру, имеющую около 5 тыс. гостиниц.

Боб и Джерри принесли в Quality комбинацию инженерно-строительных и предпринимательских маркетинговых знаний, навыков и умений. Они быстро изменили прежний традиционный стиль управления, «где не было никакого творческого мышления и где все занимались только тем, что подсиживали друг друга».²

Чтобы показать перемены в стиле менеджмента, Боб Хазард создал организацию сквозного управления сверху вниз, где боссы отвечают за 92 млн гостей и 4426 гостиниц, расположенных по всему миру. Он и Джерри Петитт, конечно, были внизу этой схемы — «в окопах».³

Стратегия корпоративной культуры, преимуществ новых технологических и управленческих трендов с акцентом на менеджмент, ориентированный не столько на операции, сколько на маркетинг, оказалась для Choice Hotels успешной. Возможно, самым сильным их шагом стала разработка брендовой сегментации. Сегодня Choice Hotels International — международный гостиничный франчайзер, имеющий восемь брендов: Sleep, Comfort, Quality, Clarion, Friendship, Econo Lodge, Mainstay и Rodeway.

Относительно недавно под руководством президента Чарльза Ледзингера (Charles Ledsinger) Choice была реорганизована: созданы команды по управлению участками рынка (Market Area Management), размещаемые в стратегически важных регионах мира и оказывающие профессиональную поддержку в случае необходимости. Каждый менеджер такой команды отвечает за 45 заведений, которым он помогает с продажами услуг, подготовкой служащих, анализом качества и сокращением числа операций.

¹ Этот материал подготовлен на основе работы Philip Hazard, The Bob and Jerry Show Lodging, 19, 4. December 1993, pp. 37—41.

² Там же.

³ www.choicehotels.com. Информация по состоянию на 27 октября 2002 г.

СИТУАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

Становиться ли франчайзи?

Братья Джо и Боб Брауны уволились с военной службы в 1995 г. Они купили мотель возле живописного городка в Новой Англии. Мотель Cozu хорошо видно с дороги, к нему ведет хороший подъездной путь. В мотеле 75 номеров с хорошим оформлением; он только что модернизирован и привлекает гостей новым обликом и интересным привлекательным ландшафтом.

Заполняемость мотеля в течение года составляет 58%, что почти на 10% ниже среднего национального показателя. Среднесуточная цена сдачи номера — 38 долл. Основные клиенты Cozu — бизнес-путешественники, в основном из компаний, расположенных неподалеку от бизнес-парка, немногие пенсионеры, путешествующие ради удовольствия; участники какого-нибудь автобусного тура и члены спортивных команд.

Братья Брауны обращались к нескольким крупным франчайзинговым корпорациям с

просьбой о сотрудничестве. Лучший из полученных ими вариантов предусматривает, что расходы по франчайзинговому договору составляют первоначальный взнос 20 тыс. долл. плюс 2% в качестве платы за маркетинг, плюс регистрационная плата 4 долл. за номер, зарезервированный через центральную систему регистрации (CRS).

Вопросы для обсуждения

1. Что бы вы сделали, оказавшись в ситуации братьев? Следует ли им подписывать такой франчайзинговый договор? Если да, приведите аргументы.
2. Какие условия и положения о франчайзинговом договоре были бы приемлемы для вас?
3. Какая дополнительная информация потребовалась бы вам или Браунам?

ПОЛЕЗНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Существует множество карьерных возможностей, прямо или косвенно связанных с развитием гостиничного дела и различными гостиницами. Приведем несколько примеров. *Работа в корпоративном офисе по развитию гостиничной сети* — это направление требует знания не только производства, но и маркетинговый опыт. Здесь вы будете изучать, насколько жизнеспособны предлагаемые проекты (чтобы понять, будет ли данная гостиница приносить прибыль), в *консалтинговых фирмах*, вроде Pannel Kew Foster (PKF). В них имеются интересные должности консультантов, предоставляющих специализированные услуги по анализу проектных решений, маркетинговым решениям, управлению человеческими ресурсами, ведению бухгалтерского учета и финансов. В этом случае вы будете проверять, чтобы плата за собственность была обоснованной, а действия — осмотрительными, скажем, кондиционер не стоил огромной суммы, которую за него запрашивает поставщик. Все это вам необходимо выяснить, прежде чем покупатель, ваш клиент, подпишет контракт и приобретет собственность, у которой впоследствии окажутся проблемы. Работа в консал-

тинговой фирме обычно требует не только степени магистра, но и производственного опыта.

В ассоциациях AAA и Mobile имеются должности инспекторов, проверяющих, насколько гостиницы соответствуют принятым стандартам. Этим инспекторам приходится много путешествовать и составлять подробные отчеты о тех заведениях, где они останавливаются.

Можно поступить на работу к *поставщикам отрасли*, в компании, которые занимаются производством, дистрибуцией или продажей мебели и оборудования. Очень полезным для вас может быть посещение их представительств на торговой выставке, так как там вы можете узнать ценную информацию о множестве поставщиков, работающих в индустрии гостеприимства.

Есть один хороший подход, позволяющий изучить множество путей служебного продвижения. Задавайте вопросы о стилях жизни, карьерных трудностях и, конечно, о зарплате. Составьте карту своего карьерного пути, посмотрите, на какой ступеньке своего карьерного пути вы бы хотели быть через 5, 10, 15 и даже 20 лет.

РЕЗЮМЕ

1. Совершенствование транспортных средств изменило характер гостиничной индустрии, превратив ее предприятия из маленьких постоянных дворов, управляемых владельцами, в большие гостиницы и гостиничные сети, руководство которыми осуществляется на основе современных методов, в том числе покупки франшизы, партнерства, аренды и контрактного управления.
2. Гостиницы можно классифицировать по их месту расположения (центральные, курортные, в аэропортах, придорожные, при казино и т.д.), по типу предлагаемых услуг (казино, проведение конференций и т.д.), по ценам (фешенебельные, первоклассные, экономичные и бюджетные). Престижность гостиниц определяется рейтингом компаний, составляемых, в частности, Mobil Travel Guide и AAA (соответственно классификация по системам «Пять звезд» и «Пять бриллиантов»).
3. Долевое владение местом отдыха (таймшер) предлагает потребителям возможность приобрести место для отдыха с полной обстановкой, похожей на ту, которая имеется в жилых домах. Этот вариант может быть реализован в различных формах, например временной (например, неделя) или на основе балльной системы. При этом вы оплачиваете какую-то часть полной собственности на заведение. По данным Всемирной организации по туризму, таймшеры — один из самых быстро растущих секторов индустрии поездок и туризма.
4. Каждый уголок мира предлагает свои возможности для отдыхающих и бизнес-путешественников, где возможен отдых как в необычных, так и традиционных условиях проживания.
5. Будущее туризма предусматривает международное расширение и иностранные инвестиции, часто предоставляемые совместно с авиакомпаниями с целью улучшить экономические условия в развивающихся странах. На этот процесс все сильнее влияет возрастающая глобализация, одним из свидетельств которой становятся такие соглашения, как NAFTA.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

Вертикальная интеграция
Долевое владение местом отдыха (таймшер)
Инвестиционные компании, управляющие недвижимостью

Контрактное управление
Маркетинговые консорциумы
Франчайзинг

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. В чем преимущества таких форм управления гостиницами, как: а) контрактное управление, б) франчайзинг? Расскажите, какое влияние на развитие гостиничной индустрии оказало введение этих методов.
2. Поясните, как гостиницы стараются удовлетворить запросы своих гостей, построив свои рассуждения вокруг следующих понятий: а) курортные гостиницы; б) гостиницы при аэропортах; в) вертикальная интеграция гостиничного бизнеса.
3. Поясните, в чем заключается сущность собственности на предприятия отдыха. Какие существуют программы таймшерного типа, которые может приобрести любой желающий?

ИНТЕРНЕТ-УПРАЖНЕНИЯ

1. **Hilton Hotels**
www.hilton.com
Hilton Hotels Corporation and Hilton International, дочерняя структура Hilton Group PLC, создали союз, действующий в масштабах всего ми-

ра, для предложения на рынке Hilton, самого известного в мире гостиничного бренда. Они предлагают более 2500 гостиниц в более чем 50 странах. Обе компании признаны лидерами в индустрии гостеприимства.

Задания

- (а) Каковы гостиничные бренды, которые можно получить по франчайзинговому договору с Hilton Hotel Corporation?
 - (б) Что вы думаете о портфеле и франчайзинговых опционах Hilton?
- Щелкните (мышью) “Franchise Development”, затем “All HHC Franchise Brands”.

2. HOTELS Magazins**www.hotelsmag.com**

Журнал *Hotels* предлагает множество информации о деятельности индустрии гостеприимства, сообщает самые последние новости, освещает корпоративные тенденции и события во многих странах мира.

Задания

- (а) Каковы некоторые из основных заголовков, под которыми публикуются сообщения о ситуации в отрасли?
- (б) Щелкните по “Hotels Giants”. Посетите веб-сайт “Corporate Rankings and Industry Leaders”. Укажите лучшие пять гостиничных корпораций, определите сколько номеров имеется у каждой из них.

ПРИМЕНИТЕ ВАШИ ЗНАНИЯ

- 1. С точки зрения карьеры, каковы преимущества и недостатки работы в каждом из типов гостиницы.
- 2. Если бы вы собирались работать в секторе проживания гостей, какой тип гостиницы вы предпочли бы и почему?

ПОПРОБУЙТЕ СЕБЯ

Решите, в каком типе гостиницы вы хотели бы работать, и объясните, почему.

КОММЕНТАРИИ И РЕФЕРАТИВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

- 1. Donald E. Lundberg, *The Hotel and Restaurant Business*, 4th ed. New York: Van Nostrand Reinhold, 1984; p. 121.
- 2. Частный разговор автора с Брюсом Гудвином (Bruce Goodwin) 4 мая 2004.
- 3. Mike Malley, “Timeshare Synergies,” *Hotel and Motel Management*, **212**, 5, March 17, 1997, p. 18.
- 4. RCI.com, January 11, 2004.
- 5. Этот параграф написан на основе работы Janet Star, “What Is a Bed and Breakfast Inn?” *Travel Assist Magazine*, March 2000, p. 14.
- 6. www.ritzcarlton.com/corporate/about.us/awards.asp
- 7. Jeannie Realston, “Inn of Thin Air,” *American Way*, October 15, 1992.
- 8. Частный разговор автора с Лимом Ченом (Lim Chen) 4 сентября 2002.

5

Служба обслуживания номеров



Прочитав и изучив эту главу, вы сможете:

- Описать основные обязанности и круг ответственности руководителей отелей и ее отдельных подразделений.
- Представить организационную схему службы обслуживания номеров отеля и указать членов исполнительного комитета.
- Охарактеризовать основные функции службы обслуживания номеров.
- Пояснить сущность систем управления отелем и объяснить суть управления доходами.
- Рассчитать процент заполняемости отеля, среднесуточную стоимость номера и поступления (потенциальные и фактические) с номера.
- Рассказать о важности системы предварительных заказов и функциях обслуживающего персонала.
- Описать сложности и проблемы консьержной, административно-хозяйственной служб и службы безопасности.

В этой главе описываются главные функции отеля и его многочисленных служб (отделов). В главе также объясняется, почему и в какой степени работа этих отделов является взаимозависимой, и как это влияет на успех работы отеля.

Основные функции и службы отеля

Основная функция отеля — предоставление временного жилья гостям. Управление крупным отелем осуществляют управляющий (генеральный менеджер) и исполнительный комитет, в который входят руководители главных подразделений (служб, отделов) отеля: руководитель отдела обслуживания номеров, руководитель службы питания и напитков, руководитель службы маркетинга и продаж, начальник отдела человеческих ресурсов, главный бухгалтер или финансовый директор и главный инженер или менеджер по обслуживанию зданий и помещений. Это исполнительное руководство обычно связано с руководителями соответствующих служб корпоративного или регионального уровня, периодически предоставляет им отчеты о проделанной работе, но их непосредственный начальник — управляющий отелем.

Отель состоит из нескольких составляющих, которые по своей сути являются центрами доходов или центрами расходов. Ежедневно здесь реализуются тысячи товаров и услуг. Работа каждого специализированного подразделения требует добросовестности со стороны каждого исполнителя и контроля качества со стороны соответствующего отдела. Успех работы отеля в целом зависит от согласованности действий огромного количества разных людей. Годфри Блер (Godfrey Bler), управляющий отеля General Eisenhower на 800 номеров, называет гостиничное дело «бизнесом, состоящим из мелочей».

Отели всегда старались поразить шикарнейшей роскошью обстановки. Даже искусственный человек не может не восхищаться интерьером Ritz-Carlton, изящного, но в то же время полного достоинства, или артистическим шиком Hyatt. Для студентов, избравших гостиничный бизнес своей профессией, нет ничего более стимулирующего, чем атмосфера роскошного отеля. Давайте же войдем в воображаемый отель, окунемся в его жизнь, несколько напоминающую своей внешней блеском и оживлением шоу-бизнес. Действительно, отель — это живой театр, а его управляющий — режиссер труппы актеров.

Предназначение любого отеля, будь он независимым предприятием или частью гостиничной сети, — обслуживать определенные потребности общества и одновременно приносить доход своему владельцу. По своей сущности гостиницы часто не отличаются от фишек на доске для игры в «Монополию»: они чаще получают (или теряют) доходы благодаря падению или росту курса их акционерного капитала, чем умелым операциям их руководителей. Журналисты часто называют гостиницы дворцами для народа. Некоторые из них действительно напоминают дворцы, другие более функциональны. Но в любом случае они стремятся предоставить почти домашний комфорт людям, оказавшимся вне дома.

Управляющий отелем

У управляющего (генерального менеджера) множество обязанностей. Он должен не только обеспечить владельцу приличный доход, а гостям — удовлетворение от пребывания под крышей отеля и желание вернуться в него вновь, но и удовольствие от работы под его началом служащим отеля. Все это не так просто, как кажется. Так как отели работают круглые сутки и без выходных и в этой работе задействовано бесчисленное множество людей, что порождает многочисленные межличностные общения, беспрестанно возникает множество осложнений, которые управляющий должен вовремя замечать и устранять.

В крупных отелях обслуживание гостей менее личностное: управляющий лично встречает и приветствует только «очень важных персон». В маленьких гостиницах проще: управляющему легче общаться с гостями, лично с ними знакомиться, сделать их пребывание настолько приятным и комфортным, что в следующий раз они выберут именно его гостиницу. Но даже в очень больших отелях управляющий может чаще появляться в вестибюле в часы пик, когда гости регистрируют свое прибытие или убытие, и в ресторане во время завтрака и обеда. Гостям всегда приятно, что управляющий проявляет личный интерес к тому, как их обслуживают. Макс Блуэ (Max Blouet), более 30 лет управлявший знаменитым парижским George V Hotel, всегда точно знал, когда надо появиться в вестибюле, чтобы встретить и поприветствовать гостей. Он устраивал настоящий спектакль, и гости, не знавшие его в лицо, спрашивали у других, что это за человек, а узнав, хотели с ним познакомиться. Для управляющего очень важно никогда не забывать о том, что именно он выступает в гостинице в роли хозяина, встречающего своих гостей.

Управляющий несет полную ответственность за работу отеля в целом и каждого ее служащего. Он руководитель коллектива и отвечает перед корпорацией или владельцами за доходность вверенного ему отеля.

Демократичный руководитель, способный чувствовать ситуацию и сам работающий больше всех, имеет больше шансов преуспеть в роли управляющего. Но, конечно, бывают случаи, когда он должен проявлять авторитарную твердость, например в кризисной ситуации.



Управляющий обсуждает вопросы прибыли с руководителем службы обслуживания номеров

Итак, чтобы преуспеть в роли управляющего, необходимо обладать особыми личностными качествами. Люди, которым эта роль явна удалась, называют чаще всего такие качества:

- черты природного лидера;
- внимание к мелочам;
- дотошность, умение довести каждое дело до конца;
- умение общаться с людьми;
- терпеливость;
- способность эффективно делегировать свои полномочия.

Другое обязательное качество хорошего управляющего — умение создать команду из лучших специалистов. Прежний управляющий чикагского Four Seasons Hotel признавал, что каждый из его руководителей отделов разбирается в работе, отвечать за которую его наняли, лучше, чем он сам. Он подчеркивал, что его дело как управляющего — задать основную направленность на достижение совершенства, а остальные руководители должны реализовывать ее на своих участках на практическом уровне. Если модель совершенства выбрана правильно, каждый служащий постарается, чтобы гостиница ей в полной мере соответствовала. Люди, которых берут на работу, должны чувствовать удовлетворение от работы, но для этого они должны соответствовать как общей структуре, так и иметь нормальные взаимоотношения с другими служащими.¹

Управляющий должен понимать и учитывать особенности культуры и служащих, и гостей, представителей разных стран. Например, в странах Тихоокеанского региона многие люди всерьез верят в духов, что может оказать прямое влияние на доходы гостиницы. В Японии гостиницы компании Westin Kyoto Takaragaike Prince вряд ли были бы популярны, если бы пренебрегали японской традицией пропускать в нумерации этажей цифры 4 и 9. Дело в том, что японское слово «четыре» звучит так же, как и другое, означающее «смерть», а звучание слова, «девять» похоже на слово «боль».² Поэтому японским гостям лучше не предлагать номера на этих этажах.

Очень часто достичь успеха помогает знание культуры страны. Например, в Юго-Восточной Азии многие люди, занимающиеся гостиничным бизнесом, советуются с экспертами по фэн-шуй — философии, утверждающей, что правильная конфигурация элементов архитектуры, интерьера и правильно выбранное время для событий действуют на духов природы умиротворяюще. Например, в сингапурском отеле Hyatt Regency двери выходили на улицу не под тем углом, как надо. Специалист по фэн-шуй заявил управляющему, что отель никогда не выберется из трудностей, если не изменить этот угол. Управляющий дал указание перевесить двери, и заполняемость номеров отеля действительно стала увеличиваться.³

Другой пример. Через год после открытия курортного отеля Westin Kauai на 850 номеров стало ясно, что ее оформление в стиле фантазий Уолта Диснея явно неудачно. Чтобы выработать новую концепцию, более соответствующую традициям местной культуры, провели опрос среди служащих отеля. В результате опроса диснеевские мотивы оформления было решено убрать. Строгий корпоративный стиль униформы служащих был заменен на длинные, свободно спадающие гавайские одежды.⁴ Этот пример показывает, что менеджерам следует использовать достижения местной культуры и включать это направление в число намеченных целей. Ответы, получаемые в ходе опросов, показывают, что служащие, чьи ценности учитываются, более активно участвуют в разработке заявления о миссии гостиницы.

Цезарь Ритц

Цезарь Ритц (Cesar Ritz) стал легендарной личностью уже при своей жизни. Как и многие другие пионеры гостиничной индустрии, он начал с самого низа и благодаря упорному труду, очень быстро осваивая секреты гостиничного бизнеса, поднялся к высотам своей профессии. Свою карьеру он начал в 15 лет в качестве ученика управляющего гостиницы. Уже в 19 лет он управлял одним из парижских ресторанчиков, но почему-то вдруг оставил эту работу и устроился помощником официанта в знаменитый ресторан Voisin. Там он освоил искусство угождать вкусам богатых и знаменитых. Очень скоро он знал и помнил все о постоянных посетителях (что они любят и чего не любят), и поэтому они всегда настаивали, чтобы их обслуживал именно этот официант.

В 22 года Ритц стал управляющим Grand National Hotel в Люцерне (Швейцария). Благодаря его стараниям отель стал одним из самых популярных в городе. Обаяние и изобретательность Ритца позволили ему быстро привлечь в свое заведение самых избранных гостей. После нескольких лет успешной работы он рискнул принять соблазнительное предложение — в только что открывшийся Savoy Hotel в Лондоне, дела которого в то время шли не очень хорошо. 38-летний Цезарь Ритц стал управляющим одного из самых знаменитых и фешенебельных отелей мира.

И снова его обаяние и способности произвели должное впечатление на гостей. Прежде всего он сделал свой отель центром культурной жизни высшего общества. Вместе с Огюстом Эскофье (Auguste Escoffier), шеф-поваром, он сформировал коллектив, умеющий готовить самые изысканные европейские блюда, а также создал самую утонченную атмосферу в ресторане, соответствующую этим блюдам. Он ввел традицию, согласно которой посетители приходили только в вечерних нарядах, приглашал в ресторан лучшие инструментальные оркестры и вообще не жалел средств на различные спецэффекты. Однажды он устроил вокруг плавающего ресторана настоящую Венецию с гондолами и гондольерами, которые пели итальянские песни о любви.¹

Ритц считал самым необходимым качеством управляющего умение общаться с гостями. Его внимательность к людям и их желаниям подняли искусство менеджера на новую ступень. И до сих пор имя Ритца в гостиничном бизнесе — синоним элегантности и изысканности.² Он отдавался работе целиком, не жалея сил, но в 52-летнем возрасте перенес сильнейший нервный срыв, от которого уже не смог оправиться.



1. Richard A. Wentzel. «Leaders of the Hospitality Industry or Hospitality Management», *An Introduction to the Industry*, 6th ed. Dubuque, IA: Kendall/Hunt, 1991, p. 29.

2. Donald E. Lindberg, *The Hotel and Restaurant Business*, 4th ed. New York: Van Nostrand Reinhold, 1984, pp. 33—34.

Структура управления



Большие, средние и малые предприятия различаются своей структурой управления: у больших предприятий она сложнее, чем у средних и малых. Но в любом случае для успешной работы необходимо, чтобы ключевые направления и службы, занимающиеся ими, контролировались руководством персонально. Например, малому предприятию нет особой необходимости иметь собственный отдел кадров: эти функции для своего отдела может выполнять каждый из его руководителей. В этом случае последнее слово по приему служащего на работу в отдел остается за руководителем этой службы. По такому сценарию можно действовать в отношении следующих служб: инженерно-эксплуатационной, финансово-бухгалтерской, маркетинга и продаж, питания и напитков и т.д.

Исполнительный комитет (совет)

За все главные решения, влияющие на жизнь отеля, ответственность несет управляющий, который при их принятии пользуется рекомендациями членов **исполнительного комитета** (executive committee). В состав этого комитета (рис. 5.1) входят руководители следующих служб, отделов и подразделений: человеческих ресурсов (HR) (службы по персоналу), питания и напитков, маркетинга и продаж, обслуживания номеров, инженерно-технического обеспечения, бухгалтерии (главный бухгалтер). Члены исполнительного комитета совместно делают прогноз заполняемости гостиницы и рассчитывают ее бюджет, определяя основные поступления и расходы. Обычно члены комитета собираются раз в неделю на час или два, чтобы обсудить следующие важные вопросы:

- степень удовлетворения гостей;
- удовлетворение служащих своей работой;
- управление всеобщим качеством;
- прогнозы по заполняемости гостиницы;
- планы по маркетингу и продажам;
- профессиональную подготовку персонала;
- основные статьи расходов;
- вопросы реконструкции гостиницы;
- отношения с владельцами;
- экономию электроэнергии;
- переработку отходов;
- новое законодательство;
- рентабельность деятельности.

Некоторые управляющие в большей степени полагаются на решения исполнительного комитета (совета), другие — в меньшей. Это во многом зависит от того, к какому типу лидера они относятся, и выбранного ими стиля управления. Однако в любом случае члены комитета влияют на характер управления отелем и

принимаемые решения, связанные с миссией этого бизнеса, задачами и целями. Конечно, для сетевой структуры эти элементы формулируются исходя из общекорпоративной миссии.



Рис. 5.1 Состав исполнительного комитета (совета) для отеля с числом номеров более 300

В большинстве отелей исполнительный комитет активно участвует в принятии ключевых решений, однако конечную ответственность за них в любом случае несет управляющий. Одна из основных функций комитета — вести переговоры с представителями разных уровней иерархической лестницы, что помогает создавать и поддерживать правильные отношения между всеми отделами организации.

Службы (отделы, подразделения)

Служба обслуживания номеров

Руководитель службы обслуживания номеров подчиняется управляющему и отвечает за эффективное руководство этой службой и за ее деятельность. В компетенцию руководителя входит:

- финансовые результаты службы;
- удовлетворенность служащих и гостей отеля;
- взаимоотношения между служащими и гостями;
- обеспечение безопасности;
- работа магазина подарков и сувениров.

Служба обслуживания номеров (rooms division) включает следующие подразделения: службу главного администратора (frontoffice); службу резервирования номеров; административно-хозяйственное подразделение (housekeeping); консьерж службу; подразделение обслуживания гостей; подразделение по обеспечению безопасности, подразделение коммуникаций. Организационная структура службы обслуживания для отеля с числом номеров более 300 показана на рис. 5.2.



Рис. 5.2 Организационная схема службы обслуживания

Полный цикл обслуживания гостя с момента заказа им номера до отъезда из отеля иллюстрирует рис. 5.3.

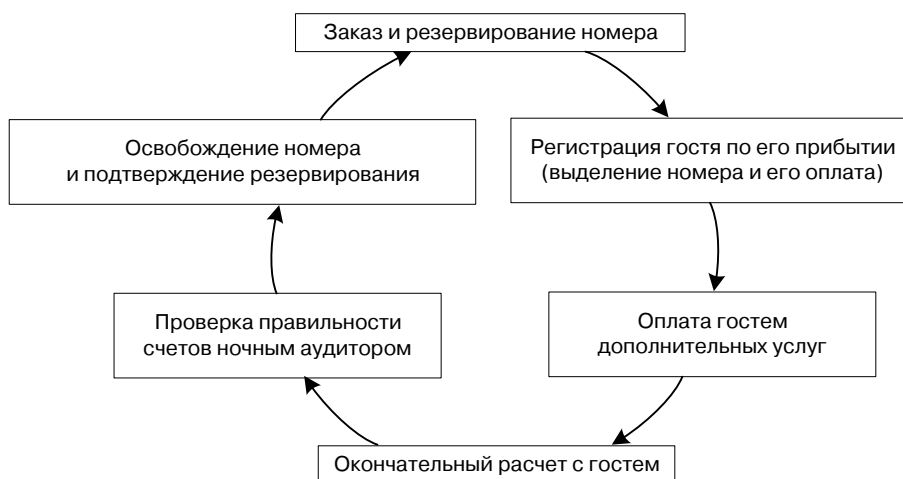


Рис. 5.3 Цикл обслуживания гостя в отеле

Администрация

Основная обязанность менеджера администрации, фронт-офиса (front office manager, FOM) — постоянное улучшение обслуживания гостей, для чего в целях более полного удовлетворения их потребностей совершенствуется работа всех служб. Например, некоторые менеджеры фронт-офиса вменяют в обязанность своим помощникам по обслуживанию встречать гостей у входа в гостиницу, провожать их к стойке регистрации, а затем сопровождать их до номера, предварительно доставив туда их багаж. Это новшество возникло как попытка улучшить обслуживание. В этом случае нет смысла организовывать специальный отдел для руководства работой портье, коридорных, носильщиков и других служащих. Это новшество уже практикуется как в маленьких и средних гостиницах, так и в фешенебельных. Подразделение обслуживания гостей отвечает за работу фронт-офиса, консьержев, работу телефонных операторов, коридорных, служащих гостиницы, занимающихся чисткой и утюжкой одежды, резервированием номеров.

В течение обычного дня в гостинице (если слово «обычный» вообще применимо к деятельности такого заведения) менеджеру фронт-офиса приходится переделать множество дел, в частности:

- проверить отчет ночного администратора;
- проанализировать данные по заполняемости гостиницы за предыдущую ночь;
- проанализировать среднюю выручку номера за предыдущую ночь;
- проанализировать текущее состояние рынка гостиничных услуг;
- проверить наличие номеров, предоставляемых бесплатно;
- уточнить коллективные заявки на ближайший месяц;
- просмотреть список прибывающих и убывающих гостей на текущие сутки;
- просмотреть список важных гостей и подготовить бумаги для их предварительной регистрации;
- рассортировать документы по предварительной регистрации прибывающих;
- принять участие в совещании у менеджера отдела обслуживания и во всех оперативных совещаниях;
- просмотреть списки прибывающих и убывающих за следующие сутки;
- сделать необходимые распоряжения служащим по поводу прибывающих и отъезжающих гостей;
- проверить график работы служащих (раз в неделю);
- провести инструктаж помощников по обслуживанию гостей (ежедневно).

В некоторых гостиницах заведен порядок, согласно которому менеджер по резервированию и его помощники отчитываются перед руководителем службы по маркетингу и продажам. Ночной аудитор и его помощники, а также кассиры представляют отчеты главному бухгалтеру.

Как добиться, чтобы работа фронт-деска была не только интересной, но и успешной

Уильям Мартин (William Martin)

Cal Tech — Monterey Bay (Калифорния)

Если ваша работа — фронт-деск или на ресепшн и вы предоставляете услуги гостям или если планируете выполнять эти обязанности в ближайшем будущем, мы можем дать вам несколько полезных советов, которые помогут вам с большей вероятностью добиться успеха. Обратите внимание, что предложенный ниже список далеко не полный, он охватывает не все участки вашей работы.



1. Перед вашей сменой хорошо выспитесь. Выходите на работу хорошо отдохнувшим.
2. Приходите на работу заранее, чтобы у вас было достаточно времени для обмена с коллегами информацией, которая вам потребуется во время работы.
3. Приступайте к работе с положительным настроем.
4. Помните, что при общении с гостями вы фактически являетесь лицом отеля.
5. Всегда помните, что ваша первейшая обязанность — обеспечить качественное обслуживание гостей.
6. Общаясь с гостями и другим служащими, улыбайтесь.
7. Постоянно помните, что ваша работа заключается не только в обслуживании гостей, но и тех кто, как и вы, работает в этой гостинице. Результаты их работы во многом зависят от того, насколько хорошо вы выполняете свои обязанности.
8. Помните, что для того чтобы на практике предоставлять гостям хорошее обслуживание, вы должны знать все процедуры и уметь их выполнять, но не в ущерб другим.
9. Проявляйте искренний энтузиазм к своей работе. Если вам этого все же не удастся, поищите себе другую работу.
10. Действуйте гибко. Будьте открыты и готовы к новым запросам и новым ситуациям.
11. Если большая семья заказывает один номер, позаботьтесь, чтобы им предоставили дополнительные полотенца, или, если это нужно, поставили более широкую кровать.
12. Внимательно относитесь ко всем заявкам, связанным с устранением неполадок в номерах, и немедленно отправляйте в номер работника эксплуатационной службы для устранения любых неполадок или сбоев.
13. Будьте готовы учиться и осваивать новые способы решения задач.
14. Старайтесь сообщать гостю, что вы можете сделать, и не подчеркивайте, что не можете. Делайте ставку на позитивном.
15. Всегда встречайте гостя с улыбкой.
16. Никому, особенно гостям, не показывайте, что вы устали.
17. Будьте катализатором хорошего отношения. «Заражайте» других своим позитивным настроем.

18. Обращайтесь к гостям по имени всегда и везде, особенно во время регистрации, постарайтесь за это время назвать гостя по имени, по крайней мере, два или три раза.
19. По окончании регистрации поблагодарите гостя и пожелайте хорошо провести время в вашем отеле.
20. Встречаясь с гостем например, в холле, всегда улыбайтесь и здоровайтесь.
21. Перед прибытием большой группы туристов заранее распределите номера и передайте распределение ключей руководителю группы.
22. Всегда действуйте в тесном контакте с горничными и чаще благодарите их за работу.
23. Всегда ориентируйтесь на такие характеристики, как возраст гостей, их одежда, состав группы, вербальные особенности, поскольку это помогает лучше и полнее удовлетворить возможные запросы гостей.
24. При бронировании номера получите всю необходимую информацию и поинтересуйтесь, нет ли у гостя каких-то особых пожеланий.
25. Избегайте в своей речи пяти запрещенных фраз «Я не знаю», «У нас этого не делают», «Вам придется...», «Подождите здесь немного, я скоро вернусь», «Нет» в начале предложения.
26. Предугадывайте потребности гостей. Опережайте их на один шаг, и тогда вы часто сможете обслужить их еще до того, как они попросят о каких-то услугах.
27. Имейте достаточно запасных туалетных принадлежностей, если они срочно потребуются гостю.
28. Получайте настоящее удовольствие, взаимодействуя с гостями, другими провайдерами услуг и менеджерами. Будьте дружелюбны. Если этого качества у вас нет, поищите другую работу.
29. Постоянно старайтесь понять запросы и желания гостей, помогите им испытывать чувство комфорта.
30. Поддерживайте высокий энтузиазм и получайте удовольствие от динамичного темпа работы.
31. Отвечайте не позднее трех телефонных звонков.
32. Просите помощь, если на регистрацию уже сформировалась очередь.
33. Попытайтесь удовлетворить все запросы гостей, даже если от вас потребуются дополнительные условия.
34. Будьте эффективным коммуникатором. Всегда повторяйте то, что вы слышали от гостя, чтобы проверить, правильно ли его поняли.
35. Смотрите на человека, когда разговариваете с ним. Добивайтесь контакта глаз.
36. Улыбайтесь, улыбайтесь, улыбайтесь, еще раз улыбайтесь.
37. Старайтесь говорить кратко и точно и не раздражаясь.
38. При выписке гостя поблагодарите его и выразите надежду увидеть его снова.
39. Спрашивайте гостей, удовлетворены ли они обслуживанием. Показывайте свой искренний интерес к ним. Сообщайте полезную для них информацию. Немедленно сообщайте администрации о замечаниях или проблемах, с которыми столкнулся гость.
40. Организуйте свой труд и поддерживайте свое рабочее место в порядке. Знайте, где находится информация, которая может вам потребоваться.
41. Если даже речь идет о чувствительных вопросах или непростой ситуации, все равно показывайте положительный настрой.
42. Следите за своей осанкой.
43. Следите за своими руками и ногтями.
44. Ваш макияж должен быть минимальным.

45. Следите за своей прической.
46. Ваша рабочая одежда должна быть чистой и хорошо выглаженной.
47. Старайтесь не пользоваться перед работой сильнопахнущим парфюмом.
48. Не курите перед работой или во время перерыва.
49. Говорите четко и медленно, чтобы у других не возникало трудностей в понимании вас.
50. Будьте вежливы с гостями. Внимательно выслушивайте то, что они говорят, чтобы понять, что им нужно.
51. Сделайте что-нибудь хорошее для гостя, даже если это и не входит в ваши рабочие обязанности.
52. Сделайте что-нибудь хорошее для своего коллеги, даже если это и не входит в ваши обязанности, а лишь потому, что это будет для него приятно.
53. Оказывайте помощь гостям всякий раз и везде, когда она может им потребоваться.
54. Хорошо знайте все возможности гостиницы и ближайших окрестностей, которыми может воспользоваться гость, и сообщайте ему эту информацию, если она потребуется.
55. Хорошо знайте ситуацию в городе и будьте готовы подробно рассказать гостям о ней, в том числе об аттракционах, интересных ресторанах и о том, как до них добраться.
56. Никогда не употребляйте грубых или просторечных слов.
57. При каждом удобном случае говорите: «Пожалуйста», «Спасибо» и «Я сожалею».
58. Прислушайтесь к своему голосу. Дружелюбно ли он звучит? Демонстрирует ли он открытость и энтузиазм?
59. Отмечайте лучшее, что есть в вашем отеле, в вашем регионе. Проявляйте энтузиазм, когда вы занимаетесь продажами.
60. Выслушивайте любые проблемы высказываемые гостем, связанные с вашей работой, и повторите их, чтобы убедиться, что вы их правильно поняли.
61. Если гость жалуется, всегда извинитесь и сообщите, что вы понимаете его чувства.
62. Всегда благодарите гостя за полезную информацию, если он говорит вам о своем недовольстве.
63. Не воспринимайте трудных гостей лично. Они атакуют не вас (даже если у вас складывается такое впечатление).
64. Если с гостем сложно общаться или у него большие проблемы, сосредоточьтесь на проблеме, а не на человеке.
65. Внутренне поблагодарите себя, если вам удалось преобразовать несчастного гостя в довольного.
66. Еще раз напоминаем вам — улыбайтесь, улыбайтесь и еще раз улыбайтесь.

Организационная структура фронт-офиса показана на рис. 5.4. Этот офис часто называют сердцем или нервным центром гостиницы. Эта служба, с которой гость контактирует более всего. Именно сюда он чаще всего обращается за информацией и услугами за все время своего пребывания в гостинице. Для общей оценки заведения очень много значит первое благоприятное впечатление. Да это и понятно: многие

прибывают в гостиницу после долгого и утомительного путешествия и, естественно, хотят, чтобы кто-то встретил их добрым словом и искренней улыбкой. Негативное впечатление, полученное во время регистрации, заставит гостя ожидать подвоха и от других служб гостиницы. Для всех служащих, работающих в непосредственном контакте с гостями, разработаны строгие должностные инструкции. Среди должностных обязанностей главного администратора три следующие являются основными.

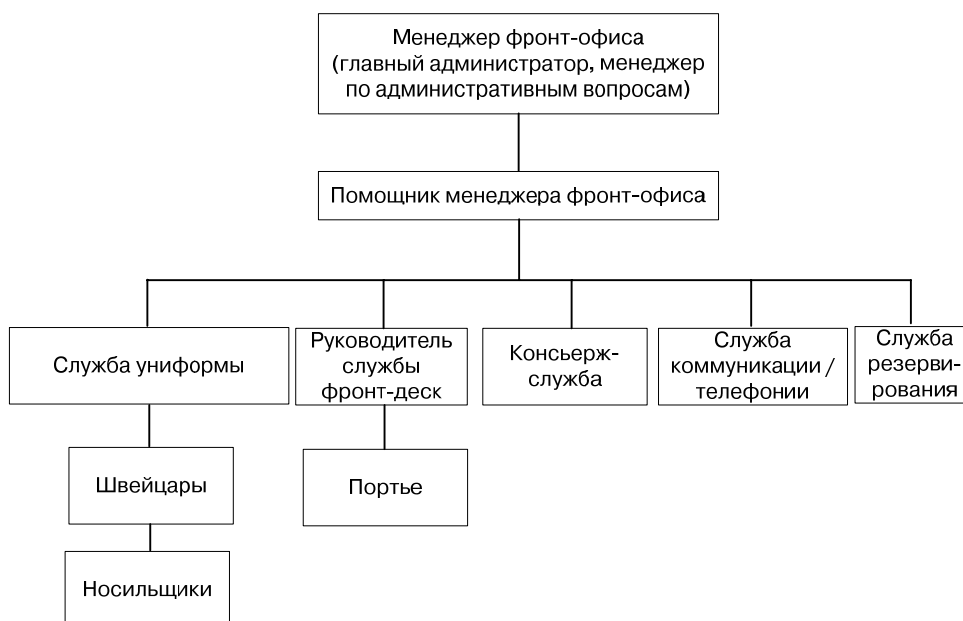


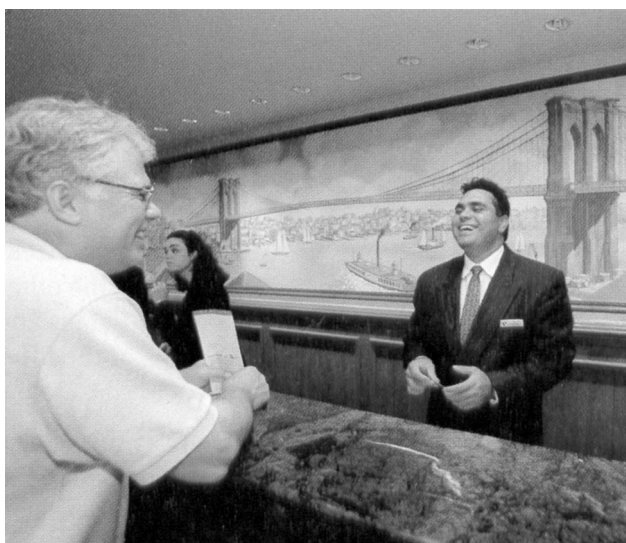
Рис. 5.4 Организационная структура фронт-офиса

1. Продажа номеров. Все службы гостиницы должны работать слаженно, как команда спортсменов во время эстафетной гонки. Служба продаж или резервирования обеспечивает реализацию номеров, при этом самый ближний срок, на который можно сделать предварительный заказ, — вечер накануне планируемого прибытия гостя. В 6 часов вечера отдел резервирования прекращает работу, и все поступающие после этого времени заказы, а также информация о свободных номерах передаются дежурному ночному администратору. Все предварительные заказы после 18.00, сделанные лично или по телефону, принимаются дежурным администратором, заинтересованным в том, чтобы добиться 100%-ной заполняемости гостиницы. Но он не должен забывать, что в любой час дня и ночи могут позвонить постоянные клиенты, которых следует принять обязательно. Служба фронт-офиса должна стремиться к тому, чтобы не только реализовать все свободные номера, но и достичь оптимальной **среднесуточной цены номера** (average daily rate, ADR). Этот показатель рассчитывается путем сложения оплаты одного дня проживания во всех сданных за сутки номерах и деления полученной суммы на количество сданных номеров. Вот простой пример.

Групповой заказ	100 номеров по 140 долл.	=	14 000 долл.
	10 люксов по 250 долл.	=	2 500 долл.
Заказы для представителей компаний	250 номеров по 160 долл.	=	40 000 долл.
Специальные заказы	50 номеров по 125 долл.	=	6 250 долл.
Итого	410 номеров		62 750 долл.

62 750 долл. / 410 = 153 долл. — среднесуточная цена номера

Наиболее распространенные методы оптимизации ADR — *предложение* гостям *более дорогих номеров* и управление доходами. Первый заключается в том, что служащий предлагает гостю снять более просторный или более престижный номер (например, расположенный на более высоком этаже, где из его окон открывается более интересный вид и т.д.). Второй метод появился в авиакомпаниях, где спрос на билеты также отличается заметной неравномерностью. Суть его в том, что клиентам, которые резервируют номер и оплачивают его задолго до реального пользования, предоставляют *льготные тарифы*. Если же спрос высокий, то тем, кто заказывает номер менее чем за три дня, возможно, придется платить по максимальной ставке. А если спрос на номера высокий, то, вполне вероятно, цена за номер при его заказе менее чем за три дня будет еще более высокой.



Менеджер по обслуживанию номеров обязательно позаботится о выполнении просьбы гостя

Существует множество факторов, влияющих на заполняемость гостиниц. Главными среди них считаются *спрос* (количество людей, желающих получить номер) и *предложение* (количество имеющихся в наличии номеров). Возьмем, к примеру, такие события, как ежегодная конференция представителей нью-йоркских гостиниц или торговая ярмарка. Они происходят в городе, отличаю-

щаемся повышенным спросом на гостиничные места, особенно если учитывать количество мест, имеющихся в наличии. Поскольку спрос на места в гостиницах всегда повышенный, мероприятия типа торговой ярмарки способны увеличить его до такой степени, что это существенно повлияет на цену за номер. Другой пример такого рода — авиакомпании, всегда повышающие тарифы в пиковые дни воздушных перелетов (День благодарения, Рождество, Пасха, начало летних каникул). Льготные тарифы действуют только тогда, когда занятия в учебных заведениях идут уже полным ходом. Управление доходами мы еще обсудим в этой главе — и более подробно.

2. Ведение балансовых счетов по каждому гостю (to maintain balanced guest account). Начинается с получения авансовых депозитов, открытия гостевых счетов и получения всех платежей от различных отделов и служб. Многие гостиницы имеют автоматизированную систему управления заведением (property management systems, PMS)⁵, сущность которой будет рассмотрена ниже, и кассовые терминалы, устанавливаемые в точках продаж (point-of-sale terminals, POS), откуда сведения передаются во фронт-офис. Это означает, что расходы гостей, зафиксированные в разных торговых точках гостиницы, напрямую передаются в гостевые счета и оплачиваются при выписке гостей из гостиницы или же переносятся в **муниципальный бухгалтерский регистр** (специальный счет компаний, для которой в гостинице открыт кредит). В этом случае счет будет оплачен в указанные в договоре между сторонами сроки. Когда-то этот период был «не позже конца текущего месяца», потом — 30 дней или льготный период в 60 дней. В настоящее время большинство гостиничных компаний предъявляют счета к оплате своим клиентам максимум через 15–20 дней после предоставления услуги. Это помогает гостинице иметь достаточный приток наличности, чтобы выполнять свои собственные обязательства по ипотечным кредитам и выплате зарплаты своим служащим.

Последнее новшество в автоматизированной системе управления — дистанционный контроль счета за каждым гостиничным номером. Эта система позволяет гостю через телеэкран, установленный в его комнате, проверять свой счет. Гость включает эту систему, проверяет все расходы и санкционирует оплату. Сумма может быть снята с его кредитной карточки, а копия счета послана гостю или (если это корпоративный счет) в компанию. Гостиницы, которые пока еще не имеют подобной системы, иногда в последний вечер пребывания гостя подсовывают ему под дверь копию выписки из его личного счета, чтобы он мог проверить все расходы до своего отъезда. Гость может позвонить портье и попросить прислать счет. В наши дни, когда придается такое значение притоку наличности, оплата может быть потребована сразу же по получении счета-фактуры или через несколько дней. Кредитные карточки тоже способствуют этому процессу, ускоряя получение гостиницами оплаты за предоставленные ими услуги.

3. Предложение дополнительных услуг (например, доставка почты, факсов, посланий, информирование о службах услугах и отеля, а также о близлежащих заведениях). Портье постоянно осаждает огромное количество людей, задающих тысячи вопросов, и поэтому работники этой службы должны знать о работе различных служб гостиницы. Размеры, расположение, а также число служащих зави-

сят от размеров гостиницы. Конечно же, нельзя сравнивать оживленный центральный отель на 800 номеров и сельскую гостиницу. Служба портье работает здесь в три смены круглосуточно. В разных гостиницах время, в которое заступает та или иная смена, может быть разным. Но чаще всего дневная смена работает с 7.00 до 15.00, вечерняя — с 15.00 до 23.30, ночная — с 23.00 до 7.00. Используется и так называемое «нестыкующееся расписание»: дневная смена заканчивает в 15.30, вечерняя заступает в 14.30 и работает до 23.00. Это создает возможность плавного перехода от смены к смене. Время, когда работают обе смены, очень продуктивно, поскольку служащие могут обменяться ценной информацией, например о текущем «счете» (сколько номеров еще не занято), в каких комнатах требуется уборка, какие VIP-персоны должны прибыть и не требуются ли замена (например, кто-то серьезно болен и т.д.).

Основные обязанности утренней смены.

1. Проверить журнал записи номеров на предмет возможного неприбытия гостя, зарезервировавшего номер, и проинформировать бухгалтерию для подготовки счета.
2. Проверить наличие свободных номеров и дать последний прогноз записи (в некоторых гостиницах это функция службы резервирования).
3. Решить, какое количество номеров и какого типа необходимо выставить на продажу (в некоторых гостиницах это службы резервирования).
4. Выделить люксы и номера для VIP-персон, зарезервировать помещение для проведения совещаний.
5. Проверить сведения о выписывающихся из гостиницы:
 - (а) все ли расходы вписаны в их счета, особенно за последние телефонные звонки и завтрак (большинство средних и больших отелей имеют автоматическую систему управления, которая регистрирует все траты гостя и вносит их в его счет);
 - (б) проверить точность счета, просмотрев вместе с гостем все его расходы за время пребывания в гостинице;
 - (с) принять оплату наличными или кредитной карточкой;
 - (д) в случае непредвиденных осложнений вести себя тактично (например, гость говорит, что за его проживание платит компания, а администрация не получала на этот счет никаких сведений);
 - (е) если пребывание гостя в отеле оплачивает компания, для которой у отеля открыт кредит, то передать сведения об этом в бухгалтерию, чтобы они перенесли соответствующий счет в муниципальный бухгалтерский регистр. Обычно это делается после того, как гость подпишет свой счет и подтвердит все свои траты.
6. Внимательно и вежливо отвечать на все вопросы гостей.
7. Записывать все значимые события в специальный журнал.
8. Осуществить любые разумные изменения в номере гостя по его требованию.
9. Рекомендовать хозяйственной службе приготовить цветы и прочие знаки внимания в номер для VIP-персон.
10. Проверять выдачу и возвращение ключей.

Дежурный портье должен уметь работать в трудных условиях. Он действует постоянно на виду у всех, поэтому ему совершенно необходимо уметь сохранять спокойствие даже в стрессовой обстановке.

Основные обязанности вечерней смены.

1. Проверить записи в журнале (в журнале регистрируются все контакты с гостями, помощники портье записывают важные и специфические вопросы, с которыми к ним обращались гости, а также просьбы, например, починить выключатель или принести в номер детскую кроватку).
2. Проверить ситуацию с номерами (сколько свободных, сколько должно освободиться, получили подтверждения на зарезервированные номера) для внесения соответствующих поправок в карту прогноза заполняемости гостиницы. На основании этих данных определяется количество номеров, подлежащих продаже (Cgate). В наши дни для всех этих расчетов существуют специальные программы.
3. Принимать гостей. Это означает, что надо извещать соответствующие службы о всех необычных требованиях гостей (например, кровати для гостя очень высокого роста).
4. Осуществлять резервирование номеров в вечернюю смену, когда служба резервирования уже заканчивает свою работу.

Виды **расценок на номера** (room rates), предлагаемых основными гостиничными сетями, показаны на рис. 5.5.

Основные гостиничные сети предлагают самые разные расценки на номера:

- базовый
- корпоративный
- для членов ассоциации
- правительственный
- для постоянных гостей
- для гостей города
- по картам для посещения развлекательных мероприятий
- для членов AAA (Американская автомобильная ассоциация)
- для членов AARP (Американская ассоциация пенсионеров)
- для оптовиков
- групповой
- специальные предложения

Базовым тарифом является ставка цены номера в отеле, от которой начинается отсчет всех остальных. Предположим, что базовый тариф Hotel California равен 135 долл. Все скидки с него можно предоставить в виде процента снижения базового тарифа. Например, корпоративный тариф может составлять 110 долл., для членов ассоциации — 105 долл., AARP — 95 долл. Групповой тариф может колебаться от 95 до 125 долл., в зависимости от заполняемости.

В мире в настоящее время используются три плана, служащих основой для исчисления тарифов:

- американский план (American Plan, AP) — номер и трехразовое питание
- модифицированный американский план (Modified American Plan) — номер и двухразовое питание
- европейский план (European Plan) — только номер, питание оплачивается отдельно.

Рис. 5.5 Виды расценок на номера

Hyatt Hotels

Когда Николас Притцкер (Nicolas Pritzker) эмигрировал со своей семьей из Украины в США, он начал свою карьеру с открытия небольшой юридической конторы. Благодаря его выдающимся управленческим способностям эта контора стала быстро расти и уже через какое-то время превратилась в управленческую



компанию. После этого семья Притцкеров смогла получить значительную финансовую поддержку, что позволило ей расширить свой бизнес. Их мечты стали реальностью с открытием первой гостиницы Hyatt 27 сентября 1957 г.

Сегодня Hyatt Hotel Corporation — компания стоимостью 6,4 млрд долл., занимающаяся гостиничным менеджментом и строительством, в состав которой входит сеть Hyatt International. В настоящее время она одна из ведущих сетевых структур гостиничной индустрии, имеющая около 8% общей рыночной доли.¹ Hyatt — всемирно известный лидер, обеспечивающий высококлассное проживание и обслуживание. Целевой рынок ее — бизнес-путешественники. Чтобы привлечь к себе самых разных клиентов, компания стратегически

дифференцирует свои заведения в услуги. Эта дифференциация является результатом создания четырех основных типов гостиниц.

1. *Hyatt Regency Hotels* — основной продукт компании. Отели этого типа обычно располагаются в городских бизнес-центрах и классифицируются как пять звезд.
2. *Hyatt Resorts* — только для отдыха. Отели располагаются в наиболее привлекательных дестинациях, предлагая своим гостям полноценный отдых от повседневности и возможность «наконец-то убежать от повседневного стресса».
3. *The Park Hyatt Hotels* — это небольшие отели европейского стиля класса люкс. Их целевой рынок — индивидуальные путешественники, которые предпочитают приватность, персональное обслуживание и явно выраженную элегантность небольших европейских заведений.
4. *The Grand Hyatt Hotels* — обычно располагаются в самых престижных местах и привлекательны как для отдыхающих, так и для проведения крупных совещаний и конференций. Они отражают утонченность и великолепие, здесь используются технологии, которые делают их своего рода произведениями искусства. В них часто проводятся конференции и банкеты на уровне мировых стандартов.

Hyatt Hotel Corporation была признана *Wall Street Journal* одной из лучших среди 66 компаний всего мира в отраслях, связанных со сферой гостеприимства. Действительно, эффективный менеджмент, отличительная черта компании в первые годы ее создания семьей Притцкеров (Pritzker), сохранился и поныне. В Hyatt Hotel Corporation практикуется децентрализованный подход к менеджменту, что позволяет каждому управляющему иметь большие возможности для принятия решений, а также стимулировать личное творчество и тем самым способствовать

дифференциации и новациям. Возможно, основой выдающегося успеха Hyatt является разработка новой концепции продуктов. Например, открытие Hyatt Regency в Атланте (штат Джорджия) помогло компании получить широкую известность во всем мире. Гости этого отеля были поражены просторным холлом — атриумом высотой в 21 этаж, стеклянными лифтами и вращающимися ресторанами под крышей. Необычная архитектура, автором которой был Джон Портман (John Portman), кардинальным образом изменила не только привычные стандарты дизайна и распределения площадей, но и кардинальным образом изменила общие направления индустрии проживания. Предложенная концепция атриума стала вызовом для всех архитекторов, проектирующих отели, ознаменовав появление новой тенденции — широкое пространств для общего пользования.

Еще один положительный аспект децентрализованной управленческой структуры состоит в том, что каждый менеджер может действовать так, чтобы в максимальной степени удовлетворить запросы каждого гостя. Возможно, наиболее удивительным результатом такого подхода стало предложение на рынке оригинальных и диверсифицированных товаров и услуг. Например, для бизнес-путешественников Hyatt недавно предложила Hyatt Business Plan, согласно которому в каждом номере имеется факс, круглосуточный доступ к копировальным устройствам и принтерам и другие услуги, предназначенные для удовлетворения запросов клиентов-бизнесменов. Hyatt находится на переднем фронте и в разработке более быстрых и более эффективных вариантов регистрации, в том числе и по телефону (1-800-CHESK-IN), что позволяет гостям осуществлять регистрацию из номера отеля. Учитываются и потребности семейных гостей: непосредственно Camp Hyatt — самая обширная программа занятий с детьми в гостиничной отрасли.

Еще одна составляющая успеха Hyatt — ставка руководства на управление человеческими ресурсами. Действительно, удовлетворение служащих своей работой здесь рассматривается в качестве основной предпосылки, обеспечивающей удовлетворение гостей. Руководство Hyatt уделяет большое внимание отбору служащих и их подготовке. Однако самым значительным является взаимодействие между собой менеджеров высшего звена и рядовых служащих.

Даррел Хартли-Леонард (Darryl Hartley-Leonard) был президентом компании, когда он выдвинул идею «дня приобщения к основам». Раз в году в этот день компания закрывает свои офисы в штаб-квартире, и старшие менеджеры разъезжаются по многочисленным гостиницам Hyatt в США и Канаде, чтобы заниматься повседневными делами на уровне рядовых работников¹. Такая стратегия очень эффективна: выполнение обязанностей рядовых работников позволяет представителям высшего руководства узнавать много нового из первых рук, сталкиваться лично с повседневными проблемами своих служащих и тем самым лучше понимать рутинные вопросы. Концепция «дня приобщения к основам» хорошо воспринимается служащими компании, так как они непосредственно видят, что руководство не находится в башне из слоновой кости, а старается на деле улучшить условия их работы.

¹ Компания управляет 207 гостиницами и курортами по всему миру: 122 — в Северной Америке, Канаде и на Карибах и 85 — в 35 странах самых разных регионов мира.

Ночной аудитор

Отель — одно из немногих предприятий, подводящих баланс по своим операциям в конце каждого рабочего дня. Поскольку он работает круглые сутки, в течение дня

приостановить сделки в какой-то момент трудно. Когда отель затихает (около часа ночи), **ночной аудитор** (night auditor) начинает проверять и подытоживать кредиторскую задолженность гостей. Среди его основных обязанностей можно указать следующие.

1. Отправить почтой данные по расходам, которые не успела переслать вечерняя смена.
2. Утром передать сведения по всем расхождениям сменному менеджеру. Занести приход по каждому из номеров плюс налог в соответствующий счет и вывести новый баланс.
3. Вести параллельный учет на случай, если компьютерная система выйдет из строя, а руководству гостиницы потребуется самая последняя информация.
4. Произвести сверку гостевых счетов, поступивших по автоматизированной системе управления и с торговых точек. Если они не сходятся, аудитор должен найти ошибку и ее исправить. Для этого надо удостовериться, что расходы по каждому из отделов зафиксированы в гостевом счете.
5. Закончить и размножить суточный отчет, где детально показывается деятельность за предыдущий день и отражается вся важная информация о работе гостиницы.
6. Проверить участки гостиницы, где возможны хищения или потенциальные хищения.

Процедуры ночного аудитора

1. Команда, занимающаяся ночным аудитом, должна произвести предварительную сверку счетов, где показаны доходы, полученные от сдачи номеров и налоговых платежей, банкетов и обслуживания массовых мероприятий, точек по продаже питания и напитков, и других источников (плата за телефонные разговоры, магазин сувениров и подарков и т.п.).
2. Выявить все ошибки в отчетах.
3. Учесть и внести в предварительные отчеты все вносимые изменения
4. Провести сверку всех платежей и сопоставление предварительно начисленных платежей с фактическими.
5. Подсчитать и перепроверить все платежи по кредитным картам, операциям с номерами, еде и напиткам, другим источникам доходов.
6. Команда добавляет данные за сутки к предыдущим данным, чтобы получить общие данные за месяц / год и передает полученные результаты смене, которая будет работать следующие сутки.

Отчет о работе за сутки содержит некоторые ключевые оперативные данные: **процент заполняемости отеля** (room occupancy perantage, ROP), определяемый делением числа занятых номеров на общее число номеров. Так, если в отеле 850 номеров и 622 из них заняты, то процент его заполняемости: $622 / 850 = 73,17\%$. Эти цифры, а также среднесуточная цена за номер являются ключевыми показателями работы отеля.

Среднесуточная цена за номер (average daily rate) рассчитывается путем деления полученного дохода на количество сданных номеров. Если суточный доход 75 884 долл., а количество сданных номеров 662, среднесуточный доход от номера составляет 114,63 долл. Пример дневного отчета приведен в табл. 5.1.

Таблица 5.1

Clarion Hotel Bayview

Результаты за один день января 2004 г.			Дневной отчет		Ежедневный отчет за январь 2004 г.		
	За сутки	Процент или среднее	Итого за текущий месяц	Процент или среднее	Итого за текущий год	Процент или среднее	
Заполняемость, %							
Базовые	9	2,9%	189	3,37	189	3,37	
Корпоративные	0	0,0%	103	1,83	103	1,83	
Групповые	274	87,8%	2379	42,36	2379	42,36	
Отдыхающие	3	1,0%	395	7,07	395	7,07	
По дешевому тарифу	23	7,4%	348	6,14	348	6,14	
Выделенные руководством	2	0,6%	32	0,57	32	0,57	
По оптовым ценам	1	0,3%	121	2,15	121	2,15	
Неприбывшие	0	0,0%	0	0,00	0	0,00	
Свободные номера	<u>0</u>	<u>0,0%</u>	<u>37</u>	<u>0,66</u>	<u>37</u>	<u>0,66</u>	
Итого	312	100%	3601	64,12	3601	64,12	
Базовые	\$1011	\$112,33	17 207	91,04	17 207	91,04	
Корпоративные	\$0		8478	82,31	8478	82,31	
Групповые	\$22 510	\$82,15	178 066	74,85	178 066	74,85	
Отдыхающие	\$207	\$69,00	24 985	63,25	24 985	63,25	
По дешевому тарифу	\$805	\$35,00	12 063	34,97	12 063	34,97	
Выделенные руководством	\$141	\$70,59	2379	74,34	2379	74,34	
По оптовым ценам	\$43	\$43,00	5201	42,98	5201	42,98	
Неприбывшие	<u>\$0</u>	<u>\$0</u>	<u>-914</u>	<u>-24,69</u>	<u>-914</u>	<u>-24,69</u>	
Итого поступлений и ADR	\$24 717	\$79,22	247 466	68,72	247 466	68,72	
коды отеля							
Номера	\$24 717		247 466	77,46	247 466	77,46	
Питание	\$1400		37 983	11,89	37 983	11,89	
Напитки	\$539		9679	3,03	9679	3,03	
Телефон	\$547		5849	1,83	5849	1,83	
Парковка	\$854		11103	3,48	11103	3,48	
Обслуживание в номере	\$70		1441	0,45	1441	0,45	
Другие поступления	<u>\$1437</u>		<u>963</u>	<u>1,87</u>	<u>963</u>	<u>1,87</u>	
Общие поступления	\$29 563		319 484	100,00	319 484	100,00	

Clarion Hotel Bayview
Дневной отчет *Ежедневный отчет за январь 2004 г.*
Результаты за один день января 2004 г. *Продолжение табл. 5.1*

	За сутки	Процент или среднее	Итого за текущий месяц	Процент или среднее	Итого за текущий год	Процент или среднее
Safe & K						
Завтраки	88	57,1%	1180	47,12	1180	47,12
Ланч	43	27,9%	674	26,92	674	26,92
Обед	23	14,9%	650	25,96	650	25,96
Всего	154	100,0%	2504	100,00	2504	100,00
Завтраки	\$608	\$6,91	7854	6,66	7854	6,66
Ланч	\$246	\$5,72	5847	8,67	5847	8,67
Обед	\$227	\$9,86	4309	6,63	4309	6,63
Gaslamp Lounge Food			2431	3,74	2431	3,74
Всего / среднее	\$1081	\$7,02	20 440	8,16	20 440	8,16
Банкеты						
Завтраки	0	0	154	13,24	154	13,24
Ланч	0	0	134	11,52	134	11,52
Обед	0	0	254	21,84	254	21,84
Кофе-брейк	0	0	621	53,40	621	53,40
Всего	0	0	1163	100,00	1163	100,00
Завтраки	\$0	0	980	6,36	980	6,36
Ланч	\$0	0	2997	22,36	2997	22,36
Обед	\$0	0	4530	17,84	4530	17,84
Кофе-брейк	\$0	0	1093	1,76	1093	1,76
Всего / среднее	\$0	0	9600	8,25	9600	8,25
Обслуживание в номерах						
Завтрак	13	40,6%	324	48,00	324	48,00
Ланч	3	9,4%	53	7,85%	53	7,85
Обед	16	50,0%	298	44,15	298	44,15
Всего	32	100,0%	675	100,0%	675	100,0%
Завтрак	\$119	\$9,13	2665	8,22	2665	8,22
Ланч	\$29	\$9,77	418	7,89	418	7,89
Обед	\$171	\$10,67	2907	9,75	2907	9,75
Всего / среднее	\$319	\$9,96	5990	8,87	5990	8,87

Сравнительно недавно появился еще один показатель успешности работы отеля: процент потенциального дохода с гостиничных номеров, когда сначала рассчитывается потенциальный доход, который можно получить, после чего истинный доход делится на потенциальный.

В больших отелях работает несколько ночных аудиторов, в маленьких для этих расчетов достаточно одного человека, который может не только выполнять расчеты, но и нести обязанности и дежурного администратора, и ночного сторожа.

Проверьте ваши знания

1. Перечислите функции, выполняемые управляющим отелем.
2. Что вы можете сказать об исполнительном комитете отеля, имеющего более 300 номеров. Каковы его функции?
3. Какие подразделения входят в состав подразделения обслуживания? Какова основная функция каждого из этих подразделений?

Собственные системы управления

С помощью **собственных систем управления** (property management systems, PMS) отелю значительно проще принимать заявки, хранить их и при необходимости находить сведения о резервировании номеров, о постоянных клиентах, требованиях и счетах гостей. Важной частью таких систем управления являются файлы, дающие помощнику администратора, ответственного за резервирование, доступ к информации о количестве незабронированных номеров и их характеристиках: вид из окна, цена и т.д. Система позволяет легко получить список прибывающих в тот или иной день гостей.

Система управления включает ряд компьютерных программ, с помощью которых можно собирать и использовать информацию, актуальную для работы фронт- и бэк-офиса. Особенно важны следующие программы, обеспечивающие администраторов необходимой информацией:

- Управление службой резервирования.
- Управление обслуживанием номеров.
- Управление расчетами с гостями.
- Общие вопросы управления отелям.⁶

Программа PMS, обеспечивающая службу резервирования, позволяет ее работникам быстро получать запросы на резервирование, подтверждения на уже резервированный номер и ежедневно иметь четкую картину заполняемости отеля, собирая воедино информацию о резервировании, произведенном непосредственно в офисе и по централизованной телефонной системе резервирования. Большинство гостиничных корпораций имеет свои телефонные номера в этой системе. Предварительный заказ по бесплатной телефонной линии возможен из любой точки США, а иногда и из-за границы. Турагентства тоже имеют прямой доступ к этой централизованной системе через компьютерную сеть. Более сотни PMS-продавцов предлагают разные системы PMS со своими характеристиками, своими компью-

терными платформами и своими операционными системами. Предлагаемое программное обеспечение позволяет работать по следующим направлениям:

- резервирование;
- фронт-офис;
- оформление коллективных счетов;
- сведения о постоянных клиентах;
- текстовый редактор отчетов;
- счета за услуги турагентств;
- оформление туров;
- административно-хозяйственные вопросы;
- управление доходами;
- создание комплексных планов;
- пакеты для оптовиков;
- интерфейс дистанционных расчетов по компьютеру;
- интерфейс с точками продаж;
- экологический контроль;
- централизованное резервирование;
- главная бухгалтерская книга;
- кредиторская задолженность;
- счета владельцев кондоминиумов;
- управление ассоциациями;
- арендная плата за долгосрочную сдачу номеров;
- арендная плата за таймшеры.⁷

В средних и больших гостиницах имеется миникомпьютер, обеспечивающий работу фронт- и бэк-офиса (бухгалтерия, контроль, закупки).

Небольшие гостиницы могут использовать микрокомпьютер отдельно или подключать его к местной сети для подачи через него всех запросов.

Управление доходами

Управление доходами (yield management) — это методика прогнозирования спроса, используемая в целях максимизации прибыли от сдачи гостиничных номеров. Эту методику впервые стали использовать на гражданских авиалиниях. В ее основе лежит извлечение экономической выгоды из расхождения между спросом и предложением: цены растут, когда спрос увеличивается, и падают — при его уменьшении. Поэтому целью управления доходами является повышение рентабельности деятельности предприятия. Конечно, отели хотели бы продавать каждый номер по максимально высокой цене. Однако в реальной жизни это невозможно, и поэтому номера часто предлагаются со скидкой с базовой цены, например, по корпоративному или коллективному тарифу. В большинстве отелей по базовой цене сдается только небольшой процент всех номеров. Корпоративные, коллективные и другие льготные цены на номера стимулируют спрос. Управление доходами позволяет повысить поступления и доходность каждого имеющегося в распоряжении номера, предлагая определенный тип помещения определенным клиентам за определенную цену.⁸

Существует явная закономерность, отражающая динамику резервирования номеров в отеле для групп, которое осуществляется обычно задолго до фактической даты заселения (за несколько месяцев, а то и лет), и отдельных гостей, для которых номера, как правило, резервируются за несколько дней. На рис. 5.6 и 5.7 показана динамика резервирования номеров для индивидуальных и групповых (коллективных) клиентов.

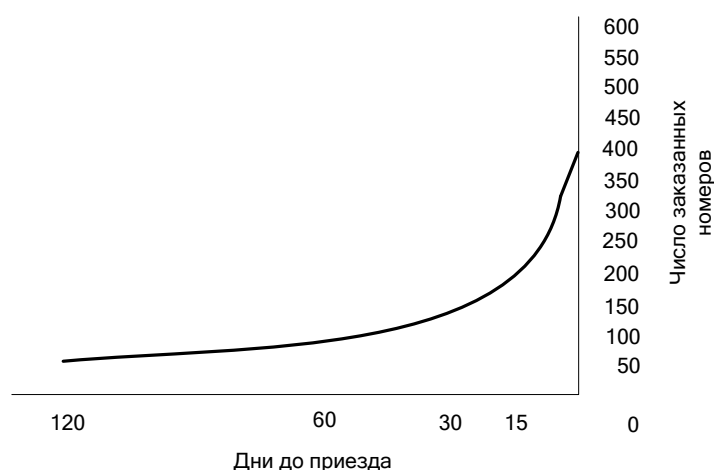


Рис. 5.6 Динамика резервирования номеров для индивидуальных клиентов (Источник: личная переписка автора с Джейм Шроком (Jay R. Schrock), 22 мая 2004 г.)

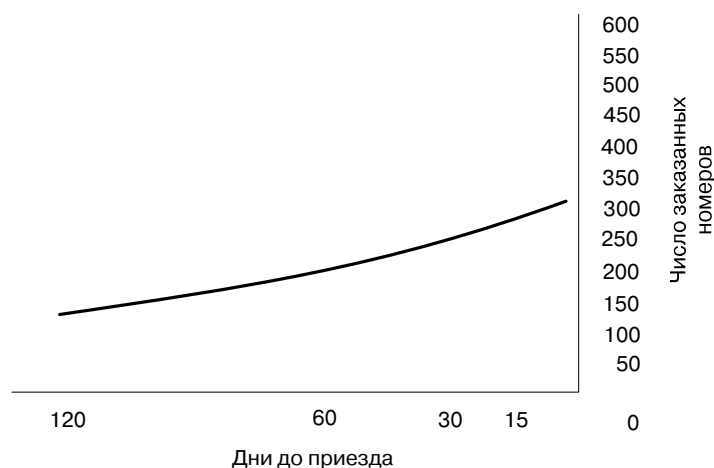


Рис. 5.8 Динамика резервирования номеров для коллективных клиентов

Из приведенных графиков видно, что коллективные клиенты заказывают номера заранее — за несколько месяцев. В ходе управления доходами осуществляется отслеживание процесса резервирования и на основе анализа тенденций в колебании спроса за предыдущие годы и текущего спроса определяются количество и тип номеров, которые надо сдать, и цена, что в совокупности обеспечивает получение максимального дохода.

Кривая на рис. 5.6 свидетельствует, что индивидуальные клиенты редко заказывают номера более чем за 120 дней до своего приезда. Большая часть таких заказов осуществляется всего за несколько дней до приезда. Программа управления доходами и в этом случае осуществляет отслеживание спроса и предложения и выдает рекомендации, сколько номеров каждого типа целесообразно продать на каждый день и какую цену назначить на номер каждого типа.

При использовании методики управления доходами расчет цены за номер производится не только с учетом срока резервирования, но и типа резервируемых номеров. Например, человек, снимающий двойной номер или королевские апартаменты, должен платить за них, конечно, выше базовой цены за одноместный номер. Аналогично двойной или многокомнатный номер должен давать отелю больший доход, чем если бы его снимал один человек. Подобные расчеты осуществляются следующим образом.

Предположим, в гостинице 300 номеров и базовая цена номера — 150 долл. В среднем каждый день сдается 200 номеров и средняя цена за номер — 125 долл. В этом случае показатель заполняемости гостиницы $200 \div 300 = 66,6\%$

коэффициент цены $125 \text{ долл.} \div 150 \text{ долл.} = 0,833$,

рентабельность $0,666 \times 0,833 = 55,4\%$

Для более широкого применения этой методики в гостиничном бизнесе учитываются и другие факторы, например изменение цены при резервировании номера на несколько суток и дополнительные доходы от продуктов питания и напитков. Если гость прибывает в день высокого спроса на номера, а затем пользуется этим номером в течение нескольких дней, когда спрос низкий, по какому тарифу он должен платить? Кроме того, следует принимать во внимание и колебания доходов от продаж продуктов питания и напитков.

У этой методики управления доходами есть и некоторые недостатки. Например, если бизнесмен хочет зарезервировать номер в отеле за три дня, а цена номера, назначенная в целях максимизации доходов, покажется ему слишком высокой, он может предпочесть другой отель и никогда не вспомнит о первом, собираясь в этот город в следующий раз.

Показатель поступлений от сдаваемого номера, или, как еще называют, **rev par** (revenue per available room), был разработан Smith Travel Research. Чтобы его определить, надо разделить все поступления от номеров на число имеющихся номеров. Например, если поступления от сдачи номеров составляют у отеля, имеющего 400 номеров, 50 тыс. долл. за день, то разделив 50 тыс. долл. на 400, получим 125 долл. Отели используют этот показатель для сравнения с конкурентами, а владельцы — для оценки деятельности нанятых ими управляющих.

Проверьте ваши знания

1. Что обозначает аббревиатура PMS? Какие функции выполняет эта система?
2. Что представляет собой методика управления доходами? Как она используется в гостиничной отрасли?

Резервирование

Службу резервирования возглавляет менеджер, который в большинстве отелей находится на одной ступени служебной лестницы с менеджером фронт-офиса и подчиняется руководителю подразделения обслуживания помещений или отдела продаж. Как видите, резервирование неразрывно связано с продажами и управлением поступлениями. Резервирование — это первый контакт с отелем гостя или лица, делающего это за гостя. Хотя этот контакт может осуществляться по телефону, впечатление об отеле начинает формироваться именно с него. Это требует от человека, принимающего звонки, определенных навыков, называемых телемаркетинговыми. Поскольку гость часто обзванивает несколько гостиниц, подыскивая лучший вариант, служащий отдела резервирования может очень сильно повлиять на его выбор, умело продемонстрировав преимущества их гостиницы перед конкурентами.

Служба резервирования обычно работает с 8.00 до 18.00, количество служащих зависит от размера отеля. Их задача — продать все свободные номера за максимально высокую цену, и потому они должны бороться за каждого потенциального клиента, убеждая его в том, что их отель не только соответствует его ожиданиям, но даже превосходит их. Однако у клиента не должно сложиться впечатление, что с него пытаются «содрать лишнее». Для резервирования используется много каналов:

1. Телефон гостиницы или факс
письмо
телеграмма
2. Бесплатная телефонная линия для корпоративных клиентов
3. Турагентства
4. Интернет
5. Организаторы конференций и совещаний (вариант №1 для отелей, специализирующихся на проведении таких мероприятий)
6. Туроператор (для курортных отелей может быть самым важным)
7. Рекомендация другого отеля той же компании
8. Телефон аэропорта.
9. Заказывающий лично приходит в гостиницу.

Ясно, что от успешной работы отдела резервирования зависят и потенциальные, и реальные доходы отеля. Многие сетевые гостиницы имеют бесплатные телефонные линии с выделенными номерами, по которым потенциальный клиент может бесплатно позвонить, чтобы сделать заказ в одном из отелей компании, расположенных в США или за рубежом. Корпоративная **централизованная система резервирования** (central reservation system) предоставляет операторам доступ к информации о наличии свободных мест в каждом отеле сети. Как только заказ сделан, соответствующий номер удаляется из списка свободных до тех пор, пока не освободится заказчиком. Система резервирования работает с отелями в диалоговом режиме, что позволяет службам резервирования этих отелей оперативно пользоваться централизованным банком данных.

Подтвержденное резервирование (confirmed reservations) — это резервирование, подтвержденное специальным уведомлением, посылаемым отелем клиенту по почте, электронной почте или факсом. Обычно на уведомлении указываются номер подтверждения, дата предполагаемого прибытия и выезда гостя, тип заказанного номера, количество гостей, число кроватей, а также любые специально оговариваемые требования. По прибытии в отель гость может проверить детали резервирования по этому уведомлению.

Гарантированное резервирование (guaranteed reservations) предоставляется в тех случаях, когда человек, резервирующий номер, хочет получить гарантии, что его заказ будет обязательно выполнен. Обычно необходимость в этом возникает, если гость может прибыть в отель с опозданием. Номер кредитной карточки гостя гарантирует оплату номера даже в том случае, если человек не придет, отель держит номер до прибытия гостя. Гость постарается обязательно аннулировать заказ, если видит, что не может им воспользоваться. Это дает более точную картину наличия свободных номеров с учетом возможности неприбытия некоторых гостей.

Другая форма гарантированного резервирования — депозитная (авансовая) оплата. В некоторых ситуациях (например, в разгар сезона отпусков), чтобы избежать простоя номеров из-за неявки ожидаемого гостя, отель может попросить перечислить авансом стоимость проживания за один день или даже за весь срок планируемого пребывания. Для этого с номера кредитной карточки гостя снимается определенная сумма в первый же вечер после планируемого прибытия гостя. Это также надежный способ борьбы с неприбытиями. Корпорации, часто обращающиеся в один и тот же отель, должны гарантировать все свои резервирования, помня о том, что в период повышенного спроса на гостиничные номера во многих городах существует правило, согласно которому отель имеет право распоряжаться по своему усмотрению номерами, резервирование которых не гарантировано или не оплачено до истечения установленного срока в запланированный день прибытия гостя, т.е. до 16.00 или 18.00 часов.

Служба связи

Средства связи отеля включают внутреннюю связь для служебного пользования, связь с клиентами (включая пейджер и радио), голосовую почту, факсы, службу передачи сообщений и центр чрезвычайных ситуаций. Первый контакт клиентов с отелем часто осуществляется по телефону, что обуславливает важность оперативного и внимательного отношения ко всем телефонным звонкам, поскольку первое впечатление — самое стойкое.

Служба связи — важный элемент в работе отеля, поскольку от нее во многом зависит, насколько спокойно будет функционировать отель. Кроме того, она является центром прибыли, так как отели обычно добавляют к тарифу междугородных звонков, сделанных из номера, 50%. Местные звонки обходятся от 0,75 до 1,25 долл. плюс налог.

Центр связи работает круглосуточно, примерно по тому же графику, что и фронт-офис — в три смены. Очень важно, чтобы работники этой службы умели сохранять спокойствие, несмотря на нервную обстановку, особенно в чрезвычайных обстоятельствах.

Служба униформы

В связи с важностью первых впечатлений клиента особая ответственность возлагается на обслуживающий персонал, особенно **персонал службы униформы** (uniformed staff). Возглавляет обслуживающий персонал менеджер подразделения обслуживания гостей. Ему подчинены швейцары, коридорные и консьержи, хотя в некоторых отелях консьержи подчинены непосредственно менеджеру фронт-офиса.

Швейцары первыми встречают гостей и вступают с ними в неофициальный контакт. Одетые в привлекающую внимание униформу, они стоят у дверей отеля, приветствуют гостей, помогают им выйти из машины, вызывают для них такси, (вежливо отвечая на все их вопросы о гостинице и ее окрестностях). Эти служащие обычно получают довольно много чаевых. В прошлом эта должность передавалась от отца к сыну или продавалась за несколько тысяч долларов. Ходят слухи, что это одна из самых прибыльных должностей в отеле, приносящая доход не меньше, чем должность управляющего.

Главная функция коридорных — сопровождать гостей и доставлять в их номера багаж. Им тоже полезно знать кое-что об окрестностях отеля и все о нем самом и его различных службах. Постоянно контактируя с гостями, они должны быть услужливыми и приятными в общении. Помогая гостям разместиться в номере, они объясняют им, что и как работает (освещение, телевизор, кондиционер, телефон, служба «побудки», прачечная, чистка и глажение одежды, обслуживание в номере, ресторан, плавательный бассейн, целебные ванны и т.д.).

Консьерж-служба

Консьержи (conciierge) — также обслуживающий персонал в униформе. Их можно увидеть за специальной стойкой в вестибюле гостиницы или на этажах в гостиницах, где предусмотрен этот вид обслуживания. Обычно консьержи к служащим фронт-офиса или к группе кассиров не относятся.

До 1936 г. консьержи вообще не были служащими гостиницами. Они считались независимыми предпринимателями, покупающими у гостиницы право заниматься своей деятельностью на ее территории. Они могли сами нанимать себе помощников, работающих в специальной униформе, и оплачивать их труд.⁹

Как заметила одна представительница этой профессии, интересующаяся ее историческими корнями, консьержи появились тогда, когда отель как предприятие стал настолько большим заведением, что его управляющий уже не мог лично заниматься каждым из своих гостей. В наши дни фешенебельные отели большинства городов имеют консьержей. Так, Plaza Hotel (Нью-Йорк) и ее 800 номеров обслуживается десятью консьержами, руководство которыми осуществляет Томас Уольф (Thomas P. Wolfe). Эти люди оказывают гостям множество услуг, в частности:

- достают билеты на самые популярные спектакли, даже если их просят об этом в день представления, естественно, с надбавкой к стоимости билета, которая может достигать 150 долл.;
- организуют столик в ресторане, даже при отсутствии там свободных мест;
- дают советы о местных ресторанах, аттракционах, увеселительных заведениях;
- бронируют билеты на авиарейсы;
- делают для них покупки.

Примерами менее типичных услуг консьержей можно назвать:

- организацию свадьбы в двухдневный срок;
- оформление виз в консульстве или посольстве;
- выполнение делового поручения.

Чего только не делают для гостей консьержи! Практически все. Журнал *Conde' Nast Traveler* провел опрос среди консьержей по всему миру и опубликовал список самых необычных просьб, выполненных ими. Вот некоторые из них.

1. Группа японских туристов остановилась в гостинице Palace Hotel в Мадриде. Посмотрев бой быков, они решили организовать подобное зрелище у себя дома. Консьерж купил для них подходящих быков, нанял тореадоров и организовал их отправку в Токио.
2. Консьерж одной из лондонских гостиниц обратил внимание на гостя, нервно расхаживающего по вестибюлю. Он спросил его, не может ли чем помочь. Гость ответил, что менее чем через час должно состояться его бракосочетание, а свидетеля все нет. Консьерж, который был одет должным образом, вызвался заменить задержавшегося свидетеля.
3. Одна дама, остановившаяся в парижском Hotel Plaza Athenee, не хотела, чтобы во время прогулки по бульвару ее любимая собачка водила дружбу со встречными псами. Она попросила консьержа снять для нее домик с садиком в каком-нибудь приличном месте. Хотя собачка по-прежнему жила с хозяйкой в гостинице, каждый день шофер дамы возил ее «на свою территорию» на прогулку.

Fairmont Hotels & Resorts

Fairmont Hotels & Resorts — крупнейшая компания в секторе отелей класса люкс в Северной Америке, имеющая репутацию высочайшего обслуживания, признанную во всем мире. Их диверсификационный портфель включает исторические достопримечательности, блистательные курорты и современные отели, располагающиеся в центрах городов. От пляжей Гавайев и Бермуд до самого сердца Нью-Йорка — все ее отели предлагают гостям великолепное обслуживание, считающееся уникальным.

Отели, функционирующие под флагом Fairmont, предлагают гостям эксклюзив, в создании которого участвуют уникальная архитектура, выразительные пейзажи, современнейшее оборудование. Добавьте сюда отличное обслуживание, и в результате вы получите незаурядное впечатление, надолго остающееся в памяти любого человека, останавливающегося в Fairmont Hotels Resorts.

Знания большинства отелей Fairmont были одними из первых, появившихся в молодых городах всей Северной Америки. Не многие заведения этого рода могут похвастаться тем, что местные сообщества росли (почти буквально) вокруг них. Сегодня к этой коллекции добавились современные отели, располагающиеся в центрах городов, что позволяет гостям быстро оказываться в нужном месте, принимать участие в мероприятиях, проводимых в деловом центре и наслаждаться динамикой, светом и звуками окружающих улиц. В коллекцию Fairmont входят такие жемчужины гостиничного бизнеса, как Fairmont Miramar Hotel Santa Monica и Fairmont San Francisco, ставшие своего рода вехой в истории гостиничного дела. Эти курорты располагаются в самых престижных районах мира, чья красота порой перехватывает дух, и поэтому у путешественников всего мира Fairmont ассоциируется с самыми привлекательными пляжами, великолепными и одновременно трудными для игроков полями для гольфа и манящими склонами гор, где так чудесно кататься на лыжах.



В любом из своих отелей и курортов Fairmont гарантирует стабильность обслуживания. Каждое заведение строго соблюдает стандарты, установленные в компании, гарантирует высокое качество услуг, доступных всем гостям.

История

Fairmont (штаб-квартира в Торонто, Канада) — самая крупная компания в Северной Америке, специализирующаяся на управлении гостиничным бизнесом и предлагающая гостям роскошное проживание в самых престижных местах мира. В октябре 1999 г. Canadian Pacific Hotels & Resorts приобрела Fairmont Hotel, благодаря чему эти две компании, у каждой из которых за плечами богатая история и более чем столетний опыт работы в сфере госте-

приимства, стали единой структурой. В результате этого великого союза на свет появился Fairmont Hotels & Resorts, новый ключевой игрок в сегменте гостиниц класса люкс.

Наследие Fairmont

Первоначально Fairmont Hotel был таким, каким его задумали уроженцы Сан-Франциско Тесси и Вирджиния Фаир (Tessi and Virginia Fair). Fairmont смог впервые открыть свои двери в 1907 г. через год после землетрясения в Сан-Франциско. В 1945 г. Fairmont купил Бенджамин Свиг (Benjamin H. Swig), который в то время начал формировать портфель отелей. Он купил Grunwald (в настоящее время Fairmont New Orleans) и обновил Plaza в Нью-Йорке. Для всей группы отелей он выбрал название Fairmont, отметив таким образом свою первую покупку и выделив ведущий отель в этой группе — Fairmont в Сан-Франциско. В настоящее время Fairmont Hotels имеет семь сетевых структур в США, он стал своего рода социальным ядром для общения богатых и известных людей мира.

Fairmont Hotels and Resorts

Относясь к тем отелям, которые играют интегрирующую роль в развитии городов и сообществ, четыре известные жемчужины в коллекции Fairmont Hotels & Resorts сами по себе являются привлекательными достопримечательностями: Plaza в Нью-Йорке, Fairmont — в Сан-Франциско, Fairmont Baniff Spring и Fairmont Le Château Frontenac. И хотя Fairmont Hotels & Resorts—новое имя в индустрии гостеприимства, его традиции уходят корнями в давний основополагающий принцип гостеприимства: высочайшее обслуживание в особых условиях. Учитывая вековой опыт работы с одной из крупнейших коллекций выдающихся отелей мира, имея персонал, стремящийся в любой ситуации удовлетворить самые высокие ожидания гостей, Fairmont Hotels & Resorts вполне по силам стать ведущим участником гостиничной отрасли.

Экологическая программа

Первоначально запущенная в 1990 г. как программа, реализуемая на низовом уровне с целью снизить негативное влияние гостиничных операций на внешнюю среду, в которой мы живем и работаем, программа «Зеленое партнерство» (Green Partnership), разработанная Fairmont Hotels & Resorts, в настоящее время рассматривается многими, в том числе специалистами *National Geographic Traveler*, как самая всесторонняя экологическая программа в североамериканской гостиничной индустрии.

Fairmont Hotels & Resorts поддерживает «зеленое» мышление, считая, что экологию следует понимать не узко, а предельно широко: это воздух, которым мы дышим, вода, которую пьем, места, где живем, работаем и играем! Если вы хотите подробнее познакомиться с корпоративной точкой зрения на эту экологическую программу, посетите корпоративный веб-сайт (www.fairmont.com/environment).

Гости в Fairmont Hotels & Resorts изначально ожидают, что уровень обслуживания здесь таков, что забыть его нельзя. Удовлетворение запросов гостей является важнейшим элементом политики, которая, впрочем, не ограничивается только гостями, но и распространяется на коллег. Благодаря выдающимся показателям работы по таким направлениям, как наем персонала, его профессиональная подготовка, продвижение по службе и управление бизнесом, Fairmont Hotels & Resorts — одна из ведущих по рейтингу компаний, где работать очень престижно.

Назначение консьержной службы — повысить имидж заведения и предоставлять его гостям необходимые им услуги. Это услуги особого, высшего, качества, отличающие лучшие заведения гостиничной отрасли. Чтобы гарантировать, что они могут точно выполнять запросы гостей, консьержи прежде всего должны предельно полно разобраться, что именно хочет гость, учитывая как его финансовые, так и другие возможности. Консьержи должны быть очень внимательными и всегда, когда это возможно, не просто удовлетворять запросы гостей, но и предугадывать их появление. В нашу эпоху очень конкурентных заведений высшего класса и прекрасно информированных гостей только профессионально подготовленный и знающий персонал консьержной службы может предоставлять услуги на таком уровне, которые гость действительно запомнит. Так как все больше отелей пытаются демонстрировать высокую ценность, предоставляемую своим гостям, гостиничная служба должна все время совершенствоваться.

Прежде всего консьержам необходимо во всех деталях знать жизнь отеля и его многочисленных служб, говорить на нескольких языках, иметь общительный характер.

У консьержей есть своя профессиональная организация — UPPGH (Union Professionnelle des Portiers des Grand Hotels), обычно именуемая Clefs d'Or («Золотые ключи»), по эмблеме, которую консьержи носят в петлицах униформы — скрепленные золотые ключи.

Административно-хозяйственная служба

Самая крупная (по численности персонала) служба отеля — **административно-хозяйственная** (housekeeping). В ней занято до 50% всех служащих отеля. Возглавляет службу руководитель административно-хозяйственной службы. Специфика его служебных обязанностей требует хороших организаторских способностей, требовательности, мотивации и стремления соответствовать высоким стандартам. Повседневное поддержание в должном порядке огромного числа номеров и других помещений отеля требует большой ответственности и пунктуальности.

Важность административно-хозяйственной службы подчеркивается во всех опросах, проводимых среди гостей, постоянно указывающих в системе приоритетов чистоту и порядок как требование номер один.

Опытный руководитель службы в своей работе придерживается следующих десяти правил.

1. Использует людские ресурсы эффективно. Чтобы добиться своевременного выполнения работы, распределяет задания и делегирует ответственность между подчиненными, давая каждому конкретное задание.
2. Разрабатывает рациональные методы отчета о выполненной работе. Постоянно осуществляет контроль и поддерживает с подчиненными обратную связь.

3. Стараются стандартизировать рутинные процедуры. Помогает подчиненным вырабатывать пунктуальность в работе.
4. Регулярно проводит **инвентаризацию** (inventory control). Контролирует стоимость оборудования и имеющихся материалов.
5. Стимулирует работу своих помощников. Для своих подчиненных является примером высокой морали, мотивации и усердия.
6. Не уклоняется от проблем, которые постоянно ставят перед его службой гости и руководство. Сохраняет невозмутимость в любой ситуации.
7. Привлекает подчиненных к вопросам планирования. Поощряет их рационализаторские предложения, позволяющие им делать работу быстрее, но без ущерба для качества.
8. Повышает образовательный уровень подчиненных. Поддерживает их стремление к самообразованию организацией соответствующих курсов повышения квалификации.
9. Организует программы по подготовке менеджеров. Дает своим подчиненным шанс продвинуться по службе.
10. Координирует работу своей службы с другими, особенно с службой портье, инженерно-эксплуатационной и прачечной.

Выделим *четыре основные служебные обязанности руководителя службы*:

1. Руководить людьми, следить за оборудованием и поставками.
2. Следить за чистотой и порядком в номерах для гостей и в помещениях общего пользования.
3. Руководить службой в соответствии с финансовой политикой управляющего.
4. Вести документацию.

График обычного рабочего дня руководителя административно-хозяйственной службы, который начинается в 07.45 утра и заканчивается в 18 часов, можно представить следующим образом.

7.45

Вместе со старшим группы ночных уборщиков проверяет чистоту коридоров и холлов.

Проверяет записи в административно-хозяйственном журнале.

Проверяет прогноз заполняемости гостиницы и уточняет количество гостей, выбывающих из отеля в этот день.

Проверяет отчеты за предыдущий день, уточняет количество гостей, прибывших накануне, узнает, не ожидается ли прибытие очень важных персон, чтобы сделать соответствующие приготовления.

Принимает участие в совещании административно-хозяйственной службы.

Решает текущие проблемы.

Принимает участие в обучении нового персонала.

Проводят совещание с менеджерами и старшими горничными.

Проверяет объемы выполняемых работ.

Проверяет выполнение сметы.
 Утверждает заказы на покупки.
 Проверяет инвентарь.
 Проверяет чистоту в комнатах гостей.
 Просматривает наряды, поступившие от эксплуатационной службы.
 Проводит беседы с потенциальными служащими.
 Проводит беседы.

18.00

Рассматривает кадровые вопросы, анализирует возможные пути развития службы, готовит рекомендации.

Пожалуй, самая сложная проблема руководителя административно-хозяйственной службы — руководить служащими отдела, как правило, разных национальностей. В зависимости от размера отеля руководитель службы имеет одного заместителя и одного или нескольких помощников, в свою очередь направляющих работу горничных, ответственных за различные секторы отеля (этажи, лестничные пролеты и т.д.) (рис. 5.8). Заместитель руководителя осуществляет повседневное руководство службой. Самая важная повседневная задача человека, занимающего эту должность, — правильно разделить отель на отдельные сектора, распределить задания и составить график уборки помещений.



Рис. 5.8 Организационная схема хозяйственной службы

Номера отеля указаны на поэтажных планах. Если номер свободен, против него нет никакой записи, если занят — делается пометка SC. Если номер скоро освобождается, делается пометка SS, а если гость продлевает пребывание — то АН (пребывание продлевается). Номера, в которые гостей нельзя заселять из-за каких-то неисправностей, помечаются как ОО, а, номера, в которые собираются

поселить «очень важную персону», — VIP и конкретными указаниями, какие приготовления требуются в данном случае (порой для этого цифры номера закрашиваются определенным цветом, соответствующим требованиям гостя, которые необходимо учесть при подготовке номера к заселению).

Если 258 номеров заняты и 10 из них — апартаменты-люкс (в этом случае один номер считается за два), общее число номеров, находящихся на попечении хозяйственной службы, равно 268. Вычтя число не прибывших гостей, получаем фактическое количество заселенных номеров. Поделив это количество на 17 (норма на одну горничную), получим количество служащих, требующихся на этот день:

Всего занятых номеров	258
Плюс 10 (апартаменты)	<u>10</u>
Итого занятых номеров	268
Минус 3 неприбывших	<u>3</u>
Итого занято по факту	265

Получаем: $265 : 17 = 16$.

Следовательно, для работы в этот день необходимы 16 горничных.

Дневной план работы обслуживающего персонала показан на рис. 5.9. Так, в целях экономии фонда зарплаты и поощрения усердия работников в некоторых корпорациях разрешено закреплять за лучшими горничными постоянные номера. Это позволяет уменьшить число проверяющих. Анализируя рис. 5.9, обратите внимание, что разные пункты имеют разный весовой коэффициент. Это результат работы фокус-группы, в которую вошли постояльцы отеля, высказавшие свое мнение о том, что им в первую очередь важно при проживании в отеле. Пункты с наиболее высоким коэффициентом интересуют гостей более всего.

Заместитель руководителя административно-хозяйственной службы помогает директору служб выполнять ряд его обязанностей и является важной персоной в офисе, своего рода штаб-квартире административно-хозяйственной работы. Вот наиболее типичные функции подобного офиса отеля Hilton La Jolla в г. Торрей-Пайнс (штат Калифорния).

1. Горничные получают здесь задания и отчитываются о выполненной работе.
2. Здесь даются задания для выполнения работ по секторам.
3. Все телефонные разговоры по делам службы ведутся отсюда.
4. Вся информация по освободившимся и подготовленным к заселению номерам обрабатывается здесь.
5. Сюда поступают объяснительные записки по поводу не убранных к определенному времени номеров.
6. Все распоряжения по выдаче предметов хозяйственного обихода делаются отсюда.
7. Все вопросы, связанные с постельным бельем, решаются здесь.
8. Скатерти выдаются здесь.
9. Униформа и спецодежда выдаются здесь.
10. Здесь хранятся сведения о работниках службы.
11. Здесь хранятся и контролируются все ключи служебного пользования.

**Весовые коэффициенты (рейтинг) проверки горничными номеров
для их последующей уборки**

Шифры проверки					
P — отполировать	R — заменить	E — сделать заказ на ремонт	S — пена от мыла	SM — пятна грязи	
SA — ржавчина	H — волосы	D — грязь	DU — пыль	M — отсутствие	
Часть 1 — номер гостя			S	U	Коммен- тарии
Вход, дверь, порог, дверные петли			1		
Необычный запах или запах дыма			3		
Туалет: дверь, дверной косяк, дверные петли			1		
Вешалки: 8 — для костюмов, 4 — для юбок, 2 — багажные			2		
Два халата			2		
Дополнительная щетка			1		
Одна багажная сетка			1		
Прейскурант с текущими расценками			1		
Прихожая Рожок для обуви			2		
Туалетный столик Лампа / абажур / лампочка			2		
		Ведерко для льда, крышка, поднос	2		
		Два стакана для вина	2		
		Меню обслуживания в номере	2		
Мини-бар Верхняя поверхность, фасад, два стака- кана для вина, преЙскурант			1		
Сейф Ключ в сейфе, бирка			5		
Проверить за туалетным столиком			2		
Полки Библия и книга для буддистов			1		
		Телефонная книга, телефонный спра- вочник	1		
Телевизор Проверить включение/выключение и работу каналов			1		
		Пульт дистанционного управления	2		
		Список телевизионных программ	1		
Кофейный столик Верхняя стеклянная часть			1		
Ковер Пропылесосить, пятна?			2		
Диван Под подушками / за подушками			2		
Торшер Лампочка, абажур и шнур			1		
Окна Стекло, дверь, защелка			2		
Занавески Проверить, как работают			1		
Балкон Два стула и столик			3		
Письменный стол Два стула, настольная лампа, плафон			5		
		Типовой почтовый набор	3		
		Корзинка для мусора	1		
Кровать Матрас, подушки, постельное покрывало			5		
		Проверить наволочки, простыни	3		
Система нагрева, вентиляции и конди- ционирования воздуха Контроль, настройка, вентиляция			1		
Дополнительные столики Лампы и абажуры			2		
		Телефон, дежурный свет	1		
		Радиочасы: проверить время	1		
Зеркала Большое зеркало над туалетным столиком			1		
Картины Художественные произведения в номере			1		
Стены Пятна, отметины и т.д.			3		

Рис. 5.9 Дневной план проверки обслуживающим персоналом

P — отполировать	R — заменить	E — сделать заказ на ремонт	S — пена от мыла	SM — пятна грязи	
SA — ржавчина	H — волосы	D — грязь	DU — пыль	M — отсутствие	
Часть 2 — ванна			S	U	Коммента- рии
Ванна / душ					
	Кафельная плитка			2	
	Решетка, чтобы не поскользнуться			2	
	Боковые стены			1	
	Головка душа			1	
	Полочка для мыла			1	
	Контрольная ручка			1	
	Кран			1	
	Вешалка для одежды			1	
	Держатель для душа			1	
	Штора для ванны			2	
Умывальник	Верхняя часть, боковины и передняя сторона			1	
	Раковина, два крана			3	
	Три стакана, подставка			2	
	Емкость с жидким мылом			1	
	Гигиенические салфетки			1	
Корзинка с туалетными принадлежностями	Одна упаковка шампуня			1	
	Один кондиционер			1	
	Одна упаковка увлажняющего крема			1	
	Две упаковки мыла			1	
	Одна шапочка для душа			1	
Зеркало			2		
Стены, потолок и вентиляция			2		
Туалет	Верхняя часть, сиденье, основа и крышка			2	
Другое	Рулон туалетной бумаги			1	
	Корзинка для мусора			2	
	Пол			3	
	Телефон			1	
Полотенца и простыни, вешалки	Три банных простыни			1	
	Три полотенца для рук			1	
	Три больших полотенца			1	
	Один коврик у ванны			1	
	Один коврик у входа			1	
Выключатель света			1		
Дверь	Большое зеркало на двери			1	
	Ручка, замок			1	
	Порог			1	
	Окрашенная поверхность				

Рис. 5.9 (Продолжение)

Все положенные принадлежности для номеров пополняются во время работы ночной смены, а затем горничные развозят их на тележках. Те предметы, которые предназначены для выдачи гостям в качестве сувенира, кладутся на нижнюю полку тележки. Сувениры в какой-то степени помогают бороться с привычкой некоторых постояльцев забирать с собой из отеля некоторые предметы на память. Важная часть работы службы — приходить по вызову в номера и затем передавать начальству информацию о их состоянии.

Дежурный помощник руководителя службы принимает вечернюю смену и распределяет работы по секторам. На попечении старшего по сектору 63 номера, где необходимо произвести уборку, а затем отчитаться о выполнении этой работы. Он также докладывает в офис службы о всех неполадках, которые, в свою очередь, передаются в администрацию. В зависимости от типа отеля каждая горничная убирает и приводит в порядок от 15 до 20 номеров в день — конкретное их число зависит от особенностей отеля. В старых отелях уборка номера занимает больше времени. Время, затрачиваемое на уборку, зависит также от пропорционального соотношения освобождающихся номеров по отношению к уже занятым, так как уборка освобожденных номеров требует большего времени. Горничные начинают рабочий день в 08.00, отмечаясь о начале работы у руководителя службы или его заместителя. Им выделяют сектор и раздают ключи от комнат, за которые они расписываются и которые возвращают в конце рабочего дня.

Роль руководителя службы в корпоративных и независимых гостиницах может несколько отличаться, например, при закупке мебели и оборудования. Крупный независимый отель всецело полагается на опыт и знания руководителя службы, в то время как в гостиничной сети этим занимается корпоративный агент по закупкам, которому помогает дизайнер.

Руководитель службы ответствен за ведение документации. Он не только составляет графики работы и оценивает труд служащих, но и отвечает за сохранность и надлежащий вид мебели в номерах, холлах и залах. Во многих гостиницах связь между административно-хозяйственной и эксплуатационной службами осуществляется через компьютерную сеть, что значительно ускоряет процесс прохождения документации. Принимая во внимание современные цены за проживание в отеле, гости хотят, чтобы в занимаемых ими номерах все функционировало нормально. Хозяйственная служба меняет не только постельное белье, но и регулярно пополняет и заменяет в номерах запасы моющих и чистящих веществ.

Производительность (productivity) работы этой службы измеряется количеством человеко-часов на обслуживаемый номер. Для американского полносервисного отеля стоимость труда оценивается в 2,50 долл., или 20 минут на обслуживание одного номера. Зарплата работников — важный показатель себестоимости. В административно-хозяйственном отделе на нее приходится 5,1%



*Горничная за уборкой номера.
Этой девушке
явно нравится ее работа*

выручки от сдаваемых номеров. Затраты на мыло, шампунь, лосьоны, иголки с нитками и почтовую бумагу для гостей контролируются и определяются из расчета на каждый номер. Хотя эти суммы в зависимости от типа отеля различны, обычно они составляют 2,00 долл. на номер, моющие и чистящие средства — 0,50 долл. в расчете на сутки и постельное белье — 0,95 долл., включая расходы на прачечную. Таких целевых показателей добиться подчас очень сложно. Руководитель службы, как бы ни старался, не может удержать траты в пределах бюджета: если отдел продаж назначает слишком низкие цены на номера, доходы от сдачи номеров оказываются ниже запланированных, в результате чего возникает впечатление, что издержки в расчете на номер растут.

Еще одна забота руководителя службы — предотвращение несчастных случаев. Страховые издержки в последнее время стремительно растут, и предпринимателям все сложнее обеспечивать безопасность как своих служащих, так и гостей. Необходимо разбираться по существу с каждым несчастным случаем. Некоторые работники, получив какую-либо травму дома, могут прийти на работу и заявить, что это производственная травма, и потребовать денежной компенсации. Бывает, что и гости, поскользнувшись и упав в холле, обвиняют в этом отель. Чтобы хоть в какой-то мере подстраховаться на такой случай, полезно иметь журнал уборки помещений общего пользования, свидетельствующий о том, что администрация делает все от нее зависящее, чтобы обеспечить безопасность гостей.

В свое время Сенат США принял специальный закон 198, известный как **Закон о праве служащих на информацию** (Employ Right to Know), в котором есть пункт, повышающий ответственность за хранение и использование опасных для здоровья людей химикатов. Информация о том, как с этим обстоят дела в отеле, должна быть доступна любому служащему. Необходимо также соответствующее обучение персонала, чья работа связана с использованием опасных химикатов. Особое внимание уделяется предотвращению несчастных случаев.

Руководитель службы должен делать все от него зависящее, чтобы не допускать случаев хищения. Необходимы твердая политика и жесткие меры для предупреждения краж. В некоторых отелях горничные дают подписку в том, что ни в коем случае не разрешат никому из гостей войти ни в какую-то комнату, кроме той, в которой те проживают, без наличия в ней хозяев. Нарушение этого правила грозит немедленным увольнением. Возможно, это слишком жесткая мера, но она хорошо помогает предотвращать кражи в отелях.

Прачечная

Теперь все чаще отели обзаводятся собственными современными прачечными с компьютеризованными машинами для стирки, сушки и глажки белья. В них могут также быть отделения химчистки, услугами которой могут пользоваться как гости гостиницы, так и служащие. Такое отделение, как правило, входит в состав прачечной. Руководитель этого подразделения обычно подотчетен руководителю службы.

Система управления бельем

Благодаря введению автоматизированной системе управления бельем и его учету Chicago Hilton and Towers ожидается, что в течение года этот отель, имеющий 1620 номеров, сможет экономить от 70 до 100 тыс. долл. Система позволяет снизить трудозатраты на ручную сортировку белья, поступающего из разных обслуживаемых заведений. Поскольку система обеспечивает постоянный контроль и учет запасов, потребности в отдельных видах белья можно лучше прогнозировать. К тому же из-за снижения сверхурочных часов работы персонала затраты на этом направлении также снизятся.

Некоторые отели, особенно маленькие и старые, не создают свою собственную прачечную службу, а заключают контракт на стирку с внешней структурой, поскольку постройка или перестройка помещения для оборудования там прачечной — удовольствие слишком дорогое. Да и само помещение выгоднее использовать для каких-либо иных целей, например, как зал для проведения конференций или мероприятий развлекательного характера. Кроме того, заключая контракт с прачечной, можно не заботиться о приобретении самого постельного белья, а брать его напрокат — поштучно. Впрочем, последняя практика себя не всегда оправдывает: горничные жалуются, что прачечные стараются поставлять белье низкого качества и зачастую застиранное. Поэтому, возможно, лучше закупать белье и заключать контракт только на его стирку и глажку. Но в любом случае директор службы должен осуществлять строгий контроль за постельным бельем для гостей. Приведем преимущества двух способов стирки (табл. 5.2).

Таблица 5.2 *Прачечная отеля или контракт с прачечной?*

Прачечная отеля

Услуги стирки доступны гостям в любое время суток
Запас чистого белья может быть в меньшем объеме
Полный контроль над качеством стирки

Контракт с прачечной

Отсутствие издержек на эксплуатацию оборудования
Отсутствие издержек на работу служащих
Расходы заранее известны, поскольку оговорены в контракте
Трудозатраты меньше, так как не требуется дополнительно выделять служащих на стирку
Не требуется профессионально подготовленный персонал
Меньшие затраты на подготовку персонала
Меньшие накладные расходы на энергию и воду

Большую часть тяжелой физической работы в подразделениях административно-хозяйственной службы выполняют уборщики. Они убирают места общего пользования, натирают полы, используя специальные машины, пылесосят коридоры.

доры и холлы, чистят ковры. Обычно они же доставляют из кладовой на этажи тяжелые коляски с постельным бельем. Кроме того, они помогают горничным проводить генеральную уборку: передвигают мебель, поднимают матрасы и т.д.

Проверьте ваши знания

1. Что такое служба коммуникации?
2. Какие функции выполняют служащие службы униформы, каковы их обязанности?
3. Перечислите основные характеристики, которыми должен обладать руководитель административно-хозяйственной службы.

Служба безопасности и предотвращения хищений

Важный аспект в работе отеля, независимо от его размеров, — обеспечение безопасности гостей и их собственности. Все более серьезной проблемой становится преступность, и поэтому защита гостей от физической угрозы, как всегда считают суды, — обязанность отеля, и гости вправе рассчитывать на ее обеспечение. Служба безопасности и предотвращения хищений отвечает за поддержание в исправном состоянии систем подачи тревоги и выполнение всех процедур, предназначенных для защиты имущества гостей и служащих, а также самого отеля.

Для этого должен быть разработан всесторонний план обеспечения безопасности, учитывающий все участки.

Служащие службы безопасности

- Регулярно обходят территорию гостиницы, включая этажи, занимаемые гостями, коридоры общего назначения, функциональные помещения, которыми пользуются гости и служащие, территории, выделенные для парковки, и офисы.
- Выявляют отдельных людей с подозрительным поведением и принимают соответствующие меры; расследуют несчастные случаи и взаимодействуют с местными агентствами правоохранительных органов.

Оборудование

- Как правило, служащие службы безопасности имеют двустороннюю радиосвязь.
- Для контроля за отдаленными коридорами и проходами, а также участками, где хранятся продукты питания, спиртные напитки и другие ценные предметы, используются камеры внутренней телевизионной системы.
- В соответствии с законом, на любом участке отеля должны устанавливаться детекторы дыма и противопожарной сигнализации, что повышает безопасность гостей.

- Максимальную безопасность номеров обеспечивают электронные ключи. На такой электронной карте, как правило, название отеля и номер комнаты не указываются. Поэтому если такой ключ потерян или украден, по нему нельзя узнать, от какого он помещения. Кроме того, большинство систем, где используются такие электронные ключи, фиксируют в компьютерном виде каждый вход в номер и выход из него, что может потребоваться при расследовании.

Процедуры безопасности

- Служащие фронт-деска помогают поддерживать безопасность, не разрешая гостям посещать свои номера после выписки из них. Это предотвращает от возможных пропаж и краж, совершаемых гостями.
- Служащие службы безопасности должны иметь возможность доступа в номера гостей, помещения-хранилища и офисы в любое время.
- Служба безопасности разрабатывает **план действий в чрезвычайных ситуациях** (catastrophe plan), гарантирующий безопасность персонала и гостей и минимизирующий прямые и косвенные убытки в результате несчастных случаев и катастроф. Такой план учитывает политику владельца отеля в области страхования, анализирует физические характеристики отеля и оценивает вероятность возникновения различных негативных вариантов, используя для этого сценарный подход и по возможности задавая численные значения вероятности наступления каждого из этих сценариев. Среди возможных сценариев катастроф пожары, угрозы взрыва, землетрясения, наводнения, ураганы и сильные бури. Хорошо подготовленный к подобным событиям персонал может разработать формальные приемы того, как следует действовать при любом возможном сценарии и проводить тренировки служащих, чтобы они могли выполнять предписанные процедуры, если в них возникнет необходимость.

Процедуры идентификации

- Все служащие на всей одежде должны иметь идентификационные карточки с фотографиями.
- такие карточки с именами и фамилиями на служащих, напрямую контактирующих с гостями, не только придают более положительный имидж заведению, но и полезны с точки зрения обеспечения безопасности.

Тенденции в деятельности службы обслуживания номеров отелей

- *Разнообразие рабочей силы.* Все специалисты отмечают существенное увеличение числа занятых женщин и лиц из числа национальных меньшинств, которые не только занимают должности работников-почасовиков, но и выполняют обязанности менеджеров различных уровней.

- *Расширение используемых технологий.* В настоящее время гости часто резервируют для себя номера самостоятельно — через Интернет. Интернет также позволяет турагентам резервировать места в значительно большем, чем в прошлом количестве гостиниц. Наблюдается существенное упрощение систем управления заведениями и их взаимодействия с терминалами пунктов продаж. В номерах для гостей становится возможным подключение к высокоскоростному Интернету, а в некоторых случаях предоставляется и компьютерное оборудование.
- *Постоянное требование к повышению производительности.* По мере того как владельцы и управляющие компании требуют от подчиненных все большей и большей доходности (давление на персонал нарастает), менеджеры стараются отыскать новые способы повышения производительности, для чего все чаще используются показатели продаж на одного служащего.
- *Возрастание использования систем управления доходами для повышения прибыли за счет эффективного ценообразования гостиничных услуг.*
- *Экологизация отелей и гостевых номеров.* Расширение возможностей по использованию продуктов переработки отходов, а также применение продуктов и чистящих средств, не влияющих на экологию отрицательно.
- *Безопасность.* Обзор, выполненный Hotel Association, свидетельствует, что гости продолжают беспокоиться о своей безопасности. Поэтому отели постоянно разрабатывают все новые и новые способы и системы безопасности. Например, в одном из отелей для женщин выделен один этаж, здесь есть и консьерж, и охранник, обеспечивающий безопасность клиентов.
- *Разнообразие гостей.* Среди постояльцев отелей становится все больше деловых женщин.
- *Требования Закона об американцах-инвалидах (Americans with Disabilities Act, ADA).* В результате принятия ADA все отели должны модернизировать имеющиеся здания и учесть новые требования при разработке новых зданий, благодаря которым они должны стать доступны для людей с ограниченными физическими возможностями. Все отели должны иметь по крайней мере 4% территории для парковки, специально выделенной и оборудованной для таких людей и их транспортных средств. Эти участки должны быть достаточно широкими, чтобы передвижное кресло можно было выгрузить из фургона. Номера для таких гостей должны иметь оборудование, которым они могут пользоваться самостоятельно. Ванные комнаты и двери в них должны быть достаточно широкими, чтобы могла проехать коляска, ванна должна быть оборудована поручнями. Конференц-залы должны быть оснащены специальными системами для лиц, имеющих проблемы со слухом.
- Гостиничные компании пытаются убедить гостей резервировать номера через их веб-сайты, а не внешние интернетовские сайты, вроде hotels.com, поскольку гостинице приходится платить около 20,00 долл. за каждое бронирование номера внешней структурой.

СИТУАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

Выписка гостя

К стойке рецепции пятизвездочного отеля подошел клиент, собирающийся оформить свою выписку из отеля. Как обычно, служащий спросил гостя, из какого он номера. Однако тот очень торопился и выразил свое нетерпение очень нервно, резко ответил: «Я останавливаюсь в сотнях гостиничных номеров, и вы хотите, чтобы я запоминал все эти цифры?»

Затем служащий спросил фамилию гостя, на что тот ответил: «Я мистер Джонстейн». Поблагодарив гостя, служащий начал искать услышанную им фамилию в компьютерном журнале регистрации, но найти ее не смог. Поскольку у гостя был сильный акцент, служащий подумал, что неправильно расслышал фамилию и попросил гостя произнести ее по буквам.

В ответ он услышал: «Что? Вы идиот? Человек, который регистрировал меня прошлой ночью, не имел никаких проблем.» Служащий снова начал просматривать файл, чтобы отыскать фамилию гостя. Все более и более раздражаясь, гость заявил: «Я должен успеть на самолет и просто смешно, что вам требуется столько времени, чтобы выписать меня. Кроме того, мне нужно отправить по факсу эти документы, но сначала я должен снять с них копии.» Служащий ответил: «В конце коридора есть бизнес-центр с факс-аппаратом и копиром, которыми вы можете воспользоваться.» На это рассерженный гость огрызнулся: «Если бы я хотел слышать ваше мнение, я бы обратился к вам за советом. Вы разве никогда не слышали о том, как надо обслуживать клиентов? Разве это не пятизвездочный отель? С вашим паршивым отношением к работе вам место только в трехзвездочном заведении. Я не могу понять, почему вам вообще разрешают работать в этом подразделении. Вы ведь до сих пор не можете отыскать мою фамилию.»

Служащий расстроился, но снова попросил гостя произнести фамилию и имя по буквам. На что тот резко ответил: «Вот мои документы, которые я хочу отправить по факсу, если вы, конечно, способны сделать это.» Служащий протянул руку, чтобы взять документы, но гость неожиданно закричал: «Не хватайте их из моей руки! Вы не умеете работать, и если бы у меня было больше времени, я обязательно переговорил бы с вашим начальством, чтобы вас лишили этой должности, поскольку в таком отеле должен быть другой уровень обслуживания». Служащий совершенно растерялся, но старался держать себя в руках, чтобы гость окончательно не рассвирепел.

Служащий продолжал оказывать услуги гостю, отправив факсом его документы, предварительно сделав с них копии, как тот требовал. Вернувшись из бизнес-центра, он снова попросил гостя повторить свою фамилию, поскольку не мог найти в файлах никакого Джонстейна. Наконец гость соизволил повторить свою фамилию по буквам: Д-Ж-О-Н-С-Т-О-Н, и служащий наконец смог отыскать его фамилию в компьютере и выписал гостя, который все это время продолжал агрессивно его критиковать. Все закончилось тем, что служащий пожелал раздраженному клиенту хорошего полета.

Вопросы для обсуждения

1. Может быть, целесообразнее было пригласить менеджера, чтобы закончить выписку? Или все раздражения гостя действительно должен был принять на себя служащий?
2. Как вы бы действовали в этой ситуации, будучи этим служащим?
3. Чтобы вы сделали бы совершенно по-другому?

СИТУАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

Число заказов, превышающее число номеров: *проблема с точки зрения директора административно-хозяйственной службы (фронт-офиса)*

Не секрет, что во всех отелях руководитель административно-хозяйственной службы дол-

жен уметь быстро и эффективно реагировать на возникновение любых неожиданных ситуаций. Стефан Родонди (Stephen Rodondi), исполнительный директор отеля Regency в г. Ла Жолла (Калифорния), обычно начинает свой рабочий день в восемь часов утра с совещания со своими служащими. Эти встречи помогают и ему и

им более четко обозначить задачи, которые надо решить в течение дня. В один из дней Родонди прибыл на работу, где ему сообщили, что три горничные не вышли на работу из-за болезни. Для отеля сложилась очень непростая ситуация, поскольку количество гостей ожидалось очень большим и надо было привести в порядок все 400 номеров.

Вопрос для обсуждения

Что следует делать Стефану, чтобы поддерживать стандарты обслуживания и гарантировать качественную уборку всех номеров?

СИТУАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

Число заказов, превышающее число номеров: проблема с точки зрения администратора

Превышение резервирования номеров (over-booking) — это общепринятая практика в деятельности отелей и авиакомпаний. Однако многие рассматривают такой подход достаточно скептически, считая, что он вызывает проблемы и этического характера. Однако руководители отрасли считают, что нет ничего более «портящегося», чем свободный номер. Если номер не используется, никаких шансов компенсировать не полученные за него деньги у заведения нет и уже не будет. Отели необходимо защищать себя, поскольку потенциальные гости часто бронируют номера сразу же в нескольких отелях или откладывают свой приезд, и поэтому заказанный номер остается пустым.

Доля таких не прибывших клиентов, но зарезервировавших номер, различна и зависит от гостиницы или места ее расположения, и в общем составляет приблизительно 5%. В гостинице на 400 номеров это 20 номеров, что в среднем дает убытки приблизительно 2 тыс. 600 долл. только за ночь. Если учесть эти цифры, не удивительно, что гостиницы пытаются защитить свои интересы, резервируя номера для большего числа гостей.

При этом гостиницы тщательно отслеживают поступившие заказы: для кого они были сделаны, какие тарифы были оплачены, когда они были сделаны, поступил ли заказ от постоянного гостя или от крупного клиента (корпорации), которые часто пользуются услугами этой гостиницы и т.д.).

Джилл Рейнольдз (Jill Reynolds), менеджер гостиницы Regency в г. Ла Жолла (Калифорния), прибыв на работу, поняла, что сегодняшней октябрьской ночью гостиница, имеющая 400 номеров, будет переполнена. Она хотела переговорить об этом со своими коллегами, приходящими на работу к 7.30 утра. Она также знала, что сегодня скорее всего придется «перетасовать» некоторых при-

бывающих гостей в соседние гостиницы. Стоит сказать, что такая ситуация у них бывает достаточно редко.

Политика гостиницы и выработанные процедуры предусматривают, что в подобных случаях служащий фронт-деск должен обзвонить близлежащие гостиницы той же категории, чтобы выяснить, нет ли у них свободных номеров. Если такой вариант находится, служащий должен объяснить гостю, что в ближайшем отеле для него зарезервирован номер с аналогичными условиями проживания, а переезд туда и выезд из него будут оплачены. Обычно клиенты с пониманием относятся к таким ситуациям, особенно если они осознают, что получают бесплатный номер и бесплатный транспорт.

В этот конкретный день журнал учета свидетельствовал, что гостиница будет переполнена на 30 номеров. В трех или четырех соседних отелях такого же класса имелись номера, которые можно было забронировать, но делать это было надо уже сейчас, т.е. утром. Помимо переадресации гостей Джилл проанализировала другие возможности выхода из затруднительного положения, в частности, метод «расщепления». Если клиенты в номерах люкс не нуждаются в гостиной, появляется возможность получить несколько дополнительных «номеров», которые можно использовать отдельно, для чего, правда, потребуется поставить в эти гостиные кровати. К счастью, как выяснилось, в этот день таким способом можно было использовать восемь гостиных.

Вопрос для обсуждения

Если вы оказались бы в описанной выше ситуации, как вы поступили бы?

ПОЛЕЗНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Работа в службе обслуживания номеров

Управление отелем, возможно, является наиболее популярной карьерой, которую хотели бы построить студенты, заканчивающие обучение по программе гостеприимства. Причина, объясняющая популярность отельного менеджмента, связана с имиджем отелей и престижем работы управляющего или вице-президента крупной гостиничной сети. Управление отелем — сложный процесс, требующий достижения нужной сбалансированности в отношениях между служащими, клиентами и владельцами, а также контроля за работой множества подразделений и отделов, в том числе службы резервирования, бухгалтерии, службы питания и напитков, службы безопасности, консьерж-службы и службы маркетинга и продаж.

Человек, ставший управляющим, должен понимать сущность самых разных функций, выполняемых отелем, и как их взаимосвязь создает общую атмосферу. Первый шаг в этой карьере — работа в отеле еще во время обучения в колледже. После того как вы накопите достаточный опыт на одном участке работы, предложите свои услуги на другом. Прочный фундамент в виде разнообразного опыта работы в отелях станет для вас бесценным, когда вы начнете свою профессиональную карьеру в этой сфере. Среди некоторых участков, особенно желательных для построения карьеры, — работа во фронт-деск, ночной аудит, служба питания и напитков, техническое обслуживание. Другим сложным, но очень важным местом, где можно получить хороший опыт, является хозяйственная служба. Следует отметить, если вы сможете управлять этой службой, все остальное в гостиничном менеджменте будет для вас относительно несложным. Очень полезный опыт во время обучения вы можете получить, если пройдете стажировку в крупной гостиничной сети.

Возможно, вы слышали о выпускниках, которым предлагают варианты «прямого приглашения» или «менеджера по подготовке». (Существуют самые разные программы, где такие должностные позиции могут называться по-разному.) «Прямое приглашение» означает, что вам предлагают конкретную должность в гостинице после завершения образования. Программа «менеджер на подготовке» преду-

сматривает, что в течение определенного времени вы работаете в отеле на нескольких участках, после чего получаете постоянное место, выбор которого определяется теми результатами, которые вы показали во время подготовки. С точки зрения карьеры, ни один из этих вариантов не может считаться лучше другого.

При выборе карьеры в гостиничной сфере важным моментом является ваша одежда. Отель — это то место, где людей оценивают по их внешнему виду и по тому, как они разговаривают, и поэтому профессиональный имидж — это ключ для достижения успеха. Другими словами, одежда — это своего рода инструмент профессионала, работающего в гостиничном бизнесе, и к тому же инструмент, который стоит недешево. Поэтому начните вкладывать деньги в свою одежду, когда вы еще учитесь. Покупайте то, что вы можете себе позволить; лучше меньше, но высокого качества. Не гонитесь за модной или яркой одеждой, которая быстро устаревает.

На данной должностной позиции от вас ожидают, что вы будете работать от 50 до 60 часов в неделю. Непосредственное время, в течение которого вы будете работать, может меняться. Ваша стартовая заработная плата на этих должностях будет от 30 до 34 тыс. долл. в год. Некоторые гостиничные сети оплачивают расходы на переезд, а также могут предложить разовый бонус, после того как вы подпишете с ними контракт. Однако постарайтесь не слишком заикливаться на том, сколько денег вы можете заработать, а попытайтесь отыскать компании, где вы будете чувствовать себя комфортно и видеть, что там для вас есть возможности для будущего продвижения.

Веб-сайты, которыми вы можете воспользоваться:

www.hoteljobs.com — карьера в гостиничной сфере

www.hyatt.com — Hyatt Hotels

www.marriott.com — Marriott International

РЕЗЮМЕ

1. Большими отелями руководит управляющий и исполнительный комитет, в состав которого входят руководители основных служб и подразделений, таких, как обслуживание номеров, организация питания, маркетинга, продаж и человеческих ресурсов.
2. Интересы отеля представляет управляющий, отвечающий за его рентабельность и производительность служащих. Он является консолидирующей силой заведения и потому должен привлекать представителей бизнеса и учитывать культурные запросы и представления как своих служащих, так и гостей.
3. Отдел обслуживания номеров включает фронт-офис, т.е. администрацию и службу фронт-деск, службу резервирования, хозяйственную службу, консьерж-службу, обслуживающий персонал и системы связи.
4. Центральное звено отеля — фронт-офис. В его ведении находятся продажа номеров, контроль и ежедневная проверка гостевых счетов, осуществляемая ночным аудитором. Офис администратора стремится идти в ногу со временем, совершенствуя обслуживание гостей, предоставляя им возможности пользоваться электронной почтой, факсами и т.д.
5. Автоматизированная система управления, централизованное резервирование и управление доходами помогают отелю работать более эффективно, увеличивать доходы и повышать уровень обслуживания гостей.
6. Во многом лицо отеля определяют центр связи, служба обслуживания в номерах и служба униформы.
7. Крупнейшее подразделение отеля — хозяйственная служба. Ее руководитель отвечает за имущество, уборку помещений, предотвращение несчастных случаев и хищений. Стирку постельного белья можно организовать непосредственно в прачечной отеля или в прачечной другого заведения, оформив с ней соответствующий контракт.
8. Электронные ключи, мониторы внутренней телевизионной сети, персональные сейфы в гостевых номерах — главные современные средства защиты гостей и их личной собственности.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

rev par	Подтвержденное резервирование
Автоматизированные системы управления (PMS)	Производительность
Закон о праве служащих на информацию	Процент заполняемости гостиницы (ROP)
Инвентаризация	Расценки на номера
Исполнительный комитет	Служба обслуживания номеров
Муниципальный бухгалтерский регистр	Служба униформы
Ночной аудитор	Среднесуточная цена номера (ADR)
Отчет о работе за сутки	Управление доходами
План действий в чрезвычайных ситуациях	Централизованная система резервирования

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Кратко расскажите о целях и предназначении отелей. Почему так важно учитывать особенности культуры гостей?
2. Перечислите главные обязанности администратора отеля.
3. Объясните значения терминов «распродать (номера)», «американский план» и «базовая цена».
4. Какие преимущества и недостатки имеются у подхода управление доходами?
5. Почему во многом лицо отеля определяет консьерж-служба?
6. Расскажите о важности работы по предотвращению несчастных случаев и хищений. Какие меры безопасности предпринимаются для того, чтобы защитить гостей и их личную собственность?

ИНТЕРНЕТ-УПРАЖНЕНИЯ

1. Hyatt Hotel Corporation

www.hyatt.com

Hyatt Hotel Corporation — многомиллиардная компания, занимающаяся управлением и строительством отелей. Совместно с Hyatt International имеет почти 10% рыночной доли гостиничной отрасли. Hyatt отличается своим децентрализованным подходом к управлению, то есть управляющие получают большую свободу действий и могут самостоятельно принимать самые крупные решения, связанные с управлением тех заведений, за которые они отвечают.

Познакомьтесь с программой подготовки управленческого персонала, предлагаемой в Hyatt (раздел «Careers»).

Задания

- (а) Опишите сущность профессиональной программы подготовки менеджеров в Hyatt.

- (б) Каким требованиям должны отвечать претенденты, чтобы пройти подготовку по программе профессиональной подготовки менеджеров в Hyatt?

2. Hotels Jobs

www.hoteljobs.com

Это веб-сайт, где предлагается информация для людей, ищущих работу, работодателей и кадровых агентств, специализирующихся в индустрии гостеприимства.

Задания

- (а) Какие различные виды работ предлагаются в разделе «Job Search» (Поиск работы) и какая из них, если такая есть, вас заинтересовала?
- (б) Отправьте свое резюме в онлайн-ом варианте.

ПРИМЕНИТЕ ВАШИ ЗНАНИЯ

1. Если бы вы входили в состав исполнительного комитета отеля, то что бы вы предприняли для более успешной его деятельности?
2. В вашем отеле 275 номеров. Ночью было занято 198 номеров. Определите показатель ее заполняемости.

ПОПРОБУЙТЕ СЕБЯ

Посетите веб-сайт какой-нибудь гостиницы и узнайте, сколько стоит забронировать номер на выбранную вами дату. После этого посетите веб-сайты, специализирующиеся на

предоставлении такой услуги (Hotels.com, Expedia, Travelocity и т.д.), и узнайте, какие цены предлагаются там на те же самые номера и те же даты.

КОММЕНТАРИИ И РЕФЕРАТИВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

- Stephen Michaelides, «Narrowing the Margins of Consistency», *Restaurant Hospitality*, **76**, 10, October 1992, p. 26.
- Robert Selwitz, «Hoteliers Put Forth Spirited Efforts to Boost Profits», *Hotel and Motel Management*, **206**, 15, September 9, 1991, pp. 2, 76.
- Там же.
- Kathy Seal, «Westin Kauai Values Values», *Hotel and Motel Management*, **206**, 6, April 8, 1991, pp. 2, 68, 82.
- PMS — это система хранения и выдачи информации по бронированию, наличию свободных гостиничных номеров и расценкам на номера. Эта система также может взаимодействовать с другими участками заведения (например, ресторанами, барами и т.д.), учитывая суммы, которые должны заплатить гости за получение там тех или иных услуг. Основная система также может выполнять и бухгалтерские функции. В некоторых отелях используют несколько таких систем, состыкованных друг с другом.
- Michael L. Kasavana and Richard M. Brooks, *Managing Front Office Operations*. East Lansing, MI: Educational Institute of the American Hotel and Motel Institute, 1991, p. 112.
- Resort Data Processing, Inc., Vail, Colorado 81657.
- Shirley Kimes, «The Basics of Yield Management», *Cornell Hotel Restaurant Administration Quarterly*, **30**, 3, November 1989, p. 14.
- McDowell Bryson and Adele Ziminski, *The Concierge: Key to Hospitality*. New York: John Wiley and Sons, 1992, p. 3.
- Betsy Wade, *New York Times*, February 21, 1993.

6

Служба питания и напитков



Прочитав и изучив эту главу, вы сможете:

- Описать круг обязанностей руководителя службы питания и напитков и его основных помощников.
- Описать типичный рабочий день руководителя службы питания и напитков.
- Перечислить функции и обязанности подразделений службы питания и напитков.
- Определить эффективность деятельности службы питания и напитков, используя для этого базовые коэффициенты.

Управление службой питания и напитков

Структурное подразделение (служба, отдел) питания и напитков отеля возглавляет **руководитель службы питания и напитков** (director of food on beverage). Он подчиняется управляющему и несет ответственность за эффективность работы следующих направлений:

- кухня / кейтеринг / банкеты;
- ресторан / обслуживание в номерах / мини-бары;
- Лобби, холлы / бары / уборка и мойка посуды.

Организационная схема службы питания и напитков показана на рис. 6.1.



Рис. 6.1 Организационная схема службы питания и напитков

Требования, предъявляемые компанией к руководителю такого ранга, как руководитель службы питания и напитков, обычно включают не только его профессиональную подготовку, но и наличие особых свойств характера, знаний и опыта, без которых его обязанности выполнять просто невозможно. Основные

должностные обязанности и средняя продолжительность работы до назначения на эту должность, показаны на рис. 6.2.

Руководитель службы питания и напитков Более хваткие и удачливые люди могут добиться этой должности быстрее. Все зависит от личных способностей, темпов расширения отрасли, возможностей и ситуации на рынке труда.	9—15 лет
Помощник руководителя службы питания и напитков	3—5 лет
Менеджер кухни (ресторана, обслуживания в номерах, уборки и мойки посуды, контроля затрат)	3—5 лет
Опыт работы в подразделениях (кухня, рестораны, бары, закупки, контроль затрат, уборка и чистка посуды, обслуживание в номерах, кейтеринг)	3—5 лет

Рис. 6.2 Карьерный путь руководителя службы питания и напитков

За последние годы список специальных знаний и умений, необходимых для соискателя на получение этой должности, значительно вырос. Среди них часто отмечаются следующие:

- способность предвосхитить требования гостей по части питания и напитков;
- наличие качеств лидера;
- умение уловить тенденции в изменении вкусов гостей;
- умение подобрать и удержать в подразделении способных работников;
- умение предоставить персоналу возможности для повышения профессиональной квалификации;
- умение мотивировать персонал добросовестно трудиться;
- знание современных методик расчета бюджета;
- умение контролировать затраты;
- умение сделать все торговые точки прибыльными;
- знание деталей работы на всех участках подразделения.

Отдельные застойные процессы, снижение заполняемости отелей и, как следствие, снижение доходов от сдачи номеров делают эти требования к руководителю службы еще более актуальными. В такой ситуации, естественно, ставка на повышение доходности службы питания и напитков вполне обоснованна. Традиционно — это служба дает около 20% операционной прибыли, хотя приемлемой маржей прибыли для него обычно считается от 25 до 30%. Эта цифра может колебаться в зависимости от типа гостиницы. Например, согласно данным известной консалтинговой фирмы Pannell Kerr Forster, служба питания и напитков апартамент-отелей обеспечивает лишь 7% доходности (возможно, из-за чрезмерных расходов на бесплатное угощение гостей).

Обычный день руководителя службы питания и напитков примерно таков.

08.30

Проверка сообщений, поступивших из торговых точек и службы охраны.
Оперативный контроль отдельных точек типа семейного ресторана.

Проверка завтрака, списка предварительных заказов, разговор с начальником смены.

Проверка специальных блюд дня.

Проверка обслуживания в номерах.

Проверка меню и сервировки завтрака.

Беседа с шеф-поваром и менеджером по закупкам.

Посещение подразделения уборки и мойки посуды, чтобы удостовериться, что все нужное оборудование в исправности и готово к работе.

Посещение подразделения банкетного обслуживания, проверка готовности к вечерним мероприятиям и кофе-брейк.

10.00

Работа над текущими проектами: новое летнее меню, открытие буфета у плавательного бассейна, разработка новой концепции ресторана, перестройка фойе танцевального зала, установка нового камерного холодильника, анализ текущих счетов прибылей и убытков. Планирование еженедельных совещаний работников службы.

11.45

Посещение кухни — контроль подготовки к обеду, например, к банкетам.

Беседа с шеф-поваром.

Проверка обслуживания в ресторане.

Деловой ланч в кафетерии для служащих с шеф-поваром, руководителями подразделений по закупкам и кейтеринга.

13.30

Посещение отдела кадров, чтобы обсудить некоторые инциденты в работе некоторых служащих.

14.30

Проверка телефонного автоответчика и телефонные разговоры. Участие в телемаркетинге в целях активизации увеличения числа заказов на обслуживание массовых мероприятий.

Совещание по ежедневному меню.

15.00

Посещение совещания по вопросу спецпроектов.

Обход стоек коктейль-баров.

Уточнение штатного расписания.

Анализ возможностей повышения по службе некоторых служащих.

Проверка подготовки к развлекательным мероприятиям.

18.00

Проверка специальных заказов на продукты и напитки для особоважных гостей.

Проба блюд на кухне.

20.00

Ознакомление с заказами на праздничный ужин.

Проверка порядка в ресторане и лобби.

Обычный рабочий день руководителя службы питания и напитков начинается в 08.00 и заканчивается в 20.00, конечно, если нет каких-либо мероприятий, запланированных на более поздний час. Обычно он работает шесть дней в неделю, а если планируются какие-то особые мероприятия на воскресенье, то ему придется работать и в этот день, а отдыхать в понедельник. Если это обычная неделя, то в субботу он может поработать над спецпроектами и ознакомиться с новинками профессиональной литературы.

Обычно, хотя бы дважды в неделю, он обедает в своем ресторане и посещает бары с клиентами. Регулярно общается со специалистами, чтобы быть в курсе последних событий в отрасли. Участвует во множестве совещаний: в собственном подразделении, руководителей основных подразделений, отделов и служб, исполнительного комитета по вопросам кредитования и обсуждения прибылей и убытков.

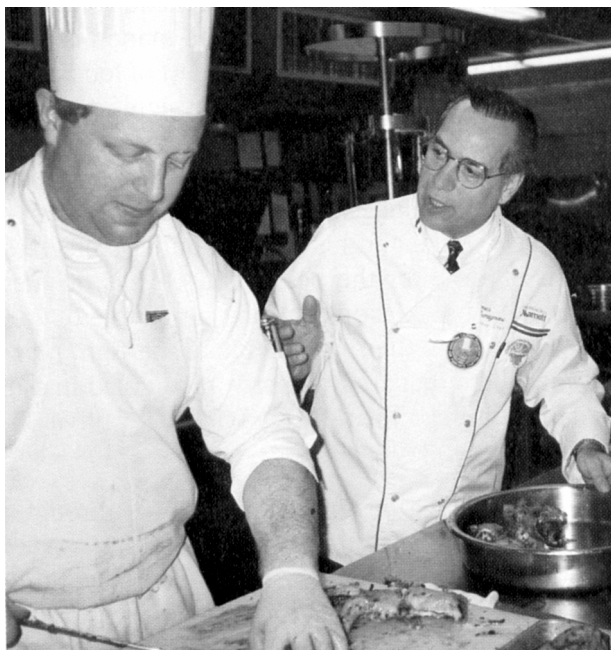
Чтобы стать руководителем службы питания и напитков, нужны большой опыт работы и преданность своему делу. Лучший способ приобретения опыта — непосредственная работа в этом подразделении в период обучения в специализированном колледже или же чистая практика. В любом случае это должен быть разносторонний опыт работы: в течение одного-двух лет на кухне, затем необходимо по несколько месяцев поработать в отделе снабжения, на складе, на участке мойки посуды ¹ и обслуживания помещений. Очень полезно поработать хотя бы по году в ресторане, в баре и на участке обслуживания конференций. Имея за плечами такой опыт, можно получить должность менеджера службы питания и напитков, но предпочтительно в другом отеле. Это помогает избежать неловкости, неминуемо возникающей, когда приходится командовать своими прежними коллегами по работе. Вообще, полезно приобретать разный опыт в разных заведениях. Типичный карьерный рост руководителя службы подразделения питания и напитков показан на рис. 6.2

Проверьте ваши знания

1. Какие навыки и умения должны иметь руководитель службы питания и напитков и за что он отвечает?
2. Опишите обычный день руководителя службы питания и напитков.

Кухня

Кухня находится в ведении **шеф-повара** (executive chef), который подчиняется руководителю службы питания и напитков и отвечает за качество приготавливаемой пищи и эффективность деятельности кухни. Шеф-повар должен стремиться к тому, чтобы не только удовлетворять, но и превзойти требования клиентов к качеству, количеству пищи и ее сервировке. Горячие блюда должны подаваться горячими, холодные закуски — холодными. Шеф-повар управляет кухней в соответствии с политикой компании и старается достичь запланированных финансовых результатов.



В очень крупном отеле шеф-повар руководит кухней и сам может не очень много заниматься приготовлением блюд

Некоторые гостиничные компании облачают шеф-повара полномочиями менеджера (в этом случае эта должность называется **менеджер кухни**), а в небольших и маленьких отелях шеф-повар зачастую выполняет и функции руководителя службы питания и напитков. Тенденция к оптимизации организационной структуры наблюдается в отрасли уже давно. Компании считают целесообразным иметь в штате лишь самых необходимых специалистов, сокращая за счет расширения круга обязанностей служащих затраты на заработную пла-

ту. В этом отношении Майкл Хаммер (Michael Hammer), шеф-повар Hilton в Ла Жолла-Торрей-Пайнс (штат Калифорния), отеля на 440 номеров, — типичный представитель нового поколения шеф-поваров. Его подход — всесторонне готовить своих заместителей поваров (поскольку в американской кухне сильное влияние французской кухни, повара этого уровня называются *sous chef* — су-шеф¹; и научить их правильно принимать производственные решения. Он поручает им заниматься размещением заказов, наймом работников и их увольнением; именно эти повара больше других контролируют производство и работу своих подчиненных. Делегируя су-шефам большой объем производственных решений, Майк готовит из них поваров, специализирующихся на отдельных участках, и наделяет их необходимыми полномочиями, благодаря чему они могут самостоятельно решать многие вопросы. Майкл Хаммер говорит: «Неправильных решений не бывает, а в случае, если они не очень дальновидны, я всегда потом могу указать на промахи».

Майкл не жалеет времени на работу с коллективом, считая, что это важная часть его обязанностей. Персонал кухни работает в трудных условиях постоянной «запарки», и часто не считаясь со временем. А в этих условиях ключ к успеху — согласованная работа всех служащих. Майкл говорит, что не хочет, чтобы каждый из его подчиненных «дудел только в свою дудку»: они должны работать, как слаженный оркестр. Вместо обычных собраний всего коллектива он предпочитает совещаться с группами и, как правило, только по конкретным вопросам. Контроль за производством осуществляется с помощью компьютерных программ: составляются стандартные рецепты, устанавливается **постоянно поддерживаемый минимум материально-производственных запасов** (*perpetual inventories*), рассчитывается потенциальная стоимость блюд. Теперь не только руководитель службы питания и напитков, но и шеф-повар обязан задумываться о фактической прибыли, приносимой каждым блюдом меню. В этом случае целесообразно ориентироваться на маржу прибыли, т.е. на разность между себестоимостью и отпускной ценой блюда. Например, если себестоимость блюда из пасты составляет 3,25 долл., а продается по 12,95 долл., маржа прибыли от него равна 9,70 долл.

Значительная часть переменных издержек приходится на труд. Поэтому важным фактором в повседневном управлении всеми точками работы, связанными с продуктами и напитками, становится набор правильного персонала. Эталонные издержки на труд определяются на основе того, какой объем работы можно выполнить за час. Например, мойщик посуды за час должен вычистить 37,1 приборов. Майкл и его команда решили извечную проблему рационального распределения рабочих рук в течение утра, учитывая всплески и спады потребностей гостей на завтрак. Большинство клиентов предпочитают завтракать между 07.00 и 08.30. Чтобы завтрак был приготовлен и сервирован к этому времени, необходимо построить рабочий график так, чтобы нужные люди оказывались в нужном месте в нужное время.

Рабочий день Майкла Хаммера, шеф-повара отеля Hilton в Ла Жолла-Торрей-Пайнс, проходит примерно таким образом.

¹ В словах, заимствованных из французского языка, это приставка имеет значение «заместитель», «помощник» (*прим. ред.*).

1. Прибытие на работу между 06.00 и 07.00 часами, обход помещений с ночными уборщиками.
2. Проверка чистоты помещений и устройств по измельчению и прессованию мусора.
3. Проверка присутствия всех работников на своих рабочих местах.
4. Беседа с работниками об их планах на текущий день.
5. Снятие пробы как можно с большего количества блюд, проверка их на вкус, консистенцию, запах и общее качество.
6. Обход всех помещений.
7. Проверка один или два раза в день процесса приготовления пищи.
8. Утверждение графика работы участков.
9. Регулярный контроль доходов и себестоимости работы службы питания и напитков.
10. Составление на основе свежей информации бизнес-прогноза на следующий день, следующую неделю и следующий месяц.
11. Проверка окончательных данных по обслуживанию гостей.

Финансовые результаты обычно выражаются в виде тех или иных соотношений, в частности **процент затрат на питание** (food cost percentage), т.е. расходов на питание, деленных на величину выручки от продаж блюд. Простейшим образом этот принцип можно рассмотреть на продаже одного гамбургера за 1,00 долл. Если издержки на него составляли 0,30 долл., процентная доля расходов на еду равна 30%, что примерно соответствует средней цифре для многих отелей. В отелях, где проводится множество массовых мероприятий, среднее значение возможно удастся сократить до 27%. Как будет показано ниже, при определении прибыли и убытков службы питания и напитков шеф-повара и руководители службы должны рассматривать не только процентную долю на питание, но и **маргинальный доход** (contribution margin) от каждого блюда, указанного в меню. Другим важным стоимостным коэффициентом, показывающим работу кухни, является **процент трудовых затрат** (labor cost percentage). Величина этих затрат может варьироваться в зависимости от количества блюд повседневного спроса, количества покупаемых полуфабрикатов и количества блюд, которые готовятся с нуля (из исходных составляющих). На кухне это можно представить как **процент реализованных блюд** (food sales percentage). Например, если общая сумма, полученная от продаж еды (выручка), составляет 1000 долл., а общие затраты на труд — 250 долл., затраты на труд можно представить как процент продаж еды, используя следующую формулу.

$$\frac{\text{Трудовые затраты}}{\text{Затраты на питание}}, \text{ следовательно, } \frac{250 \text{ долл.}}{1000 \text{ долл.}} = 25\% \text{ трудовых затрат.}$$

У шеф-повара есть один или несколько заместителей — су-шефы. Поскольку шеф-повар много времени тратит на административную работу, повседневное руководство рабочими сменами обычно осуществляют су-шефы. Чем крупнее отель, тем больше су-шефов: один или два отвечают за дневную смену, один — за вечернюю, еще один — за банкеты.

Four Seasons Regent Hotels

Исидор Шарп (Isadore Sharp) первую свою гостиницу открыл в 1960 г. — на Джарвез-Стрит в деловой части Торонто, Канада. Сегодня корпорация Four Seasons Hotels and Resorts является крупнейшим в мире оператором средних по размерам роскошных отелей. Она управляет 39 заведениями этого типа



в 16 странах под брендом Four Seasons and Regent. Некоторые заведения корпорации идут под другими брендами, например, Ritz-Carlton в Чикаго или Pierre в Нью-Йорке.

Сохраняя абсолютный контроль над корпорацией в течение всего времени ее существования, Исидор Шарп смог создать и поддерживать четко сформулированную культуру, обеспечивающую постоянно высокое качество и изысканность. Шарп — человек, который стремится к совершенству. Репутация компании создавалась исключительно на основе его индивидуальности. Шарп внедрил у себя культуру бездефектности, позволяющую достичь высшего класса обслуживания за счет простоты подходов — отличное качество не связывается с экстравагантностью. Все заведения Four Seasons Hotels отличаются тонким вкусом, элегантностью и изысканным стилем. Их стандарты безу-

коризненного обслуживания имеют прочные корни и поддерживаются всеми служащими таким образом, чтобы эти заведения в полной мере соответствовали сегменту отелей класса люкс.

Исидор Шарп понимает, что ожидают современные путешественники от отеля. Поэтому отели этой сети предпочитают многие бизнес-путешественники. Они знают, что регистрация в отеле будет оперативной и эффективной, номера — роскошными, одежду, белье, отданные в чистку или прачечную, вернут вовремя, а еда — вкусной. Истинная забота об удовлетворении потребностей гостей привела к появлению многих новых видов услуг, которые сделали Four Seasons Hotels образцом качества и обслуживания. Например, компания была первой, когда ввела в номерах полный ассортимент услуг и консьерж-службу.

Каждый из ресторанов всех заведений Four Seasons был разработан таким образом, чтобы стать образцом в отрасли и разрушить стереотип, что в ресторанах при отелях еда среднего качества и завышенные цены.¹ Как вспоминает Шарп, когда открылась его первая гостиница, специалисты в отрасли в основном рассматривали гостиничные рестораны как места, гарантированно приносящие убытки, и поэтому в отрасли доминировала идея — предлагать в них минимум необходимого. В то время Шарп был новичком в гостиничной от-

расли. «Мы не знали правил. Никто не сказал нам, что мы не сможем зарабатывать деньги на гостиничном ресторане. Поэтому мы занялись этим и сделали все, как надо».² Другими словами, Four Seasons успешно преодолела трудности, которые других останавливали. В ее ресторанах предлагаются новые и привлекательные блюда, которые удовлетворяют вкус как местных жителей, так и гостей, приехавших из других стран.

Еще один пример: бизнес-путешественникам, которым приходится много ночей проводить в отелях и которые хотели бы получить более легкие блюда, была предложена так называемая альтернативная кухня: вкусные и порой необычные блюда, при приготовлении которых основное внимание уделяется их пищевой ценности.

Альтернативная кухня была разработана экспертом по диетам и питательности продуктов Джин Джоунз (Jeanne Jones), одним из ведущих специалистов и консультантов страны по вопросам гастрономии, здорового питания. Затем она обучила этой концепции шеф-поваров всех ресторанов Four Seasons. Альтернативная кухня — метод приготовления блюд, обеспечивающий правильный баланс питательных компонентов, пониженный уровень холестерина, так что качество, оригинальность, вкус и внешний вид пищи при этом не страдают. Альтернативная кухня основана на следующих принципах:

- *сокращения количества жиров* — используются компоненты с пониженным содержанием жиров, не применяются жирные молочные продукты, растительные масла, майонезы и т.д.;
- *снижения натрия* (со стола удаляются такие продукты, как оливки, маринованные огурцы и пармская ветчина), *снижение соли* в других продуктах, а также запрет на использование искусственных добавок;
- *снижения холестерина* — ограничивается мясо животных, не употребляются их внутренние органы, кожи с птицы, яичные желтки и т.д.

Шеф-повара Four Seasons активно используют продукты, содержащие животный протеин (рыбу, птицу и отдельные виды мяса, например телятину, дичь), сложные углеводы (овощи, салаты, продукты с крахмалом), простые углеводы (фрукты) и волокнистые продукты (недробленые злаки, рис, паста, кукурузные и прочие хлопья). В альтернативной кухне пониженный уровень соли компенсируется добавками различных трав, которые в значительной степени обогащают запахи и вкусы. Богатые протеинами продукты (мясо, рыба) часто подаются в меньших количествах, чтобы снизить число калорий, а небольшой размер их порций компенсируется обилием овощей.³ Такой подход к приготовлению пищи охотно воспринимается гостями, беспокоящимися о своем здоровье. Обычный ланч из двух блюд, приготовленный на основе принципов альтернативной кухни, имеет не более 500 калорий, а обед из трех блюд не превышает 650 калорий.

Эти инновации, связанные с питанием и напитками, позволяют ресторанам Four Seasons Regent Hotel занимать первые места среди лучших ресторанов в тех городах, где они работают. Эти новые подходы отражают общий настрой руководства компании к качеству и удовлетворению гостей во всех аспектах деятельности гостиницы.

В настоящее время Four Seasons управляет 62 заведениями, расположенными в 29 странах. Практически четверть списка 100 лучших гостиниц и курортов в мире, которые составляет Conde Nast, — это отели Four Seasons, а семь их отелей получили престижную Mobile Five Star Award.⁴

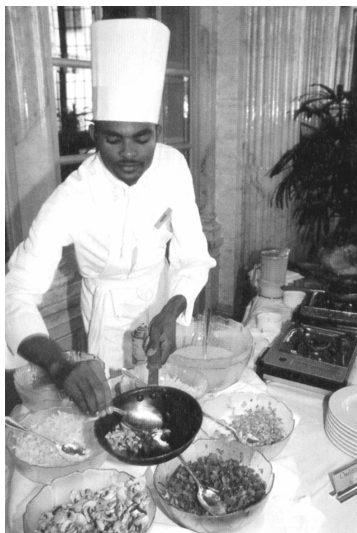
За последние годы Four Seasons получила ряд престижных наград, в том числе следующие.

1. В 2000 г. журнал *Fortune* назвал Four Seasons «одной из лучших компаний для работы в Америке». В общем списке она заняла 48-е место.
2. В 2000 г. Four Seasons получила AAA — высшую награду в категории Diamond Awards.
3. Из 25 отелей, получивших в 2000 г. Mobile Five-Star Award, пять относятся к гостиничной сети Four Seasons Hotels.
4. В третьем ежегодном обзоре предпочтений читателей, проводимом журналом *Gourmet*, под заголовком «Лучшие столы Америки», в числе лучших 20 ресторанов городов, участвующих в опросе, оказались девять ресторанов Four Seasons.

Следует указать ряд инноваций, реализованных в Four Seasons.

1. Стандартное обслуживание горничные выполняют дважды в день во всех отелях Four Seasons.
2. Обслуживание в номерах доступно 24 часа в сутки.
3. В ванных комнатах установлены телефоны.
4. Four Seasons стала первой гостиничной сетью в Северной Америке, где гостям предлагаются газеты.
5. Частные консьерж-услуги здесь можно получить независимо от того, являетесь ли вы гостем или нет.

-
1. James Scarpa, «Rich Harvest», *Restaurant Business*, September 1, 1989.
 2. Там же.
 3. Этот материал — адаптация Four Seasons-Regent Hotel and Resorts News, «Alternative Cuisine»
 4. Уточнено по состоянию на 2004 г.



Повар готовит омлет для завтрака

Су-шефам помогает шеф-повар смены (chef tournant), который по очереди контролирует различные участки, помогая их руководителям (station chef). Участ-

ки организованы в соответствии с производственными задачами; в их основе лежит классическая кухонная бригада, состав которой продумал еще Эскофье. В состав **бригады** (brigade) входят следующие специалисты:

- sauce chef — повар, готовящий соусы, тушеные блюда, соте, горячие закуски;
- roast chef — повар, отвечающий за приготовление жареных и тушеных блюд, гриля, шашлыков;
- fish chef — повар, готовящий рыбные блюда;
- soup chef — повар, готовящий супы;
- cold larder/party chef — повар, который готовит салаты, холодные закуски, приправы, еду для buffets;
- banquet chef — повар по банкетам;
- pastry chef — кондитер, который готовит холодные и горячие сладкие блюда на десерт;
- vegetable chef — повар, который готовит овощные блюда.

(На небольшой кухне обязанности многих специалистов могут быть совмещены.)

Проверьте ваши знания

1. Что такое процентная доля издержек на питание и как она рассчитывается?
2. Объясните понятие «маржа вклада».
3. Как рассчитывается процентная доля издержек на труд?

Рестораны отелей

При отеле может быть несколько ресторанов, а может не быть и одного, да и по типу рестораны тоже могут отличаться. В больших отелях, входящих в известные гостиничные сети, обычно два ресторана — фешенебельный, фирменный и небольшой, типа кафе. Они обслуживают и проживающих в отелях, и клиентов, со стороны. В последнее время в связи с возросшей требовательностью посетителей рестораны стараются повышать качество приготовления пищи и обслуживания. Соответственно повышаются потребности ресторанов в высококвалифицированных кадрах.

Ресторанами отелей, как и ресторанами всех других типов, руководят менеджеры. **Менеджер ресторана** (restaurant manager) ответственен за:

- высокое качество обслуживания посетителей;
- найм, обучение и рациональное использование персонала;
- высокие стандарты качества обслуживания;
- маркетинг;
- обслуживание гостей в номерах, мини-бары и коктейль-бары;
- представление руководителю службы питания и напитков расчета бюджета и бизнес-прогноза на следующую неделю, следующий месяц, следующий год.

Некоторые менеджеры ресторана в качестве поощрения хорошей работы получают ежеквартальные премии. Работу менеджера ресторана легкой не назовешь, поскольку поведение посетителей отличается высокой степенью непредсказуемости. Иногда они с удовольствием обедают в ресторане отеля, а иногда предпочитают посещать городские рестораны. Проблемы неминуемо возникают и тогда, когда вдруг случается непредсказуемый наплыв гостей или спад: если посетителей слишком много, подача блюд задерживается, качество обслуживания снижается. Если гостей слишком мало, многие служащие работают не с полной нагрузкой, что увеличивает стоимость труда. Приходится отпускать их домой пораньше. Учитывая это, менеджер ведет дневник, подсчитывая количество гостей, обслуженных рестораном прошлым вечером, на прошлой неделе, в прошлом году.

При расчете необходимого количества продуктов и напитков на каждый конкретный завтрак, обед или ужин, следует учитывать число постояльцев отеля на данное время и их тип (например, это могут быть участники конференции, обслуживаемые отдельно от остальных гостей). Количество гостей, пользующихся услугами службы питания и напитков отеля, обычно называется **уровнем охвата** (capture rate); этот показатель вместе с данными о событийно обусловленной банкетной активности и заполняемости отеля может служить основой для прогнозирования определенного числа гостей.

Большинство отелей считают бесполезными всякие попытки вынудить постояльцев питаться в их ресторане. Но немало руководителей искренне стараются превратить службу питания и напитков из обязательной, но обременительной структуры в доходное предприятие. Отель Royal Sonesta в Новом Орлеане вручает каждому из своих гостей ресторанные купоны на сумму до 5 долл. и даже распространяет их в соседних гостиницах. Другая успешная стратегия применяется нью-йоркским отелем Plaza Athenee. Прежде чем провести гостя в его номер, его проводят в ресторан отеля, где покажут и объяснят все его преимущества. Благодаря этому большинство гостей предпочитают ресторан своего отеля. Некоторые рестораны умело занимаются рекламой, регулярно организуя в вестибюле отеля дегустацию своих фирменных блюд, о которых рассказывают шеф-повара. Ведущие отели, такие, как Kimco Hotel в Сан-Франциско, стараются, чтобы их рестораны выглядели самостоятельными заведениями, располагая их отдельно от основного здания отеля.

По сравнению с другими аналогичными заведениями многие рестораны при отелях отличаются большей оригинальностью. Поэтому квалификация поваров и обслуживающего персонала в таких ресторанах выше. Однако им труднее, чем независимым ресторанам, работать с прибылью. Хотя они обычно открыты с раннего утра до поздней ночи, зачастую они не пользуются достаточным вниманием со стороны гостей, которые предпочитают есть на стороне, в независимых ресторанах.



*К встрече гостей
в ресторане повседневного
посещения готовы*

Любезное гостеприимство

Кетрин Рэбб (Catherine Rabb)

Central Piedmont Community College

Я получаю огромное удовольствие, когда вижу хорошо управляемый отель, где все номера полностью заняты гостями, где регулярно проводятся специальные мероприятия, где в обеденных залах нет пустых мест и при этом никаких особых усилий (внешне) не прикладывается. Насколько приятно для путешественника или гостя, когда его обслуживают профессионалы, действительно способные продемонстрировать, что такое дух настоящего гостеприимства.

За всей этой внешней легкостью скрываются сложные сети взаимоотношений и огромная профессиональная подготовка, осуществляемая «за кулисами», каждый день, если отель хочет добиваться успеха постоянно, а не от случая к случаю. Конечно, гости этого не видят. Говорят, что отели должны, если воспользоваться аллегорией, походить на уток: внешне они скользят без всяких усилий по поверхности пруда, но под водой их лапки работают безостановочно! Каждый человек, работающий у нас, — важнейший компонент бизнеса. Мы продаем еду и напитки, используя для этого самые разные способы, но в производстве гостеприимства особой частью нашего продукта является правильное взаимодействие с гостями, причем никаких оправданий у нас нет, если наше обслуживание гостя не удовлетворяет. Мы настолько хороши, насколько хороши каждое наше блюдо, каждое наше мероприятие, каждый наш контакт с гостем. Обслуживание — это также продукт.

Для этого, как вы узнаете в этой главе, много различных отделов и людей, обладающих самыми разными навыками и умениями, должны работать эффективно и согласованно. Отели бывают самых разных размеров и стилей, и поэтому в некоторых из них требуется больше персонала, чем в других; однако каждое заведение требует старания, поскольку без этого отличного обслуживания добиться нельзя. Вся группа служащих, какими бы разными они не были, должна работать согласованно, чтобы в конце концов создать сервисный продукт, внешний вид которого безупречен. Координация людей, учет их способностей, согласование различных графиков и запросов — это очень сложная деятельность, своего рода балет постоянно взаимодействующих друг с другом участников, которыми «хореограф» должен руководить так, чтобы в итоге получилось единое целое, не вызывающее никаких нареканий. Для успешной деятельности нужны способности каждого служащего, и поэтому мы позитивно относимся к самым разным навыкам и умениям, вкладам, энергии и идеям, если эти составляющие позволяют команде предложить гостям самое лучшее. Каждый служащий, начиная от внештатного работника, который только начинает работать в отрасли, до опытного менеджера, должен полностью приложить все свои усилия, чтобы добиться цели отличного обслуживания гостей.

Вполне вероятно, в последние годы термин «мультифункциональность» используется слишком часто, однако в наши дни это оправдано, поскольку он хорошо описывает повседневные задачи, выполняемые большим числом профессионалов отрасли. Касается ли это шеф-поваров, барменов, уборщиков, менеджеров по обслуживанию или руководителей служб питания и напитков, нам всем необходимо обладать широким набором знаний,



навыков и умений, чтобы успешно действовать в этой сложнейшей отрасли. В первую очередь для выполнения нашей работы нам нужны профессиональные знания и умения, в частности, знание правильных приемов обслуживания, умение готовить продукты питания, умение правильно смешивать напитки или готовить помещения для проведения специального мероприятия. Мы также должны уметь взаимодействовать с остальными членами команды, каждый из которых отвечает за свою группу задач. Следует учитывать и то, что эти задачи нередко выполняются в условиях стресса. Важно, чтобы мы понимали этот факт и уделяли ему должное внимание, учитывая и то, что наш бизнес должен приносить прибыль и что мы должны работать усердно, добиваясь контроля над затратами, и не выходить при достижении целей по обслуживанию за пределы установленных для нас сметных цифр. Для этого мы продолжаем все время профессионально готовить и себя, и весь наш персонал, чтобы наши команды обладали необходимыми знаниями, были профессионально подготовлены и получили все необходимые полномочия, позволяющие действовать в интересах гостей и, следовательно, и нашего заведения. Чтобы умело защищать и интересы нашего заведения, и нашего персонала, мы должны хорошо знать правовые особенности нашего бизнеса. К тому же мы должны действовать так, чтобы быть конкурентоспособными, поскольку наш рынок все время изменяется и сталкивается со все новыми и новыми вызовами, и поэтому мы постоянно стремимся позиционировать наш бизнес в правильной перспективе. Мы должны быть сильными, поскольку запросы материального характера к нашему бизнесу могут быть серьезными, и поэтому мы должны реально оценивать свои особенности, чтобы умело выполнять сложные задачи, что, впрочем, также помогает позаботиться о себе и о своей жизни за пределами гостиницы. Мы должны личным примером вдохновлять членов нашей команды на выполнение работы наилучшим образом независимо от обстоятельств. Отличное обслуживание требует отличных людей, которые обладают отличными способностями и умеют использовать их во время повседневной работы.

Какой тип людей надо привлекать в этот бизнес? Людей, которые любят действовать в условиях вызова. Людей, которые позитивно относятся к другим. Людей, которые любят свою работу и гордятся своим умением, например, приготовить отличный банкет, приготовить великолепный суп или отлично разработать программу профессиональной подготовки. Людей, этически правильно подходящих к своей работе, и при этом честных и целеустремленных, так как они могут служить примером для других. Людей, которые любят учиться. Людей, которые получают удовольствие от того, что каждый день разный и надо решать разные задачи. Возможно, это люди во многом похожие на вас!

Неважно, в какого типа заведении вы работаете: удовольствие от работы с сильными командами, их развитие и подготовка в конце концов должны привести к тому, что в их состав будут включены нужные, компетентные и дополняющими друг друга навыками и умениями члены, которые могут работать вместе и создавать продукт, который будет действительно востребован, так как это особая, лучшая часть нашего бизнеса. Наши гости, возможно, никогда ничего не узнают об усердной работе такого большого числа людей, которая происходит «за кулисами» каждого отеля, но они, несомненно, знают, что наши усилия оказались успешными, если наши услуги будут отличными.

Бары

Расслабиться после напряженного дня, потягивая коктейль, можно в баре отеля. Это место идеально подходит для общения: и делового, и просто так, ради удовольствия. Да и отелю выгодно его содержать: продажа напитков дает гораздо больше прибыли, чем продуктов питания. Цикл, связанный с напитками (их заказ, получение, хранение, выдача, размещение в баре, обслуживание посетителей и выписывание счетов за их употребление), является столь же сложным процессом, как и цикл продуктов питания в ресторане, но отличается от него одной важной особенностью: напитки, если их не употребили, в отличие от продуктов питания, можно хранить несравненно дольше. Многие бары пользуются признанной международной репутацией, как, например, King Cole Bar нью-йоркского St. Regis Hotel, посещаемый богатыми и знаменитыми людьми. Бар знаменит своим шедевром настенной живописи Максфилда Пэрриша «Старый король Коул» эпохи ар-нуво*.

Барами управляют специально выделенные для этого менеджеры — **менеджеры бара**. Они ответственны за:

- контроль за процессами заказа и хранения вин;
- подготовку карты вин (wine list);
- контроль за работой персонала;
- постоянный контроль над издержками;
- помощь гостям при выборе вин;
- правильное обслуживание гостей вином;
- знание сортов пива и ликеров и того, как их надо подавать.

Эффективность работы бара измеряется **процентной долей стоимости реализованных напитков** (pour/cost percentage), рассчитываемой делением себестоимости реализованных за определенный период напитков на выручку от их продажи.

Нормальным считается уровень реализации в 16 — 24%. Коммерческие операции с более низким уровнем реализации требуют введения более изощренных систем контроля за отпускаемым товаром и более активного маркетинга. Примером более точной системы контроля могут служить системы автоматического розлива, выдающие точное количество напитка. Эти автоматы дороги, но они оправдывают затраты, исключая возможность недолива или перелива и прочих нечестных приемов, к которым иногда прибегают бармены. Эти автоматы экономят и на стоимости труда, поскольку для их обслуживания требуется меньше служащих бара. Конечно, это не такое эффектное зрелище, как розлив барменом вручную. Ради зрелищности ручной розлив барменом можно сохранить при приготовлении некоторых, пользующихся повышенным спросом коктейлей.

* Максфилд Пэрр. (1870—1966) — знаменитый американский художник, автор многих живописных полотен со сказочными сюжетами. Изобрел систему живописи, которая использовала только синий, сиреневый, желтый и черный цвета (*прим. ред.*).

Бары отелей подвержены тем же проблемам, что и другие заведения этого рода. Руководитель службы питания и напитков должен держать их работу под жестким контролем и строго следить, чтобы служащие бара неукоснительно соблюдали установленные правила. Самые неприятные проблемы связаны с прямой обязанностью баров — продавать спиртные напитки. В современном правовом государстве нельзя забывать о том, что **ответственность за потребление гостями спиртных напитков** (responsible alcoholic beverage service) в первую очередь несут те, кто их продает. Если гость напился в баре и попал в нехорошую историю, и бармен, и менеджер бара могут нести за это ответственность.

Другая проблема, с которой постоянно приходится иметь дело менеджеру, — **нечестность** (pilferage) служащих. Давным-давно известно, что могут сделать нечестные бармены: разбавить спиртные напитки водой или подкрашенной жидкостью, продать неучтенные напитки и взять себе часть выручки. Существуют самые разные приемы, наносящие вред деятельности бара. Наиболее распространенные способы нажиться за счет гостей — обсчет и недолив. Некоторые бармены, наоборот, наливают «щедрой рукой», надеясь получить такие же щедрые чаевые. Лучший способ пресечь эти безобразия — наладить строгий контроль, в том числе с помощью **инспекторов** (shoppers), действующих под видом клиентов. Они ведут себя как обычные посетители, а на самом деле внимательно следят за всеми действиями служащих.



В баре отеля Sheraton гости могут отлично пообщаться и отдохнуть

В больших отелях, как правило, имеется несколько баров разного типа.

Лобби-бар (lobby bar). Это удобное место для встреч стало популярным со времен Конрада Хилтона, пытавшегося найти способы получения дохода

от своих огромных вестибюлей (lobby). При правильном руководстве лобби-бар может стать хорошим источником прибыли.

Ресторанный бар (restaurant bar). Уютное местечко, где приятно посидеть после сутолоки вестибюля. Традиционно такой бар является притягательным элементом интерьера ресторанов.

Вспомогательный бар (service bar). В некоторых очень больших отелях имеется дополнительный бар, представляющий собой торговую точку, расположенную где-нибудь в глубине здания. При его отсутствии служба обслуживания вынуждена пользоваться запасами другой постоянной торговой точки, например, ресторанным баром.

Банкетный бар (catering and banquet bar). Этот бар используется исключительно для кейтеринга и банкетов. Поскольку такие мероприятия обычно связаны с одновременным обслуживанием множества людей, часто в разных точках основного помещения ставится несколько временных столиков с бутылками. Банкетные бары требуют строгого контроля: бутылки должны быть пересчитаны тотчас же по окончании мероприятия, а мэнеджер, если активность в баре высока, должен успеть подсчитать выручку до закрытия бара. Временные бары, установленные в разных местах здания, закрываются одновременно, чтобы предотвратить попытки мелких хищений.

Банкетный бар должен иметь большой запас не только популярных вин, пива и крепких напитков, но и дорогих вин, напитков и ликеров. Они пользуются большим спросом в танцевальном зале и в отдельных обеденных залах.

Бары при бассейне (pool bars). Современный курортный отель немаловажен без бассейна и бара при нем, где гости могут расслабиться с бокалом экзотического коктейля. Курортные отели, специализирующиеся на обслуживании конференций, частенько организуют в таком баре тематические вечеринки: гавайский пир (луау) вечер карибской регги, мексиканскую фиесту, сельские или ковбойские вечеринки. Здесь каждый специалист по развлечениям может в полной мере проявить свои творческие фантазии.

Мини-бары (minibars). Маленькие бары с холодильником устанавливаются в гостевых номерах, чтобы гость не чувствовал недостатка в напитках в любое время дня и ночи. Ключ от мини-бара обычно вкладывается в конверт, который гость получает после регистрации. Если гость не собирается пользоваться баром, он этот ключ может не брать. Обычно запасы напитков пополняются в баре ежедневно. Стоимость выпитых напитков автоматически включается в счет гостя.

Ночные клубы (night of clubs). Кабаре и танцы, предлагаемые некоторыми отелями, традиционно сочетаются с обслуживанием напитками. Поскольку приглашать артистов и музыкантов слишком дорого, многие отели обходятся одним диджеем. В некоторых случаях бары сами занимаются развлечением гостей. Тем не менее, руководители подразделений питания и напитков крупных отелей часто приглашают группы музыкантов, предлагая

его участникам минимальную базовую оплату (ниже ставки, устанавливаемой профсоюзами) плюс процент от дополнительной платы за обслуживание, взимаемой с гостей.

Спортивные бары (sports bars). Эти заведения становятся все более популярны как неотъемлемая часть современного стиля жизни. Рядом с такими спортивными барами располагаются всевозможные спортивные сооружения: плавательный бассейн, футбольное поле, зал для спортивных игр и, конечно, в самом баре посетителям предоставляется неограниченная возможность смотреть спортивные программы по спутниковому телевидению, что создает атмосферу повышенной вовлеченности посетителей в спортивные события, проходящие по всему миру.

Разные типы баров могут приносить разные доходы, размер которых зависит от их месторасположения в гостинице и самого типа гостиницы. Ночные клубы, спортивные бары и банкетные службы потребляют основную долю алкогольных напитков, а бары при ресторанах обычно имеют более высокий показатель потребления алкогольных напитков, чем мини-бары и лобби-бары.

Проверьте ваши знания

1. Работу каких отделов контролирует руководитель службы питания и напитков?
2. Каковы повседневные обязанности руководителя службы питания и напитков?
3. Поясните, как для измерения эффективности работы бара используется процентный показатель реализации напитков.

Служба уборки помещений и мойки посуды

Руководитель службы уборки помещений и мойки посуды (chief steward) подчиняется непосредственно руководителю службы питания и напитков и отвечает за следующие виды работ:

- уборку бэк-хауса (т.е. всех тех помещений, где гости обычно не бывают);
- мойку и чистку фарфоровой и стеклянной посуды, а также столовой утвари, которыми пользуются в торговых точках подразделения;
- ведение строго учета посуды и утвари и ежемесячную проверку их наличия;
- поддержание в рабочем состоянии посудомоечных машин;
- инвентаризацию запаса чистящих и моющих препаратов;

- санитарную обработку кухни, банкетных помещений, кладовых, стационарных холодильников / морозильных камер и всего оборудования;
- борьбу с вредителями (тараканы, муравьи и пр.) и вызов дезинсекторов в случае их появления;
- своевременное пополнение чистящих средств и других расходных материалов.



*Руководитель службы уборки
проверяет столовое серебро*

В некоторых отелях служба уборки внутренних помещений и мойки посуды также отвечает за поддержание чистоты на самой кухне. Обычно уборка проводится в ночное время, чтобы не мешать работе поваров. Промежуточная уборка проводится днем, между обедом и ужином. Работа руководителя этой службы относится к числу самых неблагодарных. Следить за уборкой помещения, где живут и работают сотни людей, отвечать за мытье огромного количества посуды... От многообразия и объема работ голова порой может пойти кругом! В некоторых отелях разные торговые точки используют разную посуду и столовые принадлежности: для повседневной еды — тарелки, ложки и вилки попроще, в банкетных залах и в ресторанных, где обслуживаются конференции, на тарелках и чашках, как и на ручках ножей, ложек и вилок, рисунок более строгий. А в фирменном ресторане качество посуды еще выше. К тому же следует учитывать неприятную привычку некоторых гостей, да и служащих — уносить с собой некоторые предметы сервировки в качестве сувениров! Только строгий контроль и учет со стороны руководителя службы может свести это мелкое воровство к минимуму.

Кейтеринг-служба

История человеческой цивилизации была бы куда беднее, не будь у людей традиции собираться по разным поводам, чтобы «преломить хлеб» в приятной компа-

нии. Сначала это называлось пиром, потом банкетом, но суть мероприятия одна и та же — хозяин показывает свое уважение гостям, приглашая их, а они — свое уважение хозяину, принимая приглашение. Естественно, богатые люди всегда изощряются друг перед другом в хлебосольстве. В наши дни массовые мероприятия с едой и спиртными напитками могут организовываться по самым разным поводам и проводиться на самых разных уровнях:

- официальные банкеты, которые лидеры стран дают в честь высоких гостей;
- национальные праздники;
- приемы и банкеты в посольстве;
- банкеты, организуемые общественными и деловыми кругами по случаю окончания различных конференций и совещаний;
- благотворительные гала-балы;
- корпоративные праздничные обеды с танцами;
- свадьбы.



Менеджер кейтеринг-службы анализирует заказ. Чтобы гости остались полностью довольными, необходимо внимание ко всем мелочам.

Конечно, кейтеринг не ограничивается банкетами. **Банкет** (banquet) обычно устраивается в связи с каким-либо событием. Более широкое понятие — **кейтеринг** (catering); оно включает обслуживание проводимых по различным поводам, событий и обстоятельствам. Эти понятия иногда используются как синонимы.

Кейтеринг-служба большого городского отеля может одновременно заниматься подготовкой самых разных мероприятий, а иногда даже и проводить их в течение одного дня. К подобным мероприятиям можно отнести:

- ежегодное собрание акционеров компании Fortune 500;
- подписание международного договора о кредитовании;
- демонстрацию модной одежды;
- конференцию;

- некоторые важные операции с ценными бумагами и собрание правлений компаний;
- званые обеды и ужины;
- свадьбу (или даже две одновременно).

Разумеется, каждое такое мероприятие требует своего подхода и имеет свои особенности при проведении. Отелям в маленьких городах часто приходится обслуживать собрания местной коммерческой палаты, встречи выпускников учебных заведений, совещания по обмену опытом, разного рода выставки.

Массовые мероприятия могут организовываться «у себя» (т.е. в помещении гостиницы) и «с выездом» (на территории другого заведения). Пища может готовиться как на кухне гостиницы, так и там, где организуется мероприятие. Организационная схема отдела обслуживания массовых мероприятий показана на рис. 6.3.

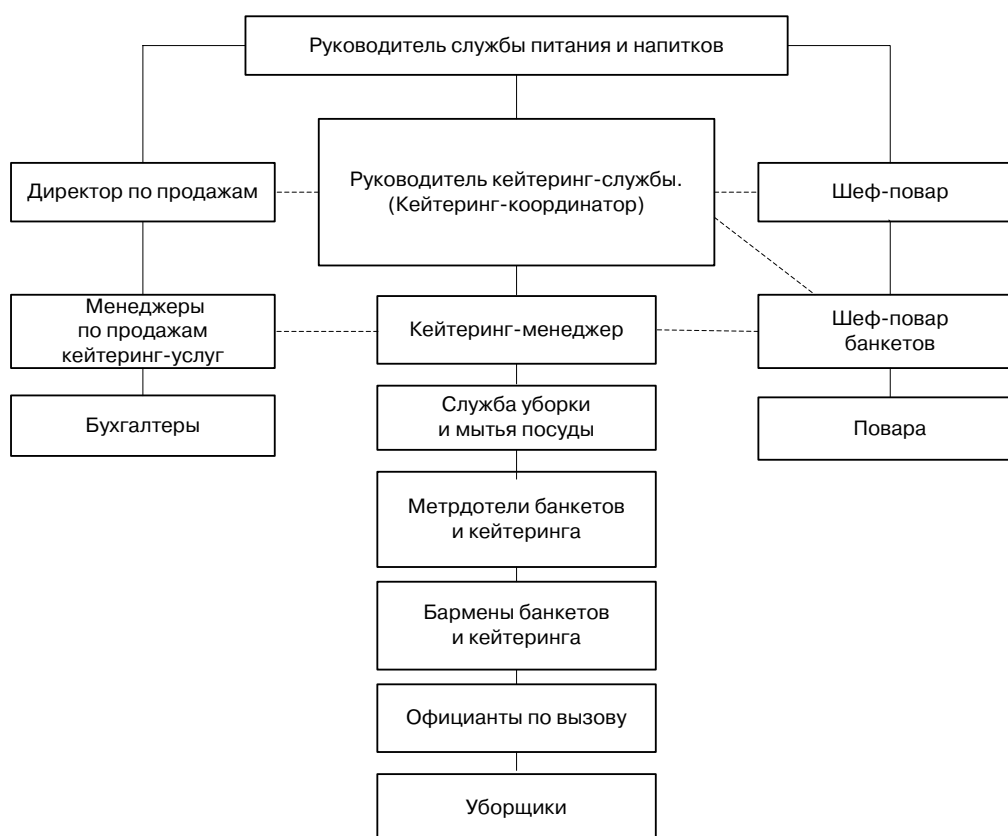


Рис. 6.3 Организационная схема кейтеринг-службы

Руководитель кейтеринг-службы подчиняется непосредственно руководителю службы питания и напитков отеля и отвечает за обслуживание банкетов, совещаний, выставок и прочих мероприятий. Одна из важнейших его задач — превзойти ожидания клиентов и одновременно принести своему отелю прибыль. Руководитель службы работает в тесном сотрудничестве с менеджером подразделения обслуживания номеров, поскольку для размещения участников мероприятий требуются гостиничные номера. Необходимы также рабочие контакты с кухней. Шеф-повар предлагает меню, руководитель службы рассматривает его с точки зрения приемлемости для клиентов и наличия сервисных возможностей. Иногда они работают вместе, выбирая такие блюда, которые бы отвечали всем требованиям, в том числе по себестоимости и отпускным ценам.

Руководитель кейтеринг-службы должен:

- (1) организовывать обслуживание конференций, банкетов и прочих мероприятий;
- (2) руководить командой своих подчиненных;
- (3) планировать работу службы, ставя перед персоналом очередные цели и задачи, а также учитывать их предложения;
- (4) устанавливать план по продажам и расходам как для службы в целом, так и для отдельных служащих в частности;
- (5) устанавливать стандарты высокого уровня обслуживания и поддерживать их;
- (6) обеспечивать нормальную работу отдела;
- (7) хорошо разбираться в винах, блюдах и обслуживании, т.е. товарах и услугах, предлагаемых службой, и творчески подходить к обслуживанию гостей;
- (8) знать, что любят и чего не любят представители разных этнических групп, особенно еврейской, арабской и европейской.

Должностные требования

Руководитель кейтеринг-службы должен многое знать и уметь.

Профессиональные квалификационные требования

- Глубокие знания различных напитков и продуктов питания, причем не только в отношении того, как их подавать, но и как готовить.
- Умение организовать обслуживание конференций, банкетов и прочих мероприятий.
- Умение приносить предприятию доход.
- Умение разрабатывать план по продажам и расходам как для службы в целом, так и для отдельных служащих в частности.

Организаторские качества

- Руководить коллективом своей службы.
- Организовать работу служащих по реализации целей и задач.
- Организовать обучение персонала по всем направлениям работы службы.
- Поддерживать высокие стандарты обслуживания.
- Обеспечивать бесперебойную работу службы.

Руководить подобной службой и сложно, и ответственно: высокие рабочие темпы сочетаются с необходимостью быть всегда в поиске. Выполнять перечисленные функции успешно можно, только имея сложившуюся клиентуру, зная заранее о всех готовящихся выставках, ярмарках, конференциях, постоянно поддерживая связи с различными фирмами, концернами, ассоциациями, а также образовательными, религиозными, общественными, военными и студенческими организациями (SMERF organizations — social, military, educational, religious, fraternal).

Руководитель службы и менеджеры по продажам кейтеринг-услуг контролируют главные направления работы службы. Их должностные обязанности заключаются не только в удовлетворении требований клиентов к еде, напиткам и обслуживанию, но и, по возможности, в их предвосхищении.

Руководитель и менеджеры должны владеть очень обширной информацией, которую они могут получать из различных источников. Укажем только основные из них.

Директор по продажам отеля. Он занимается предварительными групповыми заказами на номера, поэтому должен быть в курсе всех планируемых кейтеринг-мероприятий.

Управляющие. Они также являются основными организаторами подобных мероприятий и к тому же активно вовлечены в жизнь местного сообщества.

Корпоративный отдел продаж. Если, к примеру, какая-то организация проводила конференцию на Восточном побережье и остановилась по этому случаю в отеле Marriott, не исключено, что она решит провести следующую конференцию на Западном побережье. Поэтому корпоративный отдел продаж Marriott имеет список подобных организаций, которые могут и в этом году обратиться к ним. Это помогает назначать конкурентоспособные цены и предлагать потенциальным клиентам требуемые им услуги.

Бюро по организации конференций и приему гостей. Функции его состоят в поисках организаций и корпораций, у которых могут появиться интересы в этом городе. Чтобы все гостиницы были в равных условиях относительно развития своего рынка, бюро публикуют списки потенциальных клиентов отелей вместе с кратким перечнем их требований, чтобы менеджеры отдела продаж могли направить свои предложения.

Доски объявлений отелей-конкурентов. Такая информация обычно вывешивается в вестибюлях отелей. Прочитав заинтересовавшую его информацию, менеджер по продажам может позвонить организаторам соответствующего мероприятия, предложив им в следующий раз воспользоваться их услугами.

Приверженцы. Некоторые организации, особенно местные, предпочитают останавливаться в одном и том же месте. Если это сулит отелю выгоды, можно попытаться убедить тех, от кого зависит принятие решения о месте проведения мероприятия, воспользоваться их отелем еще раз.

Звонки «на всякий случай». В периоды относительного затишья можно обзвонить потенциальных клиентов и спросить, не планируют ли они какие-либо мероприятия на ближайшие месяцы, т.е. просто напомнить об отеле и его прекрасных возможностях. Просто удивительно, как много информации можно получить (и передать) по телефону!

На рис. 6.4 показаны основные шаги, которые необходимо сделать работникам кейтеринг-службы в поисках заказа. Наиболее типичные мероприятия, обслуживание которых осуществляет этот отдел:

- совещания;
- конференции;
- званые обеды и ужины;
- ланчи;
- свадьбы.

Запрос: Входящие звонки

- от потенциальных клиентов
- директора по маркетингу и продажам
- корпоративного офиса по продажам
- клиентов, которым до этого был сделан звонок «на всякий случай»

Проверка на наличие мест в «библии»* или в компьютере.

Подтверждение наличия мест, предложение меню и напитков. Приглашение клиентов осмотреть гостиницу в период проведения в ней подобного мероприятия.

Кейтеринг-служба готовит для клиента проект контракта и вариант предложений отеля, а также расценку услуг. Это позволяет потенциальному клиенту оценить все предстоящие расходы.

Менеджер кейтеринг-службы проверяет проект контракта, в котором подробно указываются услуги, которые предоставит гостиница (включая меню, напитки и их стоимость), утверждает его и поручает отправить клиенту.

Клиент подтверждает заказ номеров, меню, напитков и возвращает подписанный контракт.

* «Библией» в гостиничном деле называют основную книгу, которая ведется постоянно и в которой указывается вся важная информация по каждому номеру, в том числе и предварительные и подтвержденные заказы.

Рис. 6.4 Функциональные обязанности менеджера

Для проведения совещаний могут быть предложены разные варианты (стили) расстановки стульев в помещении. Наиболее распространены следующие варианты рассаживания.

Театральный. Стулья расставляются рядами, как в театре. Доступ к местам осуществляется через два боковых прохода. На рис. 6.5 показан театральный вариант, при этом аудиовизуальное оборудование располагается на специальной платформе или сцене. Иногда использование средств мультимедийной проекции наглядного материала вынуждает уменьшать число мест.

Классная комната. Как следует из названия, участникам, чтобы вести записи во время совещания, предлагаются легкие стандартные столы. Такое размещение требует втрое больше места, чем театральный вариант, и гораздо больше времени, чтобы расставить и убрать мебель. Схема такого размещения показана на рис. 6.6.

Подковообразный. Такая схема расстановки (рис. 6.7) используется, если между участниками предполагается большее взаимодействие, например обучение или обмен опытом. Столик для выступающих, на котором может быть установлен проектор, видеомонитор ставится напротив внутреннего закругления подковы. Там же располагается выступающий или ведущий, в распоряжении которого могут быть классная доска (черная или белая) и набор листов крупного формата для демонстрации необходимой информации.

Обеденный. Для обеда гостей обычно рассаживают по восемь—десять человек за круглыми столами и по четыре — за квадратными. Конечно, число человек может быть и иным (рис. 6.8).

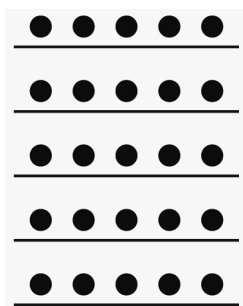


Рис. 6.5 Театральный вариант

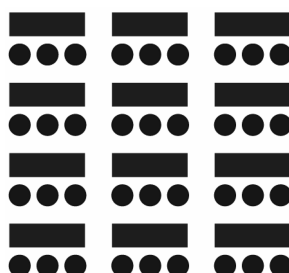


Рис. 6.6 Классная комната

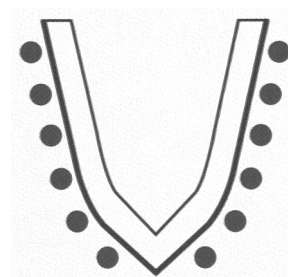


Рис. 6.7 Подковообразный вариант

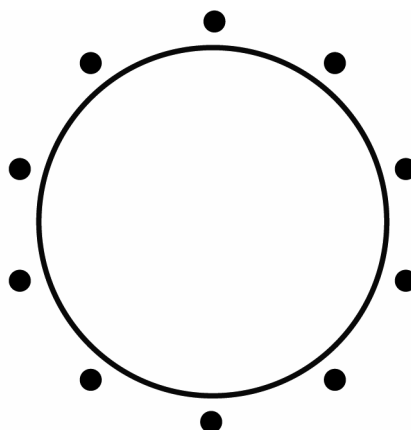


Рис. 6.8 Обеденный вариант

Заказ на кейтеринг-обслуживание

Заказ на проведение кейтеринга (catering event order, CEO), например **заказ на проведение банкета** (banquet event order, BEO), оформляется на каждое мероприятие отдельно и содержит основную информацию о том, что и когда должно происходить, т.е. памятку и для клиентов, и для обслуживающего персонала.

Заказ типа CEO составляется на основании переписки с клиентом, а также во время личных встреч, на которых обсуждаются детали. Образец заказа типа CEO, а также основные требования по оформлению помещений, временные характеристики проводимого мероприятия и дополнительные особенности, касающиеся прибытия на мероприятие VIP персон, показаны на рис. 6.9. Здесь же обговариваются все основные пункты мероприятия: организация встречи гостей, время работы бара, прохладительные напитки и услуги, оплата в баре (наличные или кредитные карточки), время подачи еды, меню, карта вин и другие особенности обслуживания. Все эти детали клиент должен подтвердить менеджеру или руководителю отдела. Обычно клиенту высылаются две копии заказа, одна из которых остается у клиента, другую, подписанную, он возвращает устроителям банкета.

В прилагаемом к заказу письме клиента благодарят за выбор именно этого отеля и отмечают важность для отеля иметь такого клиента. В письме также сообщается максимальное количество гостей, которое отель гарантирует обслужить. Количество гостей уточняется примерно за неделю до события. Таким образом снижается вероятность нежелательных случаев, когда, например, отель готовится принять 350 человек, а приезжают только 200. Да и клиент не хотел бы оплачивать услуги для 150 человек, которые не появились. Поэтому для обеих сторон предварительное согласование важно и полезно. При крупных мероприятиях контракт предусматривает, что клиент обязан своевременно уведомить гостиницу об изменениях численности приглашенных с точностью до 10 (иногда 20) человек.

Опытные руководители гарантируют отсутствие неприятных сюрпризов и для того, кто заказывает банкет, и для самого отеля. Многочисленные звонки по телефону позволяют уточнить детали и проверить, как продвигается дело. Самая большая ошибка руководителя — принять указанное клиентом количество гостей без многократных уточнений. Руководитель должен выступить для клиента в роли консультанта, помогая ему уточнять последние данные, так как в зависимости от характера мероприятия в конечном счете «утруска» может достичь 50%. Некоторые отели взяли за правило накидывать по 3—5% к предполагаемому или гарантированному количеству гостей. Хорошо еще, что практически не бывает мероприятий без предыдущей истории. Конечно же, всякая фирма когда-то заказывала кому-то организацию аналогичного мероприятия — если не в этом же городе, то во всяком случае в этой же стране. В любом случае руководитель кейтеринг-службы или его заместитель могут получить весьма полезную информацию от своих коллег о том, как прошло аналогичное мероприятие в прошлый раз.

SHERATON GRANDE TORREY PINES Заказ на проведение банкета (BEO)								
Вид	Завтрак участников мероприятия в U.S. I. U.				Шери Уолтер			
Категория мероприятия	Встреча							
Заказчик	Crocker and Associates				Выписывание			
Адрес	Main 41 ST Bowling Green Ohio 43218				счета:			
Телефон	(619) 635-4627				Прямая оплата			
Факс	(619) 635-4528							
Ответственный	Д-р Кен Крокер				Получено			
Контактное лицо	Д-р Кен Крокер							
День	Дата	Время	Вид	Помещение	Ожидаемое число участников	Фактически	Разница	Аренд- ная плата
Среда	25.01.2005	7.30 — 12.00	Встреча	Palm Garden	50			250,00
Наличие бара Нет данных					Вина			
Меню: 7.30 Континентальный завтрак Свежевыжатые апельсиновый, грейпфрутовый и томатный соки Выпечка в ассортименте Сыр, масло, закуски Нарезанные фрукты (по сезону) Фруктовые йогурты Кофе, чай, кофе без кофеина ЦЕНА: 11.00 Брейк Прохладительные напитки по необходимости					Цветы			
					Музыка			
					Аудиовизуальное обеспечение Проектор, экран Бумага больших размеров, маркеры Видеомагнитофон, мониторы			
					Парковка Парковка автомобилей гостей, имеющих специальные пропуска			
					Столовое белье Предоставляет заведение			
					Организация Рассаживание: «классная комната» Стол для ведущих на два человека Место для кофеварки и соответствующих принадлежностей Стол для регистрации участников на вхо- де с 2 стульями и корзиной для мусора			
					К ценам на все блюда и напитки добавляются 18% — оплата обслуживания и 7% — налог штата. Уточненные данные по числу участников или распоряжение об отмене мероприятия должны быть сообщены не позднее чем за 72 часа до его начала. Для подтверждения данного соглашения контракт должен быть подписан и возвращен.			
Подпись ответственного лица _____					Дата _____			

Рис. 6.9 Заказ на организацию мероприятия

Руководитель службы проводит ежедневные или еженедельные совещания со своими заместителями, ответственными за проведение кейтеринг-мероприятий. На совещания приглашаются:

- заместители по обслуживанию;
- шеф-повар или шеф-повар по банкетам;
- менеджер по напиткам или менеджер банкетного бара;
- кейтеринг-менеджер;
- кейтеринг-координатор;
- менеджер по закупкам;
- заведующий секцией уборки;
- специалисты, работающие с аудиовизуальной техникой.

Цель этих совещаний — избежать проблем и быть уверенным, что все ведущие специалисты знают во всех деталях особенности предстоящего мероприятия, особенно те, которые представляют особый интерес для клиента.

Кейтеринг-координатор

Кейтеринг-координатор (catering coordinator) осуществляет контроль за документацией и следит за тем, чтобы все шло согласно расписанию, которое теперь обычно ведется в компьютерном виде. Он следит за правильным оформлением документов и согласует бесчисленные поправки, сделанные в последнюю минуту, как, например, нужны ли цветы или меню на столиках.

Кейтеринг-менеджер

Кейтеринг-менеджер (catering services manager) отвечает за обслуживание, качество которого должно даже превышать ожидания клиента. С того самого момента, как руководитель службы или его заместитель представил его клиенту, менеджер отвечает за подготовку мероприятия. Учитывая, что это мероприятие не единственная обязанность менеджера, работа по его обеспечению может оказаться весьма непростой. Успех зависит прежде всего от того, насколько хорошо все операции синхронизированы и насколько четко налажено материально-техническое обеспечение его указаний, или, как сейчас говорят, соблюдаются «временные и логистические параметры». Часто между окончанием совещания одной группы гостей и началом приема другой, за которым последует торжественный обед, проходит всего несколько минут.

Кейтеринг-менеджер должен вызывать к себе уважение гостей и в то же время быть



*Элегантный банкетный зал
в отеле Ritz-Carlton*

прекрасным организатором и руководителем для своих подчиненных. Он должен быть сильной личностью и прирожденным лидером, иначе ему просто не справиться со всеми своими служебными обязанностями, из которых в первую очередь следует выделить:

- руководство обслуживанием всех массовых мероприятий;
- контроль работы оформителей помещения, где будет проходить конкретное мероприятие;
- составление графика работы старших официантов и утверждение бригады, ответственной за каждое конкретное мероприятие;
- согласование с шеф-поваром по банкетам меню и процедуры обслуживания.

Кроме того, он должен:

- удостовериться, что клиент удовлетворен расстановкой стульев и столов, едой, напитками и сервисом;
- проверить список уточнений, сделанных в последнюю минуту;
- подать клиенту счет сразу же по окончании мероприятия;
- строго следовать процедурам, принятым в данном отеле для кейтеринг-службы, включая меры по пожарной безопасности и недопущению чрезмерного употребления спиртных напитков участниками мероприятия;
- определить наценку за обслуживание и чаевые с последующим распределением этих денег между обслуживающим персоналом;
- согласовать все особые требования с заместителем руководителя службы и кейтеринг-координатором.

Проверьте ваши знания

1. Объясните различие между банкетом и кейтерингом.
2. Как расшифровывается аббревиатура SMERF?
3. Перечислите источники информации, необходимой для работы руководителя кейтеринг-службы и ее менеджеров.
4. Назовите варианты расстановки стульев в помещении для проведения совещаний. Приведите примеры, когда целесообразно использовать каждый из них.

Обслуживание в номере

Термин **обслуживание в номере** (room service) какое-то время употреблялся по отношению к любому обслуживанию гостей в номерах отеля. С недавних пор некоторые отели заменили старый термин на новый — *обед в номере* (in-room dining), подчеркивая тем самым более узкий характер этого обслуживания. За этим терминологическим новшеством кроется и еще одно желание — поднять обслуживание в номере до уровня первоклассного, ресторанного сервиса.

Проведенный опрос среди членов Американской ассоциации отелей и мотелей (American Hotel and Motel Association) показал, что обслуживание в номере предлагается в 56% этих заведений и в 75% гостиниц при аэропортах. Обычно, чем крупнее отель и выше плата за номер, тем более вероятно, что этот вид обслуживания там предлагается.

Отели экономичного класса и многие из умеренно дорогих заведений избегают лишних затрат на организацию обслуживания в номерах, устанавливая на всех этажах торговые автоматы и доставляя из соседних ресторанов пиццу и некоторые блюда китайской кухни. Некоторые отели, подчеркивая свою дешевизну, могут в этом переусердствовать, из-за чего у гостей складывается впечатление, что они пользуются едой «со стороны», в то время как на самом деле это и есть обслуживание в номере.

Уровень обслуживания и цены в меню в разных отелях разные. Sheraton Grand в г. Торре-Пайнс (штат Калифорния) кроме традиционного обслуживания в номере ввел обслуживание официантами без дополнительной платы.

Несколько лет назад на обслуживание в номере смотрели как на неизбежное зло, как на нечто, необходимое гостям, но не дающее никакого дохода отелю. И действительно, чтобы заставить эту службу вносить свой вклад в решение финансовых проблем, которые службы питания и напитков испытывают повсеместно, требуются огромные усилия. Управлять обслуживанием в номерах, которое длится от 16 до 24 часов в сутки, очень непросто. Однако это необходимо начинать с наиболее очевидных трудностей:

- наладить своевременное выполнение заказов, что особенно актуально для заказов завтрака — это наиболее популярная услуга у гостей;
- обеспечить доходность обслуживания в номерах;
- добиться, чтобы гости не жаловались на чрезмерную дороговизну этих услуг.

Чтобы рационализировать обслуживание в номерах, следует также научиться прогнозировать спрос на подобные услуги. Менеджеры по обслуживанию в номерах могут воспользоваться данными фронт-деска о заполняемости отеля и составе гостей (группы туристов, участники конференции, одиночные гости и т.д.) на ближайшие две недели. По данным службы питания и напитков можно узнать, на сколько мест накрываются столы на завтрак, обед и ужин. В проспектах конференций обычно указывается, где планируется организовать завтраки, обеды и ужины участников. Для службы обслуживания помещений важно знать процент местных участников: большой процент может значительно снизить количество заказов на завтраки, особенно в номерах. Опыт также показывает, что надо принимать во внимание, из каких временных зон прибывают участники конференции: с Восточного побережья, с Западного, из-за океана и т.д. Так, у многих гостей есть привычка вставать раньше или, наоборот, позже местных жителей, что может нарушить все планы службы. Спрос в выходные дни значительно отличается от спроса в будни. Например, люди, приехавшие по делам, в будни могут стабильно заказывать завтраки в номер в одно и то же раннее время, но в выходные дни к ним могут приехать члены семьи, что может значительно сдвинуть время завтрака.

Чтобы избежать задержек в выполнении заказов, все больше и больше отелей в самые напряженные для этой службы часы передают ей служебные лифты в исклю-

чительное пользование. В чикагском отеле Stouffer Riviera, имеющим 565 номеров, возглавляющий службу питания и напитков Билл Уэбб (Bill Webb) предложил другой выход: в случае запарки к обслуживанию номеров подключаются «группы быстрого реагирования» (rapid action team, RAT), формируемые из менеджеров и их помощников.

В отелях корпорации Westin Hotels введена новинка «экспресс-сервис», позволяющая вызывать любую службу (заказы в номер, прачечная, уборка помещения) одним звонком. Кроме того, в новых отелях рядом с главной кухней имеется специальная кухня для выполнения заказов обслуживания в номерах. Это позволяет разнообразить меню, ориентированное на обслуживание в номерах.

Основа качественного обслуживания в номерах — оперативная и точная передача информации. Она начинается с точного получения заказа, а заканчивается довольным клиентом. Между этими событиями выполняется целый ряд операций и происходит обмен информацией между клиентом, регистратором заказов, поваром и официантом.

Другой важный фактор — хорошо обученный и компетентный персонал, занятый обслуживанием в номерах. От тембра голоса официантки, принимающей заказ, до ее накладки на голове, и ставящей заказанное блюдо перед гостем (особенно, если это VIP), многое зависит. Все эти детали можно назвать мелочами, но именно в этом разница между обычным обслуживанием и прекрасным. Обученный этим «мелочам» (а среди них и умение расставить блюда на столе, и знание сортов вин, и способность предложить продукт или услугу), официант превращается в торгового агента, умеющего подать товар лицом. Он может посоветовать, какой коктейль или какое вино хорошо подходит к определенной закуске, или убедить гостя отведать отменный десерт. Результат такого профессионализма — увеличение среднего гостевого счета. Обучение и повышение мастерства к тому же помогает сплачивать коллектив. Все эти шаги делают служащих ценными специалистами, гордящимися своей профессией.

Тенденции в деятельности службы питания и напитков

- Все больше используются фирменные рестораны, а не рестораны отелей.
- Как правило, в отелях нет помещений, где гостям предлагается еда или напитки. Обычно это небольшие заведения, расположенные по соседству.
- Рестораны и точки по продаже напитков все больше ориентируются на повседневное обслуживание посетителей.
- В своем оформлении рестораны используют определенную тематику. Например, во всех ресторанах одной крупной гостиничной сети используется тематика Северной Италии.
- Во всех ресторанах гостиничной сети используется стандартизированное меню.

- Многие рестораны делают из одной торговой точки по продаже напитков спорт-бар.
- Для повышения качества обслуживания гостей и контроля затрат на всех участках гостиничной деятельности, включая резервирование номеров и оплату, кухню, маркетинг, управленческий контроль и коммуникации, все чаще и все активнее используются новые технологии.

СИТУАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

Высокая степень удовлетворения гостей

Sunnyval Hotel управляет крупная корпорация. Каждый месяц гостям рассылается 300 опросных листов, в которых содержится 65 вопросов. Как правило, возвращаются заполненными около 70 таких листов. Гостиничная компания классифицирует оценки степени удовлетворения гостей и с этой целью использует разные цвета: зеленым цветом указываются лучшие, голубоватым — хорошие, желтым — нормальные, красным — худшие. Полученные оценки можно сравнивать с результатами других гостиниц.

Один из последних обзоров этого типа показал значительное снижение оценок у ресторана Sea Grill, чьи результаты попали в красную зону. Гостей этого ресторана не

удовлетворяли внимание к ним со стороны персонала, скорость обслуживания и качество приготовленных блюд.

Проведя исследование, руководитель службы питания и напитков понял, что даже само название Sea Grill (Морской гриль) не соответствует тому типу ресторана, которым он был на самом деле. При опросах некоторые гости так комментировали ситуацию: «Довольно странно позавтракать в таком рыбном месте»

Вопрос для обсуждения

Если бы вы были руководителем питания и напитков, что бы вы сделали, чтобы вернуть Sea Grill в зеленую зону?

СИТУАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

Вечер в пятницу в ресторане Grand Hotel

Карла Гомес (Karla Gomez) — метрдотель ресторана Grand Hotel. Среди обязанностей Карлы контроль за работой официантов, рассаживание гостей и прием заказов на посещение. Однажды в пятницу вечером ресторан был очень загружен. Все 20 столиков были заняты, и образовался достаточно длинный список ожидающих. Кроме того, часть людей ожидала в холле. Бар при ресторане был полон гостей, а многие из тех, кто был за столиками на ос-

новной территории, либо заканчивали ужин, либо приступили к десерту. Однако из-за дождливой погоды многие не торопились покидать ресторан. Некоторые из гостей, ожидающие своего обслуживания за столиками, жаловались, что им приходится долго ждать.

Вопрос для обсуждения

Что может сделать Карла, чтобы решить эту проблему?

ПОЛЕЗНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Карьера в сфере управления питанием и напитками (F&B) в гостиничном и курортном сегменте индустрии гостеприимства может быть самой разной. Здесь предлагаются различные должностные позиции, начиная от работы в заведениях с ограниченным ассортиментом услуг, где операции, связанные с питанием, очень простые — до отелей и курортов, предлагающих обслуживание в номерах, проведение банкетов, кейтеринг-обслуживание и наличие нескольких типов ресторанов. Должностные позиции менеджеров могут быть как простыми, скажем, менеджер магазина кофе, так и очень сложными, например руководитель службы питания и напитков в заведении на 5000 номеров.

Управление операциями категории F&B похоже на работу в ресторане с продолжительным рабочим днем и сменным графиком работы. Как правило, самым напряженными являются праздники, и поэтому в это время вы вряд ли можете рассчитывать на отпуск. Гостиничные корпорации считают точки F&B либо дополнительными услугами для гостей, задача которых работать на уровне безубыточности, либо центрами прибыли. В любом случае от менеджера службы F&B требуется сбалансировать удовлетворения запросов гостей с требованиями работодателя.

Размер вознаграждения здесь нередко меньше, чем на аналогичных позициях в сетевых ресторанах, но предлагается отличный пакет льгот, к тому же здесь обычное дело — выплата бонусов. Другое преимущество работы в гостиничных сетях — бесплатное или за небольшую цену проживание в помещениях, принадлежащих компании. Люди, заинтересованные в карьере в гостиничном менеджменте, не должны забывать, что большинство управляющих в прошлом работали в подразделениях службы питания и напитков.

Однако организация питания в отелях и на курортах может быть трудным делом, если выразиться о характере этой работы предельно осторожно. Важнейшие составляющие успеш-

ность карьеры в сфере питания и напитков — гибкость, быстрое мышление и готовность удовлетворять запросы гостей.

Веб-сайты, которыми вы можете воспользоваться:

www.fourseasons.com — Four Seasons Hotels and Resorts

www.eldoradohotel.com — Eldorado Hotel

www.vine2wine.com — имеет звенья связи с различными веб-сайтами, посвященными вину

www.americanwineries.org — веб-сайт National Association of American Wineries

www.realbeer.com — отличный веб-сайт с информацией о пиве

www.hbd.org/brewary/ — информация о пивоварении и звенья связи с другими родственными веб-сайтами

www.abgbrew.com — школа пивоварения

www.siebelininstitutecom — веб-сайт школы пивоварения в Чикаго

www.republicbeverage.com — информация о карьере в Republic Beverage и звенья связи с другими родственными веб-сайтами

www.starbucks.com/hom.asp — веб-сайт Starbucks Coffee, в том числе информация по вакантным местам.

РЕЗЮМЕ

1. Руководитель службы питания и напитков отеля отвечает за эффективную работу кухни, ресторанов, баров, кейтеринг и обслуживание в номерах. Чтобы выполнять умело свои функции, он должен знать, новые тенденции в этой сфере и с учетом этого планировать работу своей службы.
2. Кухней отеля руководит шеф-повар, ответственный за количество и качество приготовляемой пищи, за организацию работы кухни, за руководство группой заместителей. Он выполняет также некоторые административные функции и составляет финансовую смету.
3. В большом отеле обычно есть главный, официальный ресторан, а также дополнительный — для повседневных завтраков, обедов и ужинов. Они могут функционировать непосредственно в здании отеля или располагаться в отдельно стоящем здании.
4. Важным источником доходов отеля являются бары, но для того чтобы быть рентабельными, они должны находиться под строгим контролем. В зависимости от размера отель может иметь несколько баров разного типа, например, лобби-бар, ресторанный, мини-бары в номерах, бар у бассейна, ночной клуб.
5. Руководитель службы уборки внутренних помещений и мойки отвечает за выполнение самой неблагоприятной работы в отеле — уборку кухни, мытье посуды, чистку кухонных и столовых принадлежностей. Он также отвечает за уборку внутренних помещений гостиницы, санитарию и гигиену.
6. Кейтеринг — это не только обслуживание на территории отеля, но и за его пределами (выездное обслуживание). Это могут быть конференции, совещания, торжественные обеды и ужины, свадьбы. В зависимости от типа мероприятия выбирается соответствующая расстановка мебели и тип обслуживания. Но в любом случае необходимо тщательное планирование, взаимодействие и сотрудничество многих людей.
7. Обслуживание в номерах предоставляет гостям возможность принять еду и напитки у себя в номере с соответствующей наценкой, приемлемой и для гостя, и для отеля.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

Банкет
Заказ на проведение кейтеринг-мероприятия (CEO)
Заказ на проведение банкета (BEO)
Инспектор
Кейтеринг
Кейтеринг-координатор
Кейтеринг-менеджер (CSM)
Маржа дохода
Менеджер кухни
Менеджер ресторана
Нечестность
Обслуживание в номере
Ответственность за потребление гостями спиртных напитков

Постоянно поддерживаемый минимум материально-производственных запасов
Процент затрат на питание
Процент стоимости реализованных напитков
Процент затрат
Процент трудовых затрат на труд в общей выручке, полученной от реализованных блюд
Руководитель кейтеринг-отдела
Руководитель службы питания и напитков
Руководитель службы уборки и мойки посуды
Су-шеф
Уровень охвата
Шеф-повар

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Кратко обсудите проблемы, с которыми ежедневно сталкивается руководитель службы питания и напитков.
2. Перечислите показатели, используемые для определения доходов и убытков службы питания и напитков.
3. Опишите проблемы, с которыми сталкивается отель, пытающийся сделать прибыльными следующие направления своей деятельности: ресторан, бары, обслуживание в номерах.
4. Поясните, почему для отеля так важна деятельность его кейтеринг-службы и перечислите обязанности менеджера по продажам кейтеринг-услуг.

ИНТЕРНЕТ-УПРАЖНЕНИЯ**1. Foodservice****www. foodservice.com**

Веб-сайт, в котором основное внимание уделяется отрасли питания. В нем имеются звенья связи с направлениями найма служащих, ресурсов индустрии, организации службы питания, технологическим инновациям и многие другие.

Задания

- (a) Войдите в «Forums and Chats» (Форумы и чаты), затем нажмите «Chef and Cooks Corner» (Уголок шеф-повара и повара) и посмотрите последние статьи. Обсудите статью, в классе, которая наиболее заинтересовала вас.
- (б) Прочитайте самые последние статьи об обеспечении безопасности в сфере питания. Какие основные проблемы в этой области в них обсуждаются.

2. National Restaurant Association**www. restaurant.org**

Ассоциация национальных ресторанов — организация, представляющая интересы ресторанной отрасли и индустрии гостеприимства, занимается также образованием специалистов и продвижением отраслевых услуг.

Задания

- (a) Посмотрите материал с заголовком «Education» (Образование). Что означает сертификат FMP и каковы требования, чтобы поступить на этот курс?
- (б) Каковы некоторые из предстоящих событий и что там будет предлагаться?

ПРИМЕНИТЕ ВАШИ ЗНАНИЯ

1. Если обычный ресторан в четырехзвездочном отеле прогнозирует посещение в какой-либо конкретный день 100 человек, сколько официантов, метрдотелей и помощников менеджера будет выделено для работы в этот день? Вычислите трудовые затраты этих служащих, учитывая, что менеджер работает с 13.00 до 23.00, официанты с 16.00 до 23.00, помощники — с 16.30 до 23.30, а метрдотели — с 16.00 до 23.00. Для вычисления используйте минимальную ставку заработной платы в стране — 5,75 долл. Для помощника менеджера ставка составляет 12 долл. в час, для метрдотеля — 6,50 долл.
2. Важный коэффициент, применяемый для определения эффективности работы службы питания и напитков, — затраты на труд служащих кухни. Затраты на труд по проведению банкета составили 126,45 долл., а доходы от проведения банкета — 505,80 долл. Какова процентная доля издержек на труд?

ПОПРОБУЙТЕ СЕБЯ

1. Организуйте встречу с менеджером бара, расположенного в вашем районе. Обсудите с ним вопрос недопущения мелких хищений или порций «для своих», превышающих норматив. Попросите его сообщить ожидаемую и фактическую процентную долю стоимости напитков от выручки бара, и что менеджер делает при выявлении отклонений между этими показателями.
2. Посетите ресторан при местном отеле. Обратите внимание, насколько заполнены столы. Насколько полно, по вашему мнению, укомплектован штат работников ресторана? Достаточно ли быстро в этом ресторане обслуживают гостей? Как вы считаете, почему этот ресторан может быть особенно заполненным или, наоборот, иметь регулярно слишком много свободных мест? Что, по вашему мнению, следует изменить в его работе? Какие участки ресторана работают хорошо?

КОММЕНТАРИИ И РЕФЕРАТИВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Служба общей уборки отвечает за такие участки бэк-офиса, как мойка посуды, выдача и хранение фарфора, стекла и приборов. Помимо этого работники этой службы занимаются уборкой всех участков.



Часть

3

Рестораны и услуги с внешним управлением

7

Ресторанный бизнес

8

Производственная деятельность ресторана

9

Услуги с внешним управлением

10

Напитки

Ресторанный бизнес



Прочитав и изучив эту главу, вы сможете:

- Описать основные отличительные характеристики сетевых и независимых ресторанов.
- Определять, какие сетевые независимые рестораны относятся к высшей категории.
- Давать классификацию ресторанов.
- Выделять дифференцирующие характеристики сетевых и независимых ресторанов.

Классическая кухня

Основной опыт в кулинарии Северная Америка унаследовала от Франции. Этому способствовали два события, и оба по своему происхождению были французскими. Первое — Французская революция 1793 г., заставившая лучших поваров тех дней потерять свою работу, так как их боссы потеряли свои головы! Тогда-то многие повара отправились в Северную Америку, а вместе с ними в путешествие отправился и их кулинарный талант. Вторым событием можно считать жизнь Томаса Джефферсона (Thomas Jefferson), который после 1784 г. пять лет провел во Франции как посланник и привез оттуда в Белый дом, когда стал президентом страны, французского повара. Это стимулировало интерес к французской кухне и побудило владельцев американских таверн предлагать своим посетителям более качественную и более привлекательную еду. Говоря о классической кухне, нельзя не упомянуть ее основателей, прежде всего Мари-Антуана Карема (Mari-Antoine Carême, 1784—1833), считающегося основателем классической кухни, и Огюсте Эскофье, о личности которого в этой главе говорится отдельно. Изучив все аспекты приготовления пищи, Карем посвятил свою жизнь улучшению приемов кулинарии и их организации. В его многочисленных книгах содержится первый систематизированный подход к принципам приготовления пищи, рецептам и составлению меню.¹

¹ Wayne Gisslen, Professional Cooking, 2nd ed. New York: John Wiley and sons, 1989.

Ресторанный бизнес

Рестораны — важная часть нашей повседневной жизни и нашего образа жизни: поскольку мы динамичное общество, то посещаем их несколько раз в неделю, чтобы пообщаться, а также поесть и выпить. Ресторан — это место, где можно расслабиться и хорошо провести время с семьей, друзьями, коллегами и партнерами по бизнесу, а иногда и пополнить свой энергетический запас, прежде чем отправляться на завоевание новых вершин. Само слово «ресторан» произошло от слова «restore», что значит восстанавливать.

Как общество в целом мы тратим все больше денег на питание где-нибудь вне дома. В денежном выражении это составляет приблизительно 50% всех расходов на нашу еду. Ресторанная деятельность — это бизнес стоимостью несколько миллиардов долларов, где трудятся около 11,5 млн человек, и который вносит заметный вклад в наше общественное и экономическое благосостояние. В этой главе мы рассмотрим различные виды ресторанов и выделим их классификацию по различным, обоснованно выделенным, сегментам.

Кулинарное искусство

Сейчас прекрасное время для тех, кто хочет заняться искусством кулинарии и ресторанным делом. Появляются не только все новые ресторанные концепции и темы, учитывающие разнообразие вкусов и бюджетов, но и происходит динамичное развитие кулинарного искусства: огромный вклад в эти процессы вносят несколько талантливых шеф-поваров, предлагающих новые творческие подходы. Важно понять, что в этой отрасли мы всегда находимся в тесном контакте, в прямом и переносном смысле, с едой. Поэтому анализируем последние тенденции, наблюдаемые в **кулинарном искусстве** (culinary arts).

Основным «ингредиентом» ресторана является кухня, а одним из столпов кухни — классическая французская поварская школа. Американская кухня позаимствовала у французской, пять **базовых соусов** (mother sauces): бешамель, валюте, испанский, томатный и голландский. Эти соусы первоначально подавались к различным блюдам. Обедал ли человек в хорошей гостинице или ресторане в Лондоне или Лиссабоне, но вплоть до 1900 г. все меню писались на французском языке (некоторые рестораны придерживаются этой традиции и поныне), так как считалось, что блюдо должно быть приготовлено строго по французскому рецепту. Путешественники тех времен либо говорили на французском, либо умели разбираться в меню, написанном по-французски.

Классическая французская кухня была популярной до конца 1960-х — начала 1970-х годов, когда в моду вошла так называемая nouvelle cuisine — **нувель кузин** (новая кухня). Эта кухня более легкая, чем французская: в ее основу положено более простое приготовление пищи — при помощи специальных механизмов, блендеров и соковыжималок, использование в основном натуральных добавок и ингредиентов. Вместо добавления в соус муки для большей густоты теперь используются овощные **пюре** или **гоух-ру** (мука, обжаренная в жире). Больше внимания уделяется свежим продуктам, в том числе травам, придающим блюдам особый вкус. Новая кухня объединила классические приемы и принципы с современной технологией и результатами научных исследований. Идея «быстрее и проще» очень скоро стала модным направлением при презентациях блюд шеф-поварами. Появилась североамериканская версия приготовления пищи. Блюда Канады и США стали основой для региональных кулинарных направлений (кухонь). Все более популярным становится смешение вкусов и приемов двух кухонь — так называемая **инфузия** (infusion). При таком подходе можно объединять кухни Новой Англии и Италии или Калифорнии и Азии. Например, японские рецепты можно объединить с мексиканскими и получить новый гибридный вариант.

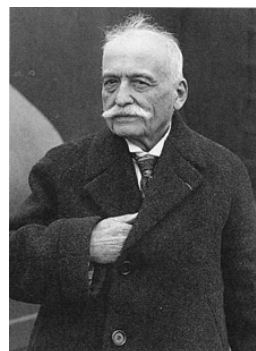
На развитие кулинарного искусства особенно повлияли известные шеф-повара. Среди них Джулия Чайлдс (Julia Childs), которая в своих телевизионных шоу раскрыла тайны мастерства французской кухни, что побудило многих людей, готовящих пищу дома, изучать приемы приготовления пищи. В последнее время Эмерила Бам Легассе (Emeril «Bam» Legasse) и Бобби Флей (Bobby Flay) популяризовали приготовление еды на телеканале Food Network.

Огюст Эскофье (Auguste Escoffier, 1846—1935)

Огюст Эскофье считается своего рода святым-покровителем всех профессиональных поваров мира. Его называли «императором кухни», его мнение по любому спорному вопросу сразу же прекращало все дебаты; словом, это был образец для любого шеф-повара. Его выдающаяся карьера кулинара началась в возрасте 13 лет, когда он стал учеником в ресторане своего дяди. Там он проработал до 1920 г., после чего отправился на покой и мирно проживал в Монако до самой своей смерти в 1935 г. Хотя Эскофье и не получил формального образования, он не только всю жизнь самостоятельно прилежно учился мастерству, но и старался записать все узнанное. Новатор на кухне, он, тем не менее, оставался глубоко верен корням и буржуазным привычкам французского кулинарного искусства. Эскофье проявлял свое выдающееся мастерство в ресторанах при лучших гостиницах Европы, в том числе в парижской Place Vendome и лондонских Savoy и Carlton.

Однажды принц Уэльский, проведя накануне бурную ночь в казино в Монте-Карло, пришел на обед довольно поздно и попросил что-нибудь легкое, но изысканное. Огюст Эскофье предложил ему *poulard Derby* — тушеного цыпленка с трюфелями, приготовленными в шампанском с добавлением кусочков *foie gras* (печень); В историю вошел еще один интересный случай об оригинальных решениях эскофы при приготовлении соусов. Давался обед в честь принца Уэльского и кайзера Вильгельма. Эскофье попросили приготовить что-нибудь особенное. Долгое время он не мог придумать ничего интересного, но неожиданно вечером накануне обеда ему на глаза попался мешок с перезрелыми плодами манго, из которых он и приготовил соус и лично подал к столу. Когда Эскофье поставил тарелку с соусом на стол, он посмотрел на кайзера и с довольно игривой улыбкой произнес: «*zum Teufel*» (к черту). Именно так, говорят, и родился соус дьявола, который в наши дни стал классическим и пользуется большой популярностью у многих посетителей ресторанов. Пристрастие Эскофье к соусам, которые он готовил из основных ингредиентов, из которых готовились блюда, было в то время шагом революционным. При их приготовлении он в полной мере следовал своему знаменитому методу — *faites simple* (делайте все проще).

В поисках простоты Эскофье удалось избежать сложности Карема, который считался в свое время «поваром королей и королем поваров». В первую очередь Эскофье старался добиться сбалансированности всего нескольких основных ингредиентов. В своей «Книге о меню» (*Le Livre des Menus*, 1912) он проводит аналогию между большим обедом и исполнением симфонии, показывая, что движения участников обоих действий должны осуществляться в соответствии с ситуацией, составом гостей и временем года. На своей кухне Эскофье все делал очень дотошно, однако при приготовлении изысканных блюд мог проявлять самые причудливые фантазии. В 1903 г. он опубликовал «Наставление по кулинарии» (*Le Guide Culinaire*) — удивительную энциклопедию, в которую включены 5000 классических рецептов приготовления блюд и гарниров. В этой книге Эскофье подчеркивает технические ас-



пекты приготовления, важность постоянного и полного соблюдения основных принципов кулинарии и выбора компонентов, которые, по его мнению, являются основой правильного приготовления блюд, о которых гости будут вспоминать всю свою жизнь.

Уточнение Эскофье подходов Карема к *высокой кулинарии* (grand cuisine) было настолько радикальным, что многие специалисты стали считать именно его создателем новой кухни, которую они называли *классической* (cuisine classique). Поколения следующих мастеров-кулинаров развили его базовые принципы. Особенно преуспела так называемая бригада новой кухни (nouvelle cuisine). Франсуа Фузеро (Francois Fusero), шеф-повар отеля Hermitage в Монте-Карло, считает Эскофье эталоном мастерства и учит своих помощников принципам этого великого кулинара, прежде всего — «Ничего не оставляйте на волю случая».

Свой огромный вклад в появление нового поколения шеф-поваров вызвавших революцию в кулинарном деле, внесли кулинарные школы. Это Элис Уотерс (Alice Waters): ее ресторан Chez Panice, в Беркли (Калифорния) считается наследником калифорнийской кухни. Уотерс использует только свежие продукты, покупаемые у местных фермеров. Это Пол Прюдом (Paul Prudhomme), также прославленный своей страстью к кулинарному искусству, особенно каджунской кухне (кухне франкоязычных жителей Луизианы).

Шарль Троттер (Charle Trotter), владелец и шеф-повар ресторана Charle Trotter в Чикаго, считается самым тонким знатоком и королем своего дела. В одной из своих книг¹ он писал:

После любви есть только кухня! Там все проникнуто стремлением к совершенству. Независимо от того, начинаете ли вы только работать в этой области или уже управляете рестораном, вам необходимо определиться, готовы ли вы в полной мере добиваться *реализации идей совершенства*. Я всегда исхожу из этого: если вы стремитесь к совершенству, вы этого добьетесь, и тогда вы можете спокойно спать ночью. Добиться чего-то настоящего значимого можно, если стремление к совершенству стало вашей жизненной целью.

Шарль Троттер старается объединить свои знания и опыт в единое, неразрывное целое. Он говорит:

Я считал, что смесь европейского изящества, благодаря которому еда становится удовольствием, американских изобретательности и энергии в управлении небольшим бизнесом, японского минимализма и поэтической элегантности, способствующей повышению чувствительности, а также современный подход к сохранению здоровья и выбору диеты, позволяет создать широкую палитру элементов, пользуясь которыми я мог бы полностью выразить себя. Через несколько лет после этого я обнаруживаю, что больше чем когда-либо я являюсь приверженцем этого подхода².

Пол Ван Ландингэм (Paul G. Van Landingham) дает следующие рекомендации. Теперь, когда мы оказались в начале XXI века, термин «кулинар» получает новое значение. В прошлом, чтобы добиться успеха в области кулинарного искусства, человеку достаточно было быть только хорошим поваром. Сегодня, чтобы преодолеть трудности отрасли, для современного шеф-повара важно быть хорошо образованным человеком в самых разных областях жизни. Другими словами, знать только то, что происходит в сфере питания, теперь недостаточно. Шеф-повар сегодняшнего дня должен быть консультантом; он должен быть также знаком и с миром науки и технологии. Поэтому в будущем подготовка шеф-поваров должна претерпеть серьезные изменения.

Постоянное образование

«Эта не карьера, это стиль жизни! Независимо от уровня вашей ответственности постоянное образование должно стать интегральной частью стратегии вашей карьеры». — Лоренс Джилпатрик, СЕС, ССЕ.

Кулинарная практика

Сейчас, когда мы вошли в новое тысячелетие, становится очевидно, что образование в области кулинарии предполагает углубленное изучение продуктов питания. Когда вы только начинаете готовиться к карьере в индустрии гостеприимства, вы уже понимаете, что вам потребуются прочные кулинарные знания. Надо будет овладеть навыками и умениями, связанными с приготовлением пищи, взаимоотношениями с работодателем, умениями работать с людьми, разрабатывать меню, знать калорийность продуктов, обеспечивать санитарные условия и безопасность приготовления пищи, бухгалтерию и уметь работать на компьютере.

Прежде чем стать успешным шеф-поваром, надо стать хорошим поваром. Для этого необходимо овладеть базовыми приемами и принципами приготовления пищи. Искусство приготовления еды не менялось в течение тысячелетий. И хотя общая концепция не изменилась и сейчас, научно-технический прогресс позволяет улучшить методы приготовления еды. Мы по-прежнему пользуемся огнем; приготовление на гриле и на открытом огне — все еще популярные методы.

Посмотрим более внимательно на каждый участок в этой области и на те навыки и умения, которые необходимы, чтобы стать успешным шеф-поваром.

Шеф Пол Прюдом

Очень редко мы можем встретить такого отличного повара, который гордится тем, что он делает, получает удовольствие от своего дела и действительно выполняет свою работу в совершенстве. Познакомьтесь с Полом Прюдомом (Paul Prudhomme), которого многие знают как Шеф Пол. Его широко известные рекомендации по смешению трав, кулинарные книги и рецепты сделали его одним из наиболее уважаемых поваров за всю историю кулинарного искусства. Начав с «простой помощи своей маме» на кухне, он прошел путь, позволивший ему в конце концов стать Шефом Полом.

Шеф Пол родился и воспитывался на ферме возле Опелусоса в округе Акадиана, (штат Луизиана). Он был самым младшим из 13 детей. Когда младшая из дочерей начала самостоятельную жизнь, в семье не осталось никого, кто мог бы помогать матери готовить еду. Пол, которому тогда было только семь, начал делать это, и именно тогда он узнал, что при приготовлении еды надо пользоваться самыми свежими продуктами. Уже в те годы он решил, что будет заниматься приготовлением еды всю свою жизнь и что это занятие станет его работой. После окончания школы его любопытство к жизни и культурным обычаям заставило Пола покинуть Луизиану и отправиться в путешествие по стране, чтобы познакомиться со всеми достижениями кулинарии. Он работал поваром во многих ресторанах и узнал множество нового о продуктах и способах приготовления еды в самых разных частях страны. Он вспоминает:



Иногда, когда я думал, что еда слишком пресная, я добавлял в нее несколько сухих трав и специй. Когда посетители хвалили мое блюдо, я старался запомнить, что именно я использовал, но это было достаточно сложно и тогда я начал делать небольшие заметки в блокнотиках, которые лежали у меня в карманах. Правда, порой другие тоже это замечали, не всегда это нравилось и шеф-поварам.

В июле 1979 г. Шеф Пол и его ныне покойная жена Хинрикс Прюдом открыли K-Paul's Louisiana Kitchen в Новом Орлеане. Этот ресторан, располагавшийся во французском квартале, привлекал путешественников со всего мира и сегодня продолжает вызывать энтузиазм у всех гостей. Отведать жареного морского окуня и фирменного стейка желают множество людей. Мастерство поваров K-Paul's удовлетворяет вкусы знатоков еды среди жителей и гостей Нового Орлеана.

В ответ на всенародную любовь Шеф Пол решил обнародовать свои секреты. Он создал собственную линию по производству полностью натуральных приправ и специй. Рекомендации Пола Прюдума, опубликованные в книге *Magic Seasoning Blends* (Магические приправы-смеси), разошлись по всей стране

и более чем в 30 странах мира. Среди других кулинарных смесей и рецептов, которые он предлагает, — его собственные рецепты копченого мяса и рыбы, пиццы и пасты, которые можно заказать даже по почте.

Шеф Пол нередко выступает в трех крупных телевизионных программах в прайм-тайм и является желанным гостем в передачах *Today Show* (NBC), *Good Morning America* (ABC), *This Morning* (CBS), *Larry King Live* и многих других. Однако известность Шефу Полу в основном принесли его поваренные книги, ставшие бестселлерами. Он также снял несколько видеофильмов по кулинарии, один из которых занимал первую строчку в опросах *Billboard* в течение 53 недель подряд.

Он был главным персонажем нескольких статей в таких журналах, как *Life*, *Time*, *Newsweek*, *Bon Appetit* и *Metropolitan Home*. Шеф Пол принимал участие в ряде семинаров и выступал с лекциями по всей Европе и странах Ближнего Востока. Он консультант Team USA Американской федерации кулинаров (American Culinary Federation) и активно участвует в конференциях, семинарах и профессиональных выставках еды в качестве приглашенного лектора и демонстратора своих рецептов. Шефа Пола приглашают и для обслуживания знаменитых людей, в том числе губернаторов штатов и членов Конгресса США.

Он проводит много времени в университетах, выступая на семинарах перед студентами по самым разным вопросам, а также участвует в благотворительной деятельности. Он стал первым шеф-поваром, выступившим в телевизионной серии «Великие шеф-повары Америки» Роберта Мондави. Он был одним из 12 шеф-поваров, выбранных со всех стран мира, которых пригласили участвовать в торжествах по случаю 3000-летия Иерусалима. Каждый шеф-повар должен был приготовить кошерное блюдо в честь царя Давида.

Великолепные кулинарные способности и личное обаяние сделали Шефа Пола первым рожденным в Америке шеф-поваром, получившим престижную награду *Merite Agricole*, вручаемую во Франции. Американская федерация кулинаров признала его «Кулинаром года».

Пол Приудом всегда старается учиться. Он по-прежнему готов отправиться в путешествие, экспериментировать, все увидеть своими глазами и создать новые рецепты. Он по-прежнему пользуется только самыми лучшими ингредиентами, которые может отыскать, как делала и его мама. Благодаря его усилиям кухня его родной Луизианы получила международное признание.

Источники: Материал этой вставки составлен на основе биографии Пола Приудом, приведенной на веб-сайтах www.foodlocker.com/chefpaulprud.html и magicseasoning.com/meet.html.

История Steak "n" Shake

Гас Белт (Gus Belt) основал Steak "n" Shake в феврале 1934 г. Благодаря блюдам высокого качества, подаваемым в стеклянной и фарфоровой посуде и по разумным ценам дружелюбными официантами, Гасу удалось добиться запланированных изменений и постоянно возрастающего спроса на услуги его заведения. Его первыми шагами стали покупка сети ресторанов в центральном Иллинойсе, которая называлась Goal Post, и преобразование этих заведений в Steak "n" Shake. Затем он добавил обслуживание в автомобилях, так как в каждом ресторане была нескончаемая очередь.



Причина, по которой Steak "n" Shake остается успешной и сегодня, — стабильное качественное обслуживание и высокое качество еды. Бургер со стейком здесь делают из самого лучшего мяса, а затем, используя очень горячий гриль, превращают его в незабываемую еду. В Steak "n" Shake лучший на планете молочный коктейль, приготовляемый из лучшего натурального молока. Гас Белт часто выставляет свои шейкеры Multi-Mixers в витринах своих ресторанов, что побуждает проезжающих мимо автомобилистов попробовать этот удивительный молочный коктейль.

Свою первую франшизу Гас Белт продал в конце 1930-х. Вскоре появились и другие франчайзинговые заведения: в Сент-Луисе, Индианаполисе, Северном Иллинойсе, Дейтон-Бич и Хот Спринг, Арканзасе. В 1969 г. семья Белтов продала Steak "n" Shake. В 1970-е годы компания еще дважды меняла владельцев. В 1981 г. общее число ее заведений превысило 130 единиц.

В 1981 г. эту компанию приобрела E.W. Kelley and Associates. Г-н Келли (Kelley) остается председателем совета директоров и сегодня. Благодаря своему мастерству в области маркетинга Келли считается современным основателем Steak "n" Shake. Келли пересмотрел первоначальную концепцию, поняв, что люди сегодня хотят то же самое, что они хотели в 1934 г. Келли также понял, что успешный бренд должен эволюционизировать так, чтобы учитывать запросы современных потребителей. И в 1990 г. Steak "n" Shake снова начала расти. В настоящее время у компании более 400 ресторанов, действующих в 19 штатах, и более 55 франчайзинговых ресторанов.

Возможности для карьеры в Steak "n" Shake

Компания стремится привлекать ярких, не боящихся работы руководителей, стремящихся работать в сфере гостеприимства, которые смогут сами расти вместе с компанией. На протяжении всей своей истории Steak "n" Shake удается поддерживать и даже превосходить ожидания гостей, посещающих ее рестораны. Карьера в

Steak”n”Shake строится на традициях и стабильности, доказанных более 65 годами ее успешной деятельности в отрасли, а также на возможностях ускоренного личного роста и развития. Проверенная годами политика продвижения собственных служащих обеспечивает хорошие возможности для людей, которые стремятся продвигаться по управленческой карьерной лестнице.

Финансовые успехи

За последние пять лет доходы компании более чем удвоились, а чистая прибыль увеличилась почти в четыре раза. Акции компании продаются на Нью-йоркской фондовой бирже под символом SNS (в прошлом COP). В течение двух лет подряд компания включалась в журнал *Forbes* в списке 200 лучших небольших компаний Америки. А по результатам отчета Midyear Investment Report журнал *Money* включил компанию в список лучших 50 акций на рынке «быков». 1000 долл., инвестированных в компанию 1 августа 1982 г., 30 июня 1998 г. стоили уже 73 206 долл., то есть имели 31% доходности в ежегодном исчислении.

Приготовление пищи

Прежде всего вам необходимо уяснить основные приемы приготовления пищи, чтобы лучше понимать самые разные вкусовые направления. Изучая рецепты, постарайтесь расширить список основных компонентов, так как это позволит улучшить вкусовые качества ваших блюд. Я всегда говорю своим студентам: «Если в рецепте указывается вода, постарайтесь вместо нее использовать другую жидкость — со вкусом». Также важно понимать, как те или иные базовые ингредиенты могут улучшить вкус продукта. Идея, стоящая за направлением «назад к основам кулинарии», означает, что необходимо оценить используемый рецепт и посмотреть, что можно сделать, чтобы улучшить в нем каждую составляющую.

Если подойти к этому вопросу с позиции найма персонала, то необходимо отбирать работников с навыками и умениями, при этом уделяя основное внимание отношению к работе, увлеченности, инициативе, ответственности, оперативности и надежности. Эти качества не так-то легко развивать в ходе обучения, однако хороший шеф-повар может демонстрировать их на собственном примере. Большинство работодателей, которые контактируют со мной, в том числе и предоставляя информацию о потенциальных рабочих местах для студентов, рассматривают эти навыки и умения как более важные, чем техническая подготовка претендентов. Они считают, что если у вас развиты навыки взаимоотношений с работодателем, ваша техническая подготовка будет в конце концов хорошей.

Одна из наиболее важных идей, которую я получил, работая в нашей отрасли, это то, что *вы не можете здесь ничего делать в одиночку*. Каждый человек, участвующий в процессе, должен работать совместно с другими, и только тогда результат будет нужным. А наиболее важная составляющая в управлении подчиненными — *уважение их*.

Для описания сущности менеджера можно использовать множество самых разных слов (тренер, инспектор, босс, наставник), но какой бы вариант мы не

взяли, самое главное — самому участвовать в процессе, так как без этого он не будет эффективным. Управление кухней похоже на тренировку футбольной команды: каждый должен взаимодействовать с другими, чтобы результат был высоким. Однако между футбольной командой и кухней есть существенная разница: шеф-повара не могут наблюдать за остальными с тренерской скамейки; нам самим приходится быть «в игре». Один из самых моих любимых примеров о управляющем отелем, который требовал, чтобы команда, занимающаяся мойкой посуды, подчинялась непосредственно ему. Когда его спросили, почему он выбрал такой вариант организации, управляющий объяснил, что именно эти люди знают, что идет в отходы, что гости не едят, и они отвечают за санитарное состояние и безопасность выполнения данной операции. В управлении людьми можно выделить множество компонентов: подготовку, оценивание, подкрепление, делегирование и так далее, однако, повторим самое главное — *уважение*.

Проверьте свои знания

1. Из какой страны Северная Америка в основном получила свое кулинарное наследство?
2. Дайте определение кухни, в которой применяется концепция инфузии, и приведите пример характерных для нее блюд.

Классификация ресторанов

Единой, принятой всеми классификации ресторанов не существует, наверное, потому, что это постоянно развивающийся бизнес. Однако все эксперты соглашаются, что рестораны можно разделить на две большие категории: **независимые** (independent) и **сетевые** (chain). Существуют и другие классификации, в частности, полносервисные, рестораны быстрого обслуживания, рестораны, специализирующиеся на обедах, рестораны для особых случаев. При использовании разных классификаций некоторые рестораны можно отнести сразу к двум категориям. Например, Тасо Bell — это этнический ресторан быстрого обслуживания.

Национальная ассоциация ресторанов свидетельствует, что американцы тратят все большую и большую часть семейного бюджета на посещения ресторанов. В среднем они, как, может быть, нигде еще в мире, едят вне дома пять раз в неделю, и это не считая специальных событий, вроде дней рождения, различных годовщин, Дня Матери или Дня св. Валентина. Чаще всего рестораны посещают для ланчей, что приносит ресторанам быстрого питания примерно 50% всей выручки.

Частными ресторанами обычно владеют один или несколько человек, которые, как правило, и сами повседневно занимаются операциями этого бизнеса. Даже если такие собственники владеют более чем одним рестораном, каждый из них функционирует независимо от остальных. Эти рестораны не связаны ни с какими национальными брендами или названиями. Они предоставляют владель-

цам возможность действовать самостоятельно, проявлять творчество и гибкость, но все это, конечно, сопровождается риском.

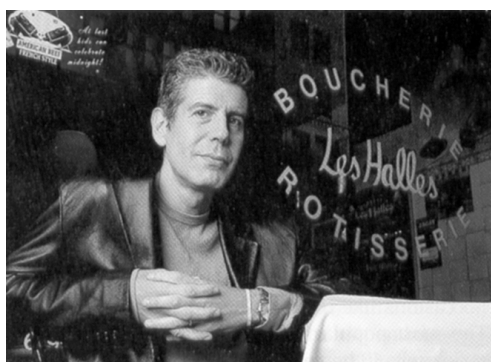
Другая категория — сетевые рестораны. Это группы заведений, каждое из которых идентично рынку, базовой концепции, дизайну, обслуживанию, пище и названию. Маркетинговая стратегия сетевого ресторана в какой-то степени направлена на то, чтобы снять чувство неопределенности у посетителей. Приходя в него, они часто уже знают, какое меню им предложат, каким будет качество еды, каким — уровень обслуживания и атмосфера, независимо от места расположения такого ресторана. Как правило, этими заведениями владеют семьи, действующие как команда, или отдельные предприниматели.

Рестораны с полным комплексом обслуживания

Для ресторанов, включаемых в эту категорию, характерны отличная кухня, уровень выше среднего, тематическая направленность, привлечение знаменитостей. К этой же категории относятся и рестораны, специализирующиеся на мясных блюдах, т.е. стейк-хаусы.

Первоклассная кухня

Ресторанами с первоклассной кухней (fine dining restaurant) называют заведения с очень широким выбором блюд, особенно порционных (по крайней мере 15), где почти все, что подается к столу, приготовлено здесь же, в ресторане, и где используются сырые и самые свежие ингредиенты. Такие рестораны могут иметь и торжественное, и неформальное оформление. Их можно также классифицировать по ценам и предлагаемым меню. Большинство ресторанов с полным комплексом обслуживания попадают также и в другие категории, если классифицировать их по другим признакам. Блюда, которые готовятся в большинстве этих ресторанов, попадают в разряд **haute cuisine**, что по-французски означает *кухня высшей категории* (или *высокая кухня*). Чаще всего там придерживаются традиций французской и северо-итальянской кухни, которые, по мнению западных гурманов, являются лучшими в мире. Широко представлена и китайская кухня, которую многие знатоки в странах Запада считают самой изысканной в мире.



Владелец и шеф-повар ресторана Les Halles (Энтони Бурден (Anthony Bourdain) за столиком своего ресторана. Бурден — автор таких книг бестселлеров, как «Тайны кухни» и *A Cook's Tours*

Рестораны: проблемы нематериального

Уильям Мартин (William B. Martin)

Cal Tech — Monterey Bay

Не покажется ли описанная далее ситуация вам хорошо знакомой? Вы сидите дома (конечно, занимаетесь), когда неожиданно ваш друг или родственник предлагает вам отправиться куда-нибудь на обед. Это выглядит заманчиво, и поэтому вы соглашаетесь на его предложение. До сих пор была самая легкая часть возникшей задачи. Но затем приходит время для решения ее самой сложной части. Куда вы отправитесь? И поэтому вы стараетесь переложить его на другого: «И куда же ты хочешь пойти?» Ваш друг (или родственник), правда, тут же переадресовывает ее вам назад: «Я не знаю. Куда бы ты хотел пойти?» После этого вы начинаете размышлять вместе, пока не приходите к варианту, который устраивает вас обоих.

Через какое-то время вы прибываете в выбранный вами ресторан. При этом вы исходите из прежнего опыта и знаете, как вы думаете, что этот ресторан должен вам предложить. После всего этого, осознанно или неосознанно, вы решаете, вернетесь ли вы в следующий раз в этот ресторан.

Как можно видеть из описанного общего сценария, если рассматривать ситуацию с точки зрения потребителя, обед вне дома предусматривает получение ответа на три важных вопроса: (1) Отправиться ли куда-нибудь на обед или нет? (2) Куда отправиться? (3) Следует ли прийти в это заведение еще раз?

Попробуем более внимательно познакомиться с типичными ответами посетителя ресторана на каждый из этих вопросов и посмотрим, что мы можем из них узнать.

Стоит ли есть где-нибудь вне дома?

Почему люди предпочитают поесть где-нибудь не дома? Каковы причины этого? Многочисленные потребительские обзоры, проведенные за много лет, постоянно показывают ряд общих причин. Возможно, порядок ответов или степень их важности от обзора к обзору может изменяться, но сами по себе причины остаются почти всякий раз одними и теми же.

В число основных десяти причин, по которым люди предпочитают поесть в ресторане с полным обслуживанием, включают: желание отметить особое событие; желание расслабиться; нежелание самим заниматься приготовлением еды; желание провести вечер с семьей не дома; желание провести время в ожидании чего-то; желание получить удовольствие от общей атмосферы ресторана; желание получить удовольствие от знакомого места; выбрать что-то интересное из меню; необходимость встретиться с друзьями; желание попробовать еду, которую не готовят дома.

Причины, по которым потребители обычно обедают в ресторанах быстрого питания, также удивительно похожи, и их можно свести к двум вариантам: люди хотят поесть дешево и быстро. Кроме того, если говорить о ресторанах быстрого питания, здесь в полной мере проявляются и все другие причины, которые перечислены выше и относятся к ресторану полного обслуживания.

Не будем торопиться и более внимательно проанализируем перечисленный список причин питания вне дома, касается ли это ресторанов полного или быстрого обслуживания. Чего мы не видим в этом списке? Какой ответ там отсутствует?

Там отсутствует причина — «чтобы поесть». О чем это говорит? О том, что люди выбирают питание вне дома, учитывая множество причин, но не делают

акцент на необходимости поесть. Казалось бы, все дело в желании поесть, но выбор куда отправиться, в первую очередь объясняется более сложными причинами, большинство из которых по своей сути являются физиологическими или социальными: отметить мероприятие, встретиться с друзьями, получить удовольствие, узнать что-то новое, расслабиться и т.д.

Каким образом мы можем все это интерпретировать? Что мы можем узнать для себя нового? Во-первых, мы должны провести различие между материальными и нематериальными составляющими, поскольку в ресторанном бизнесе нам приходится иметь дело с ними обеими, и обе эти составляющие очень важны для успеха нашего дела.

К *материальным* составляющим относятся те элементы, которые можно увидеть, понюхать, потрогать, поковырять, взвесить или как-то иначе проверить. Еда, несомненно, относится к этой категории.

С другой стороны, *нематериальные* составляющие взвесить или как-то другому измерить гораздо сложнее. Они проявляются в условиях, когда на первый план выходят качества людей, такие, как эмоции, психологические состояния ума и социологические и культурные влияния. Все это очень сложный и разнообразный комплекс, к тому же часто неоформленный в строгих формах, и поэтому мы не можем его проверить, притронуться, почувствовать, чтобы узнать, все ли здесь «хорошо» или «плохо». Именно здесь и проходит разделительная линия. *Причины, по которым люди решают, будут ли они обедать вне дома, в основном по своей природе нематериальны.* Как вы можете видеть, приведенные в списке причины в основном являются психологическими и социологическими.

Куда именно отправиться

Итак, вы решили, что куда-то надо пойти, чтобы поесть. Теперь встает другая задача: как выбрать ресторан? Как он выглядит? Какую еду там подают? Где он расположен? Сколько у вас денег в кармане (в кошельке)? Какая репутация у этих заведений? Есть ли какие-то рекомендации? А что говорит реклама?

Чтобы принять решение, вам скорее всего потребуется получить ответ на самый важный для вас из перечисленных вопросов, а иногда и на их комбинацию. Если вы уже посещали какой-то ресторан, вы можете решить снова вернуться в него, поскольку вам понравились еда, общая атмосфера, ценность (то, что вы получили за свои деньги) и общий уровень обслуживания. Выбор ресторана в первый раз обычно предусматривает использование самых разных критериев, чаще всего тип еды, место расположения и первоначальную оценку цен.

Хотя причины для выбора конкретного ресторана могут быть самыми разными и в итоге сложными, может быть, очень важную роль здесь играет тип предлагаемой там еды. Вполне вероятно, этот критерий и эта роль будут основными. Касается ли это ресторана быстрого обслуживания или с полным циклом обслуживания, мы обычно предпочитаем какое-то конкретное заведение, потому что хотим получить именно то блюдо, которое предлагается в нем.

Стоит ли еще раз приходить в этот ресторан?

Итак, вы приняли решение. Помимо других факторов, как мы уже сказали, основным магнитом, притянувшим вас, стала еда, предлагаемая в выбранном вами ресторане. А затем вам предстоит принять решение — вернетесь ли вы в будущем в этот ресторан или нет. Вспомните, когда в последний раз вы посещали ресторан? Что происходило там? Получили ли вы положительные впечатления? Какой была еда? Обслуживание? Общая атмосфера? Хорошо ли вы провели там время? Вернетесь ли вы туда снова? Почему да или почему нет?

Если еда вам чем-то не понравилась, то, скорее всего, вы вряд ли туда вернетесь. Еда — критичный фактор. Однако, существует множество критериев, которые мы учитываем при своем выборе. Еще раз вернемся к тем *нематериальным* составляющим, которые раньше повлияли на ваше решение отправиться куда-нибудь поесть. Хорошо ли вы провели время? Получили ли вы удовольствие? Хорошо ли вас обслуживали? Это те составляющие, которые вы учитываете помимо еды. В совокупности они описывают ваш *общий* опыт посещения данного ресторана. Если изложить все предельно просто, в тех случаях, когда *общий* опыт позитивен, вы, вполне вероятно, посетите ресторан еще раз, если нет, то вас там больше не увидят.

Обобщим сказанное: ресторан — это место, где вас не только накормят. Успех ресторана зависит от общей позитивной атмосферы и, конечно, от того, насколько нравится его еда гостям.

Мы начали с трех вопросов. Стоит ли есть где-нибудь вне дома? Куда именно лучше всего отправиться, чтобы поесть? Стоит ли еще раз приходить в этот ресторан? В ответах на два из трех этих вопросов *критичным* фактором, определяющим ваши действия, являются нематериальные составляющие. Вот почему в ресторанном бизнесе управление нематериальным так же важно, как и материальным. Как вы теперь понимаете, именно нематериальное может позволить вам добиться больших успехов или привести к неудаче в ресторанном бизнесе.

Большинство ресторанов с отличной кухней находятся в частном владении, а руководство ими осуществляет управляющий или совет директоров. Такие рестораны теперь есть почти в каждом городе. В наши дни, когда избалованные посетители хотят получить за свои деньги как можно больше, работать с прибылью в этом сегменте ресторанного бизнеса из-за жесткой конкуренции становится все труднее.

В последние годы изысканная еда сопровождается все большим числом развлечений. В Osteria del Circo в Нью-Йорке менеджеры отыскивают гостей, которые действительно хотят попробовать изысканные блюда без всякого надувательства. Марко Маччиони (Marco Maccioni), сын Сирио Маччиони (Sirio Maccioni), из знаменитого ресторана Le Cirque, утверждает, что дети Сирио не хотят просто клонировать прежнюю идею Le Cirque. Для меню они черпали вдохновение из домашней кухни своей матери: пицца, паста и прекрасные тушеные блюда.

Во многих городах есть частные рестораны, где изысканная еда предназначена для тех, кто не хочет удовлетвориться крылышком цыпленка или поджаренным сыром. Поэтому здесь шеф-повара предлагают особые блюда, каждое из которых мастерски приготовлено и может быть подано с вином.

Ведущим по объему продаж независимым рестораном является Tavern on the Green (Нью-Йорк), открытый в 1976 г. Tavern on the Green — лидер по финансовым показателям и регулярно входит в список десяти лучших ресторанов. Объем продаж в нем превышает 26 млн долл. на тысячу мест (если считать банкетные залы), средняя цена обеда — 43,50 долл.; в среднем в год он обслуживает до 545 тыс. человек. Вот это обед так обед!

*Tavern on the Green*

Есть и такие рестораны, которые в первую очередь обязаны своей популярностью знаменитым специалистам-кулинарам и выдающимся шеф-поварам, работающим в них. Среди них Вольфганг Пак (Wolfgang Puck), совладелец заведения Spago and Chinois в Лос-Анджелесе, и Элис Уотерс (Alice Waters) из Chez Panisse в Беркли, о которой мы уже говорили. Эти люди сделали очень много, чтобы привлечь в отрасль новое поколение талантливых поваров. Элис Уотерс — образец для многих женщин-поваров, награждена множеством призов и опубликовала несколько кулинарных книг, в том числе одну для детей.

Уровень обслуживания в ресторанах с изысканной кухней обычно очень высок: метрдотель встречает и усаживает гостя за стол, старший официант дает советы по выбору блюд и объясняет их специфические качества, он же подскажет, какое вино лучше подходит к заказываемым блюдам. В некоторых фешенебельных ресторанах этого типа используются приставной столик для закусок или сервировочный столик (*gueridon cart*) — обязательный атрибут так называемого французского обслуживания.³

Оформление ресторанов с полным циклом обслуживания обычно под стать общему стилю, которому каждый ресторан пытается следовать. Изысканная еда, прекрасное обслуживание и атмосфера — все это в комплексе оставляет у гостя незабываемое впечатление.

Тематические рестораны

Многие **тематические рестораны** (*theme restaurants*) — это комбинация ресторана конкретного специфического направления и других типов заведений. Как правило, их меню — ограниченное количество блюд, а главная их задача — создать определенное настроение, атмосферу. Из многих тематических ресторанов можно выделить два самых интересных. Один из них обыгрывает ностальгию по 1950-м годам: это сетевые рестораны T-Bird and Corvette Dinners. Они предлагают простую американскую еду, вроде традиционного ломтя ветчины, но зато все происходит в атмосфере 1950-х годов, кажущихся более искренними и без-

заботными. На официантках короткие юбочки с узором в горошек, белые носочки и теннисные туфли. Некоторые из них жуют жвачку, надувая время от времени пузыри.

Второй популярный тип тематического ресторана — обеденные. В этом стиле выдержаны одни из самых известных американских ресторанных сетей: T.G.I. Friday's, Houlihan's, Bennigan's. Это рестораны типа бистро, оформление которых соответствует выбранной теме: различные безделушки, украшающие множество полочек, развешенных по стенам. За последние 20 лет мода на эти рестораны постоянна, и в хороших районах они вполне преуспевают.

Люди посещают тематические рестораны, потому что там приятно посидеть, пообщаться. Их удивительная атмосфера создается сочетанием оформления и меню, выдержанными в одном духе. И в США, и повсюду в мире есть множество тематических ресторанов, посвященных каким-то конкретным темам, дамам, увлечениям и пристрастиям. Среди них можно выделить тематические рестораны, посвященные рок-н-роллу, самолетам, железной дороге, 1960-м и множество других.

Рестораны знаменитостей

В настоящее время все большую популярность завоевывают **рестораны, принадлежащие знаменитостям** (celebrity-owned restaurants). Некоторые из таких звезд, например Вольфганг Пак (Wolfgang Puck), имеют самое прямое отношение к кулинарии, однако большинство, например Наоми Кэмпбелл (Naomi Campbell), Клаудиа Шиффер (Claudia Schiffer) и Эль Макферсон (Elle Macpherson), владельцы Fashion Cafe, известны совсем другими достижениями. Некоторыми ресторанами владеют и звезды спорта: Майкл Джордан (Michael Jordan), Дэн Марино (Dan Marino), Джуниор Сеау (Junior Seau) и Уэйн Гретцки (Wayne Gretzky). Не отстают от них и звезды кино и телевидения. Так, Опра Уинфри (Oprah Winfrey) уже много лет является совладельцем ресторана Eccentric в Чикаго. Дастин Хоффман (Dustin Hoffman) и Генри Уинклер (Henry Winkler) инвестировали свои средства в Campanile, популярный ресторан в Лос-Анджелесе. Ресторан Dive, расположенный в центральной части Лос-Анджелеса, принадлежит Стивену Спилбергу (Steven Spielberg), House of Blues — Дензи Вашингтону (Denzel Washington) и Дэну Акройду (Dan Ackroyd). Владеют ресторанами также музыканты Кенни Роджерс (Kenny Rogers) и Глория Эстефан (Gloria Estefan).

Рестораны знаменитостей — это обычно яркая комбинация оригинального дизайна, оживленной атмосферы, необычных блюд, а также возможности (для гостей) неожиданно встретиться с самим владельцем. Например, Fashion Cafe в Нью-Йорке приглашает своих гостей в буквальном смысле пройти через объективы огромной телекамеры в сверкающий мир моды. Залы ресторана носят названия основных мировых столиц моды — Милана, Парижа или Нью-Йорка. Здесь гостей развлекают и ежедневно устраивают показ новых моделей одежды.

Outback Steakhouse

Основатели Outback Steakhouse доказали, что нетрадиционные подходы к ведению бизнеса действительно могут обеспечить получение прибыли. К таким методам относится открытие своего заведения только на обед, ограничение числа мест для посетителей, в результате чего возрастает эффективность всех операций на кухне и при обслуживании, ограничение числа обслуживаемых одним официантом столов до трех и передача 10% поступающих наличных средств менеджерам, управляющим отдельными ресторанами сети.

Первый ресторан Outback Steakhouse открылся в марте 1988 г. Его основатели, Крис Сулливан (Chris Sullivan), Роберт Бэшем (Robert Basham) и старший вице-президент Тим Геннон (Tim Gannon), очень хорошо усвоили основную фило-

софию «Никаких жестких правил, кроме одного: всегда действуй правильно», так как они сами всегда придерживались ее на практике. Однако даже выбор времени открытия их заведения, в котором предлагались стейки, казался многим сомнительным, так как многие специалисты заявляли, что потреблению красного мяса в Америке приходит конец.

Акции новой сетевой структуры начали продаваться на бирже и вскоре стали показывать рекордные резуль-



таты. Было очевидно, что три учредителя опробуют одну из самых нетрадиционных концепций ресторанный дела. Хотя первоначально три основателя намеревались ограничиться пятью заведениями, вскоре число их ресторанов достигло 230.

Роберт Бэшем, соучредитель, президент и заместитель директора Outback Steakhouse по производственным вопросам, в 1996 г. на Конференции операторов сетей в сфере продуктов питания (Multi-Unit Foodservice Operators Conference, MUFSO) был удостоен награды «Оператор года». Он помог существенно расширить сеть: в 2004 г. довел число ресторанов до 650, причем некоторые из них имеют самые высокие показатели продаж на одно заведение в отрасли, несмотря на тот факт, что здесь подаются только обеды.

Возможно, самое яркое свидетельство того, что представляет собой эта компания, — это ее корпоративная структура или, точнее, почти полное ее отсутствие. Несмотря на быстрый рост, в компании нет PR-отделов, отделов по человеческим ресурсам или служащих, занимающихся наймом работников. Кроме того, штаб-квартира Outback Steakhouse очень сильно отличается от аналогичных офисов типичных ресторанных компаний. Здесь нет бросающейся в глаза башни, где выполняются основные административные функции, а только скромное офисное помещение, располагающееся в обычном городском комплексе. Здесь руководство не сидит в солидных креслах, а посетители в ожидании приема не просматривают журналов за изящными кофейными столиками (которые обычно принято устанавливать в приемных многих бизнес-организаций). В Outback, чтобы отдохнуть, вы должны подойти к обычному бару, забраться на сиденье и привлечь внимание бармена.

Опыт работы Outback Steakhouse с обедами, в которых предлагаются большие порции еды с приправами за умеренные цены, также настолько

соответствует сегодняшней практике еды, что многие посетители, чтобы попасть в Outback, вынуждены стоять в очереди (такое происходит все семь дней в неделю). Особо заметной отличительной чертой в практике ресторанов этой сети является дружеское обслуживание, начиная от управляющего, который часто сам открывает дверь и лично приветствует посетителей, до хорошо подготовленных официантов, которые во время обеда могут сидеть недалеко от гостей и объяснять им особенности некоторых блюд в меню.

Используя такую тактику и свою философию «Никаких жестких правил, кроме одного: всегда действуй правильно», основатели добились двух основных целей: хорошей дисциплины в работе своих служащих и неуклонного роста бизнеса. Высокие прибыли и прекрасный маркетинговый потенциал показывают, насколько успешным может быть бизнес такого рода. Outback также принадлежат такие заведения, как Bonefish Grill, Flemming's Prime Steakhouse, Caraba's Italian Grill, Roy's, Cheesburger в Парэдайсе.

Стейк-хаусы

Стейк-хаусы — преуспевающий сегмент ресторанного бизнеса, несмотря на все опасения по поводу питательных свойств их продукции. Фешенебельные рестораны этого типа, например, Morton's of Chicago, Ruth Chris's и Houston's, называющие себя обеденными ресторанами, привлекают большое количество посетителей, обедающих за счет своей фирмы, а также отмечающих торжественные события. Некоторые рестораны, чтобы привлечь побольше посетителей, несмотря на свою специализацию, включают в меню и цыплят, и рыбу. Администрация признается, что их клиенты бывают у них не каждый день, и даже не каждую неделю. В лучшем случае они посещают их раз в две или три недели. Сеть ресторанов Chart House, хотя и включает в меню блюда из цыплят и креветок, основную долю выручки получает от реализации «красного мяса».

И Panderosa с ее 465 ресторанами, и Bonanza со 156 ресторанами принадлежат Metromedia Steak House, Inc. и приносят ей солидный доход — около 773 млн долл. в год. В основе концепции этих сетей — семейный подход, при этом посетители обслуживаются со стойки баров и линии раздачи. Для привлечения посетителей они тоже включают в меню блюда, не свойственные профилю ресторана: шашлык на ребрышках, цыплят, мексиканские блюда (чимичанга, тамали и разнообразные буррито).

Среди других сетей ресторанов этого профиля Outback Steakhouse, который по объему продаж стейков становится сетью № 1. А такие сети, как Stewart Anderson's Black Angus, Golden Corral, Western Sizzlin' и Ryan's Family Steak House, реализуют продукцию ежегодно на сумму свыше 300 млн долл. каждая.

Рестораны повседневного посещения и обеденные рестораны

К этому типу ресторанов можно отнести самые разные заведения:

- рестораны повседневного посещения средних размеров;
- семейные рестораны;
- этнические рестораны

Рестораны повседневного посещения (casual dining), как подсказывает само название, — это заведение, предлагающее непринужденную обстановку, и поэтому в эту категорию может попасть почти любой ресторан, будь он этническим или тематическим, частным, независимым или сетевым. Hard Rock Cafe, T.G.I. Friday's, Olive Garden, Houston's, Romano's Macaroni Grill, Red Lobster — все это прекрасные рестораны повседневного посещения.

Houston's, лидер в сегменте повседневных ресторанов, получает ежегодно в среднем на каждый из своих 35 ресторанов 5,5 млн долл. Меню в этих ресторанах ограничено приблизительно 40 блюдами, в основном из американской кухни. В среднем посетитель платит за ланч около 16 долл. и 35—45 долл. за обед. Стараясь привлечь в свои рестораны больше местных жителей и сохранить у себя лучших менеджеров, Houston's не прибегает к системе франчайзинга и обходится почти без рекламы.

Рестораны, называемые в Америке **обеденными** (dining house restaurants), за последние годы показывают явную тенденцию к еще большей простоте, формирующуюся в американском обществе. Обеденный ресторан — это место, где можно отдохнуть и развлечься. В США существует множество сетевых *ресторанов обеденного типа*, хотя некоторые из них могли бы войти в категорию тематических ресторанов.

Многие рестораны подтверждают эту тенденцию и в своем оформлении, тяготея к эклектике и стилизации. Так, Chart House объединяет в своем меню морепродукты и стейки, хотя базовой здесь является морская тема.

Friday's — это американское бистро, процветающее уже почти четыре десятилетия. Его разнообразное меню в сочетании с несколько вычурным оформлением создает эффект непринужденности и уюта. Более подробно о сети Friday's мы расскажем в гл. 8, где обсудим, почему компания, работающая в ресторанном бизнесе, может добиться отличных результатов.

Семейные рестораны

Семейные рестораны (family restaurants) — это современный вариант стилизации под старомодную кофейню. В этом сегменте ресторанного бизнеса большинство заведений находятся в индивидуальном или семейном владении. Расположены они, как правило, в престижных пригородах или неподалеку от них. Обстановка большинства семейных ресторанов отличается простотой, как и меню, а официанты умеют угодить всем членам семьи. В некоторых можно заказать алкогольные напитки, главным образом пиво, вино или коктейль. При входе посетителей обычно приветствует хозяйка (она же, как правило, выполняет обязанности кассира) и усаживает за столик, затем официанты принимают ваш заказ и приносят с кухни еду, уже разложенную по тарелкам. В некоторых семейных ресторанах имеются салатно-десертные бары, пользование которыми вносит некоторое разнообразие и увеличивает ваш счет.



Friday's — американское бистро, уже давно пользующееся большой популярностью у посетителей

По мере того как операторы этого рынка совершенствуют свои концепции, границы, разделяющие различные рестораны и сети в семейном сегменте, становятся все более размытыми. Приобретение компанией Flagstar Co's семейных ресторанных брендов Soco's и Carrow's создало нишу семейных обедов высшего класса, которая располагается где-то между традиционной кофейней и сегментом повседневного обеда. Оператор, ориентированный на сегмент семейных обедов — сеть Denny's также владеет Flagstar. Среди более совершенных концепций семейных обедов отметим подходы Perkins, Marie Callender's и Cracker Barrel, которые входят в сегмент так называемых «заведений, где можно расслабиться». В этих заведениях средний заказ посетителя, как правило, выше, чем в традиционных, обслуживающих семьи. Кроме того, эти сети конкурируют не только с традиционными ресторанами своего сегмента, но и с некоторыми тематическими заведениями повседневного типа с умеренными ценами, например, с Applebee's и T.G.I. Friday's.



Семейный ресторанчик всегда посещаем

Карен Бреннон (Karen Brennan), вице-президент по маркетингу Coco's, утверждает, что в отличие от прошлых лет сейчас для посетителей прежде всего важна предлагаемая им еда. Операторы в этом сегменте стараются получить выгоду от двух тенденций, влияющих на индустрию в целом: это стремление семьи пообедать вне дома, а также стремление к более качественной и вкусной пище, проявляющееся в основном в более зрелом возрасте человека.

Рестораны национальной кухни

Большинство **ресторанов национальной кухни** (ethnic restaurant) по типу собственности относятся к независимым структурам и управляются, как правило, их владельцами, старающимися предложить что-то необычное местным любителям «остренького», а представителям национальной диаспоры — напомнить о родине их предков. Все эти рестораны ориентированы на вкусы различных иммигрантских общин: итальянской, китайской и т.д.

Возможно, самый быстрорастущий сегмент национальных ресторанов США — рестораны мексиканской кухни, особенно широко представленные в южных штатах, но так как рынок там близок к насыщению, они активно распространяются в восточном направлении. Бесспорный лидер мексиканских ресторанов быстрого обслуживания (60% рынка) — Тасо Bell, компания, входящая согласно классификации *Fortune 500* в состав 500 крупнейших структур бизнеса. Компания достигла фантастического результата благодаря гибкой ценовой политике, в значительной степени повысившей оборот всех входящих в нее ресторанов. Тасо Bell — это более 7 тыс. заведений, ежегодный оборот которых около 5 млрд долл.

Существуют и другие крупные сети ресторанов с мексиканской кухней, прежде всего Del Taco, Chi-Chi's и El Torito. Они предлагают большое разнообразие мексиканских блюд по скромным ценам, начиная с 69 центов.

Во всех крупных городах имеется большое количество этнических ресторанов, причем это количество постоянно растет. Например, в Сан-Диего, шестом по величине американском городе, еще в 1985 г. ресторанов с тайской кухней не было. Сейчас их уже 22, появились и новые рестораны, где предлагаются блюда афганской и эфиопской кухни.

Рестораны быстрого обслуживания / быстрого питания

Рестораны быстрого обслуживания (quick-service restaurants) — это самые разные заведения, деятельность которых можно объединить под одним лозунгом: «Быстрая еда». В ресторанах этой категории могут предлагать самые разные блюда (гамбургеры, пиццу, цыплят, блины, сэндвичи) и при самых разных формах обслуживания (например, «заезжай и бери», обслуживание с доставкой).

В настоящее время рестораны быстрого обслуживания — своего рода локомотив всей отрасли питания. В последнее время получили развитие рестораны, предлагающие «домашнюю» еду, и заведения быстрого питания.

В 1968 г. один ресторанный предприниматель сделал очень рискованную ставку в своего рода азартной игре. Действие происходило в г. Лейклэнд (штат Флорида). Ему было уже далеко за пятьдесят, но Билл Дарден (Bill Darden), так звали этого человека, решил нестандартно сыграть в то время, когда большинство других мужчин в его возрасте уже начинают задумываться о пенсии.

Карьера Дардена в ресторанном деле началась в 1930-х годах в маленьком крошечном городке Вайкрос, штат Джорджия. Именно там девятнадцатилетний Дарден открыл небольшое заведение для ланчей, которое он назвал Green Frog. В нем он выступал в самых разных ролях: менеджера, ночного повара, официанта и уборщика.

Ресторан был настолько популярен у посетителей, что Дарден начал думать о расширении базовой концепции — создать ресторан, без излишней роскоши, но в котором посетителей обслуживали бы быстро и аккуратно. Он нашел нескольких инвесторов, нанял рекламные агентства, а все остальное, как часто говорят в подобных случаях, это уже история.

В 2005 г., как ожидалось, Red Lobster обслужил более 140 млн гостей, предложив им миллионы фунтов морепродуктов в более 600 ресторанах в США и более 50 в Канаде.

«Концепция Red Lobster разработана на основе предложения качественных морепродуктов, предлагаемых за умеренную цену в современном, оформленном в морском стиле ресторане», — говорит президент Red Lobster Эдна Моррис (Edna Morris). «Наше стремление к качеству, ценности и обслуживанию гостей обеспечило непрерывный рост, который продолжается уже 30 лет». Все рестораны Red Lobster принадлежат самой компании, которая ими и управляет. Здесь предлагаются комфортабельные условия и прекрасное обслуживание за столом в неформальной семейной атмосфере. Меню Red Lobster характеризуется широким выбором ракообразных и многочисленных блюд из свежей рыбы, а также говядины, джюльят и различных комбинаций морских продуктов и стейков.



Первый ресторан в г. Лейклэнде (Флорида) оказался настолько успешным, что появилась необходимость расширить деятельность компании уже в первый месяц ее существования. Два года спустя в 1970 г. пять ресторанов Red Lobster привлекли внимание компании General Mill, которая купила эту сеть и предоставила необходимые ресурсы для ее динамичного расширения в масштабах всей страны.

К концу 1970-х и в начале 1980-х годов сеть Red Lobster насчитывала 350 ресторанов. А в 1995 г. после десятилетий успеха и роста Red Lobster (как и Olive Garden, Bahama Breeze, а позже и Smokey Bones BBQ Sports Bar) объединились в сеть Darden Restaurant, которую возглавил ни кто иной, как Джо Ли.

Стремление к высочайшему качеству

Важнейшим фактором успеха является беспрецедентное стремление руководства добиваться высочайшего качества. «Благодаря нашей жесткой системе проверок, начиная от закупок морепродуктов непосредственно у лучших рыбаков до обслуживания в ресторане, Red Lobster гарантирует высочайшее качество», — говорит Моррис. Программа гарантированного качества в Red Lobster позволила ей стать в своей отрасли признанным лидером. Постоянные лабораторные проверки продуктов перед отправкой в ресторан и специализированная и целенаправленная подготовка менеджеров всех ресторанов по осуществлению должного контроля качества позволяют обеспечить гарантированное качество продукции на всех этапах — «от моря к столу».

Дополнительной проверкой качества продукции Red Lobster является ее добровольное участие в программах инспекции, которые организует Министерство торговли США. Все морепродукты, которые подаются в Red Lobster, проходят проверку американской или канадской службы инспектирования.

Мы считаем, наш успех — результат продуманности первоначальной концепции, стремления к качеству, той работы, которую наши служащие неустанно выполняют каждый день, а также того, что наше меню полностью отвечает нередко изменчивым, самым изысканным вкусам любителей морепродукты.

Рестораны быстрого обслуживания предлагают меню, ограничивающееся гамбургерами, жареной картошкой, хот-догами, цыплятами (во всех видах), различными рыбными и национальными блюдами типа мексиканского такос, буррито и т.д. Здесь предлагается много видов блюд, которые можно есть без вилок и ножей. Для многих очень занятых людей это очень удобно: взял и пошел в любое место. Посетители заказывают блюда у прилавка, над которым помещается ярко освещенное меню с изображениями перечисленных блюд. Во многих ресторанах посетители даже убирают за собой посуду (по крайней мере их призывают это делать), что позволяет снизить стоимость блюд. Обычно рестораны быстрого обслуживания специализируются на приготовлении всего одного главного блюда:

гамбургеры — McDonald's, Burger King, Wendy's

пицца — Pizza Hut, Domino, Godfather's

стейки — Bonanza, Ponderosa

морепродукты — Long John Silver's

цыплята — KFC, Church's, Boston Market, Kenny Roger's, Popeye's

сэндвичи — Subway
 мексиканские блюда — Taco Bell, El Torito
 «заезжай и бери» — Domino's, Pizza Hut



Официант *Pizza Hut* подает горячие порции пиццы

Рестораны быстрого питания становятся популярными, что во многом объясняется стратегией их расположения. Их можно найти в очень удобных местах и почти повсюду. Меню в ресторанах ограниченное, благодаря чему посетители могут быстро принять решение о том, что поесть. В нашем мире время эквивалентно деньгам, и большинство людей не хотят тратить время на изучение меню, чтобы принять решение о том, что заказать. Такие рестораны добиваются быстрого обслуживания, к тому же они часто предлагают самообслуживание. При приготовлении блюд используются более дешевые уже обработанные продукты, благодаря чему конечная цена становится очень низкой и конкурентоспособной. Здесь требуется минимальное число работников с высокой и низкой квалификацией, что также позволяет увеличивать долю прибыли.

На рис. 7.1 приведены рыночные доли ресторанных сегментов

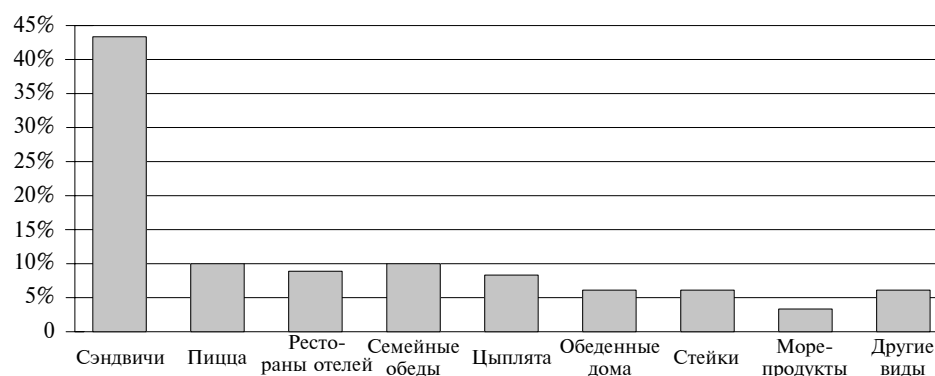


Рис. 7.1 Приблизительные рыночные доли ресторанных сегментов (Источник: J.R. Schrock)

Пытаясь повысить результаты продаж, все больше сетевых ресторанов быстрого питания прибегают к вариантам совместного брендинга с магазинами и раз-

мещения в нетрадиционных местах, включая площади и торговые центры. Это делается в надежде повысить продажи таких брендов, как Carl's Jr и Green Burrito, а также таких парных концепций, как Triarc Co.'s Arby's, Zu Zu, P.T. Noodles и T.J. Cinnamon. Многие сетевые структуры быстрого питания в настоящее время своей основной целью сделали международные рынки главным образом в крупных городах других стран.

Гамбургеры

Сейчас McDonald's — гигант ресторанной индустрии быстрого обслуживания, реализующий по всему миру продукцию на сумму 43 млрд долл. Сумма поистине фантастическая, потому что это больше, чем производят вместе три другие крупнейшие в индустрии корпорации: Burger King, Kentucky Fried Chicken и Pizza Hut. Такой успех у широкой публики объясняется и тем, что в McDonald's предлагаются уникальные продукты питания, отличающиеся от обычного гамбургера, например, цыпленок McNuggets и буррито, а также салаты и рыбные блюда, что позволяет привлекать в рестораны McDonald's посетителей с более широкими вкусовыми предпочтениями.

Рынок компании еще более расширился, когда были введены завтраки и в меню появились блюда, рассчитанные на вкусы не только детей, но и взрослых. Таким образом, инновационный подход к меню помогает стимулировать интерес к McDonald's, в результате чего число посетителей в расчете на одно заведение растет.

В последние годы из-за того, что традиционные рынки стали насыщенными, McDonald's активно реализует стратегию расширения своего бизнеса на международных рынках. Для этого она предприняла шаги, позволившие ей добиться быстрого роста на рынке самой населенной страны — Китая, открыв там более 12 тысяч ресторанов. Причина такого выхода в Китай — быстро растущий в этой стране средний класс, который проявляет явный интерес к западной культуре и кухне. McDonald's в настоящее время действует в 119 странах, имея потенциальную клиентуру в 3,2 млрд людей. Из приблизительно 32 тысяч ресторанов компании за пределами США действуют 8600, которые обслуживают каждый день 47 млн человек.

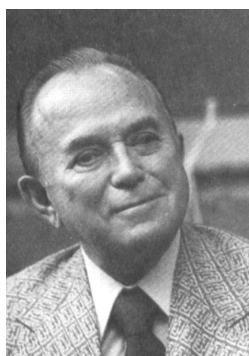
Следует отметить, что вне США компания получает более 50% общей прибыли. За последние годы из всех новых ресторанов, открытых компанией, две трети появились в других странах. Кроме того, McDonald's старается завоевать нетрадиционные для индустрии рынки и внутри США: военные базы или небольшие рестораны в богатых пригородах, где земля стоит очень дорого.

Чтобы стать оператором номер один в бизнесе повседневного питания, McDonald's предпринимает еще один шаг, заключая сделки с такими нефтегазовыми компаниями, как Chevron, U.S. Petroleum Star Enterprise и Mobil Oil Corporation, чтобы совместно заниматься развитием тех территорий, которые они осваивают.

Сейчас в США приобрести франшизную лицензию этой компании очень трудно, потому что все основные рынки в стране фактически освоены. Чтобы открыть ресторан быстрого обслуживания по лицензии известной компании, приходится выложить от 1 до 2 млн долл. Лицензия менее известных фирм стоит немного дешевле (около 35 тыс. долл. плюс 4% выручки в качестве роялти и 4% выручки как отчисления на централизованную рекламу).

Рэй Крок (Ray Kroc)

Самого грандиозного успеха в мире бизнеса ресторанов быстрого питания, несомненно, добилась компания McDonald's. Дело было так. В начале 1950-х годов предприниматель по имени Рэй Крок (Ray Kroc), занимавшийся продажей аппаратов для производства содовой, получил заказ от торговца гамбургерами Макдональда (McDonald) на два таких аппарата. Удивившись, зачем ему понадобились два аппарата (обычно закусочным хватало одного),



Рэй Крок решил навестить заказчика и увидел над входом в закусочную ныне знаменитые на весь мир золотые арки. Рэй убедил Макдональда продать ему лицензию. Дальнейшее известно: миллиарды гамбургеров и всемирная известность. Формулу успеха в этом случае можно свести всего к нескольким составляющим: качество, оперативность, чистота, необходимые услуги и ценность. Все это было достигнуто благодаря автоматизации процесса и верности концепции, основанной на ограничении продуманного до мелочей меню, строгом соблюдении стандартов качества и стабильности обслуживания.

В отношении финансового успеха из всех предпринимателей, действовавших и действующих в индустрии гостеприимства, Рэй Крок может считаться самым удачливым. В 1982 г. он был председателем совета директоров компании McDonald's, организации, которая поставила себе

целью покрыть весь земной шар ресторанами, торгующими гамбургерами. Среди замечательных легенд, которые ходили о Кроке, одна гласит, что до 52 лет он и не помышлял, что в будущем его ожидают такая слава и такое богатство.

Первоначальная идея деятельности McDonald's была разработана двумя братьями, Ричардом и Морисом Макдональдами, которые, впрочем, никак не собирались расширять свой бизнес. Братьев вполне устраивала текущая прибыль, как и владение их единственным рестораном в Сан-Бернардино (штат Калифорния). Но однажды золотые арки этого заведения попали на глаза Кроку и поразили его воображение, как, впрочем, чистота и простота всех операций в заведении.

Среди талантов Крока в первую очередь отметим его организационные навыки, настойчивость и огромную веру в маркетинг. Кроме того, он отличался талантом умело подбирать себе помощников, которые были так же, как и он, настроены на дело и вносили свои финансовые, аналитические и менеджерские способности в успех бизнеса. Однако именно Крок постоянно оставался генератором всего дела, и так продолжалось до самой его смерти в 1984 г., когда наследство Крока составляло многие миллиарды долларов.

Большая часть собственных 400 млн долл. Крока ушла его служащим, больницам и музею Mardhall Field. Эти средства были распределены таким образом согласно завещанию самого Крока. Важно еще раз подчеркнуть, что именно Крок разработал несколько базовых операционных правил, включая концепции KISS и QSC&V (по первым буквам английских выражений, означающих соответственно «Делай все так просто, чтобы было понятно и тупице» и «Качество, сервис, чистота и ценность»). Лозунг Крока «Никогда не будь без дела» также нашел воплощение в организации его бизнеса.

Такие предприятия бизнеса, как McDonald's, не могут быть созданы без должного чувства самопожертвования, и Рэй Крок, несомненно, этим чувством обладал в полной мере. Сегодня типичное заведение McDonald's может принести чистую прибыль в 1 млн долл. за год. Этот великолепный результат возможен благодаря выдающимся маркетинговым способностям Крока. McDonald's Corporation стала настолько влиятельной в мире бизнеса, что журнал *Entrepreneur* назвал ее структурой номер один во франчайзинговом бизнесе.

Каждая из крупных сетей ресторанов, специализирующихся на гамбургерах, использует свою стратегию для привлечения посетителей. Так, Burger King рекламирует свои гамбургеры, подчеркивая, что они поджариваются на открытом огне. Wendy's делает ставку на свежие пирожки. Даже небольшие региональные сети могут переманивать посетителей у трех гигантов индустрии, предлагая отличное качество по разумным ценам. Примерами таких сетей можно назвать In-and-Out Burger, Sonic и Rally's.

Пицца

Сегмент ресторанов быстрого обслуживания, специализирующихся на пицце, продолжает расти. По подсчетам некоторых специалистов, уже сейчас он приносит владельцам около 21 млрд долл. дохода. Этот рост во многом объясняется тем, что владельцы заведений сумели наладить быструю и удобную доставку своих продуктов заказчикам. Крупнейшими сетями этого рода являются Pizza Hut, Domino's, Godfather's, Papa John's и Little Caesar. Pizza Hut со своими 7500 заведениями и объемом продаж 5 млрд долл. потеснила Domino's на рынке доставки пиццы на дом, на котором та в течение длительного времени была монополистом. Pizza Hut развернула систему доставки заказчику и предлагает две пиццы по сниженной цене.

В ответ на успех пиццы с хрустящей корочкой, с которой Pizza Hut появилась на рынке, Domino's оперативно предложила своим посетителям так называемую глубокую пиццу, которая готовится в специальных противнях с высокими стенками, а теперь и свой вариант пиццы с корочкой. В настоящее время в своей рекламе она делает ставку прежде всего на качество своей продукции. Предлагая посетителям 12 видов начинок, они подчеркивают, что люди сами могут изобретать варианты пиццы с разнообразным набором наполнителей.

Цыпленок

Курятина — одно из самых популярных в ресторанах блюд, и, видимо, эта популярность сохранится, поскольку оно относительно дешево, и из цыпленка и кур легко готовить самую разнообразную еду. Ее также рассматривают как более полезную для здоровья альтернативу гамбургерам.

В сеть Kentucky Fried Chicken (KFC) входят более 12 тысяч ресторанов, расположенных по всему миру; ее ежегодные продажи составляют примерно 10,3 млрд долл. На ресторанном рынке США в сегменте курятины эта сеть доминирует. Хотя KFC и лидирует постоянно, она старается отыскивать новые способы доставки своей продукции потребителям. В настоящее время все больше ее заведений предлагают доставку продуктов заказчику, а во многих случаях KFC объединяет свои усилия с родственной структурой — сетью Taco Bell, продавая продукты обеих сетей в одном месте. KFC также пытается расширить рынок — обслуживать семьи, предлагая здесь новые блюда, вроде «крылышки по-восточному», «крылышки со специями», «золотую корочку», «супервкусные дольки с хрустящей корочкой» и т.д. Около 1000 ресторанов KFC открыты в Китае.

Компания Church's Chicken, подразделение AFC Enterprise, имеет 1500 заведений и является второй по величине в стране сетью, основной продукт которой — цыпленок. Она предлагает простую формулу своих блюд: это цыпленок по-ужному, сочные крылышки цыпленка, стручковые, кукуруза в початках, салат из шинкованной капусты, пирожные и другие продукты.

Church's Chicken сфокусировалась на том, чтобы стать поставщиком дешевых продуктов. Другая ее отличительная особенность — быстрота действия на рынке. Чтобы предоставить потребителям ту ценность, которую те ожидают получить, нужно научиться разумно экономить на заказах у своих поставщиков. В настоящее время у Church's Chicken себестоимость блюд составляет 34% продажной цены, затраты на труд служащих — 25,9%.

Третья по величине компания, действующая на этом рынке, — Popeye's. В ее сеть входят 1700 ресторанов. Она принадлежит компании AFC, владеющей и сетью Church's. В свою очередь Popeye's принадлежит сеть, специализирующаяся на «цыплятах с пряностями», штаб-квартира которой расположена в Новом Орлеане; ее 300 ресторанов действуют в Техасе и Луизиане. В настоящее время эта сеть активно расширяется, в качестве целевых выбрав 11 новых рынков за пределами своей страны. Руководство компании рассчитывает, что уже в ближайшее время она сможет выйти на уровень продаж в 1 млн долл. на один ресторан.

Есть также несколько весьма активных региональных сетей, таких, как El Pollo Loco (Ирвин, штат Калифорния). Они специализируются на выдержанных в маринаде и затем поджаренных на открытом огне цыплятах. Среди компаний, динамично наращивающих свою деятельность на рынке быстрого обслуживания, также Kenny Rogers и Cluckers.

Сэндвичи

Очень наглядное пристрастие американцев к сэндвичам (бутербродам), которые они считают быстрой и удобной едой, позволило этому продукту занять положение звезды сегмента быстрого питания. Новинки, предложенные в сегменте сэндвичей, обогнали все остальные новые предложения на этом рынке.

В бостонском ресторане Au Bon Pain сейчас предлагается восемь новых видов мучных изделий, напоминающих рогалик, которые были разработаны в первую очередь для того, чтобы посетители брали их на завтрак. Эти изделия отличаются прежде всего начинкой, например сыром Asiago или дикорастущей голубикой. Недавно здесь также предложили сэндвичи-конвертики наподобие питы (круглой лепешки, родина которой Ближний Восток).

Многие предприниматели, начиная заниматься ресторанным бизнесом, в первую очередь открывают ресторан, специализирующийся на сэндвичах. Лидер этого сегмента — компания Subway, в которую входят более 20 тыс. ресторанов, расположенных в 75 странах. Ее соучредитель Фред Делюка (Fred Deluca) внес в этот бизнес, превратившийся впоследствии в одну из самых быстрорастущих сетей ресторанов в мире, всего 1000 долл. Сейчас ее франшизная лицензия стоит 10 тыс. долл. за первое заведение и 2500 долл. — за второе. Ежегодно рестораны этой сети реализуют продукцию на сумму примерно 270 тыс. долл. при ее себестоимости около 75 тыс. долл.

Стратегия Subway состоит в том, чтобы вкладывать половину средств, расходуемых на рекламу, в рекламу, размещаемую в национальных средствах массовой информации. Получатели лицензии вносят в маркетинговый фонд 2,5% выручки с продаж. Как и другие ресторанные сети, Subway пытается расширить круг своих основных посетителей (сейчас это прежде всего молодые люди в возрасте от 18 до 34 лет), привлекая к своей продукции не только подростков, но и детей младшего возраста. Делает она это, разрабатывая сэндвичи, которые, как свидетельствуют опросы, пользуются популярностью у детей и женщин. Все рестораны, специализирующиеся на производстве сэндвичей, подчеркивают экологическую безопасность своей продукции.

Au Bon Pain

Au Bon Pain была основана компанией Pavaiier, французским производителем кухонных печей, в 1976 г. в качестве демонстрационной пекарни. Год спустя, заметив появление новых вкусов у посетителей и новых трендов в американской культуре и поняв, что новое направление имеет большие возможности для развития бизнеса, Луис Кейн (Louis Kane) купил Au Bon Pain. Позже он объединил свою страсть к предпринимательским авантюрам с приверженностью Рона Шайха (Ron Shaich) к стратегической эволюции, и в 1981 г. эти два человека, став партнерами, создали новую компанию Au Bon Pain Co., Inc. Вначале они отработали свой замысел на пилотном варианте, который реализовали в рамках Prudential Center, где демонстрировали посетителям замороженные полуфабрикаты разнообразных булочек, которые можно было быстро доводить до готовности в каждом кафе и предлагать свежими. Каждую неделю продажи у них возрастали на 40%, а число посетителей — на 35 тысяч.

В 1982 г. Au Bon Pain открыла свою первую стойку для приготовления булочек в аэропорту Логан. Это стало одной из первых попыток предложения в аэропортах фирменных продуктов и заложило основу для формирования новой тенденции, которая в настоящее время является доминирующим фактором в сегменте питания в аэропортах. Через год Au Bon Pain стала первой структурой в стране, которая осознала потенциал расширения своего предложения круассанов и булочек до ассортимента французского кафе с самыми разными хлебобулочными изделиями. К прежним круассанам и булочкам компания добавила сэндвичи и кофе. Кроме того, возле стойки появились места, где посетители могли поесть в более удобной обстановке, да и в целом интерьер заведения становился все более современным. В результате этих улучшений объем продаж резко возрос. Несколько лет спустя, в 1986 г., в меню появились сэндвичи с цыпленком-гриль, и вскоре этот продукт по популярности стал в Au Bon Pain номером один.

В 1987 г. Au Bon Pain начала выкупать свои франчайзинговые структуры, и спустя четыре года имела сотню собственных заведений. В последующие два года было открыто еще около сотни кафе, специализирующихся на свежей выпечке, а ассортимент предлагаемых меню существенно расширился. Au Bon Pain International также открыла франчайзинговые заведения на Филиппинах и в Индонезии, а затем ее кафе появились в Таиланде, Бразилии, Аргентине, Чили и Китае.

Успех Au Bon Pain связан в первую очередь с ее философией — способностью «танцевать, подстраиваясь под партнера». В этом случае руководство компании вкладывает смысл в слово «танцевать» как способность учитывать запросы своих потребителей и изменять стратегическую направленность своей деятельности таким образом, чтобы она лучше могла соответствовать этим запросам. На основе этой концепции Au Bon Pain Co., Inc поставила перед собой амбициозную цель — стать самым крупным оператором в сегменте специализированных хлебобулочных изделий, предлагаемых в кафе как в стране, так и за рубежом. Руководство компании прилагает огромные усилия, чтобы постоянно улучшать обслуживание посетителей и упрочивать репутацию одного из лидеров отрасли. Au Bon Pain надеется в ближайшие десять лет довести число своих заведений до 1000, используя для этого следующие четыре механизма расширения бизнеса: сами заведения Au Bon Pain, свое подразделение Saint Louis Bread, международные специализированные каналы и услуги производственного характера.



Услуги по доставке

Услуги по доставке — это операции по доставке приготовленной еды на дом заказчикам. К этой же категории относятся обслуживание типа «еда на колесах», а также городские рестораны, доставляющие еду людям, живущим по соседству. Вы можете позвонить в такой ресторан из дома и узнать, что предлагается в их меню. Служба доставки после этого обрабатывает ваш заказ и доставляет его вам. Услуги этого рода могут осуществляться как в действующем ресторане, так и заведении, специализирующемся только на таких заказах. Хорошим примером компании, удачно занимающейся этим бизнесом, можно назвать Domino's Pizza. Во многом под впечатлением ее успехов этим бизнесом также занялись и многие другие компании, в частности Papa Johns и Pizza Hut.

Разные заведения, занимающиеся доставкой еды клиентам, организуют свою работу по-разному. Но все они предлагают ограниченное меню, а еду доставляют из соседних ресторанов или заведений, участвующих в общей программе. Для этого вы звоните в службу доставки и делаете заказ, который та в свою очередь размещает в том или ином ресторане, забирает его и доставляет его вам по указанному адресу.

Проверьте ваши знания

Опишите различные типы ресторанов и приведите пример каждого из них. Особое внимание уделите основным характеристикам, которые выделяют этот тип ресторана из остальных заведений.

Тенденции в развитии ресторанного бизнеса

- Демографические. По мере того как с начала 2000-х годов все больше представителей бэби-бума приближаются к среднему возрасту, статистика становится все более интересной. На людей в возрасте от 35 до 54 лет (возрастная группа с самым высоким доходом) приходится почти треть всего американского населения; при этом доля лиц в возрасте от 45 до 54 лет с 1990 г. выросла на 46% — беспрецедентное увеличение. Другими словами, можно сказать, что самые большие деньги находятся в крупнейшей демографической группе.
- Брендинг. Управляющие ресторанами используют для своей деятельности мощь брендинга за счет как известности франчайзинговых заведений, так и масштабов реализации продуктов.

- Альтернативные точки продаж. Растет конкуренция со стороны торговых точек, например магазинов товаров первой необходимости и заведений, в которых предлагаются продукты питания категории «приготовлено как дома».
- Глобализация. Продолжается транснациональное развитие структур бизнеса.
- Продолжается диверсификация в рамках различных сегментов рынка продуктов питания.
- Возрастает число структур бизнеса, имеющих два и несколько базовых мест для ведения своей деятельности.
- Расчет число точек обслуживания. Например, Тасо Bell предлагает теперь свою продукцию и на автозаправках.
- Появляется все больше ресторанов с ярко выраженной тематикой.
- Возрастает конкуренция между сетевыми структурами и независимыми заведениями.

Хотя уровень профессионализма шеф-поваров повышается, что стало особенно заметно в XXI столетии, им все равно необходимо иметь прочный фундамент кулинарных знаний, навыков и умений приготовления пищи, характерной для различных культур, а также явно выраженные личностные черты, такие, как увлеченность, надежность, сотрудничество и инициативность. Им также необходимо умение активно заниматься подготовкой подчиненных, иметь чувство времени, вести бухгалтерию, знать санитарные нормы и правила, требования по безопасности, знать питательные свойства продуктов и базовые принципы маркетинга и мерчендайзинга.

Принцип *кулинарии с учетом фундаментальных положений* (back-to-basic cooking) теперь пересмотрен и означает не только сочетание классических методов приготовления пищи и современной технологии, но и науку создавать здоровую и вкусную пищу. Перечислим некоторые примеры такого подхода.

- Супы и соусы, получаемые в результате обработки и использования натуральных крахмалов вместо традиционных методов загустения супов и соусов.
- Пересмотр так называемых базовых (т.е. исходных) соусов, чтобы исключить из них бешамель и яичный соус и заменить их соусом-пюре (фруктовым или овощным), салсой (жгучий мексиканский соус из томатов, лука и чили) и чатни (индийская кисло-сладкая фруктово-овощная приправа к мясу).
- Реализация в более ярко выраженном виде кулинарного подхода на основе взаимопроникновения культур, позволяющего предлагать смелые и даже агрессивные вкусовые качества.
- Экспериментирование со сладкими и горячими вкусами.
- Разработка рецептов на основе ингредиентов-заменителей, улучшающих вкусовые качества, например использование вместо воды жидкостей со вкусом, смешанных масел и уксусов вместо однотонных масел и уксусов.
- Замена соли травами и специями.
- Возврат к приготовлению пищи «в одном горшке» для сохранения ее вкусовых качеств.

Сейчас действительно привлекательное время, чтобы овладеть искусством кулинарии. В наши дни профессия шеф-повара считается очень уважаемой, поскольку предоставляет человеку множество разных возможностей в каждом сегменте индустрии гостеприимства и позволяет работать в разных местах земного шара.

ПОЛЕЗНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Для предпринимателя открыть собственный ресторан — перспектива, конечно, заманчивая. Для лидеров и победителей ресторанный бизнес — очень привлекательное дело. Но текучка кадров здесь очень высока: постоянно множество людей приходят в этот бизнес и столько же покидают его. Этот бизнес труден, так как другие владельцы ресторанов постоянно стремятся переманить ваших посетителей. Но если вы выбрали правильное место расположения своего заведения, продумали меню, атмосферу, организовали хороший менеджмент, то останетесь на своем рынке востребованным. Успешный ресторан позволяет получать высокую доходность на инвестиции. После первого ресторана часто появляется, второй, третий, а затем, возможно, и небольшая сетевая структура. На пенсию вы уходите обеспеченным человеком. Такое в этом бизнесе случается часто.¹

Помимо владения заведением в ресторанном бизнесе существует множество других карьерных путей. Кто-то должен заниматься консультирова-

нием, планированием, дизайном, строительством и оформлением каждого ресторана. В более крупных сетевых ресторанах имеются должностные позиции в отделах маркетинга, управления человеческими ресурсами, финансов и бухгалтерии.

Для тех, кто хочет построить свою карьеру в ресторанном бизнесе, было бы полезно получить опыт выполнения операций на самых разных участках. Как однажды мне сказал один известный ресторатор: «Джон, прежде чем ты сможешь помешать кому-то украсть цыпленка, ты должен сам знать, как его можно украсть». Чтобы ваш шеф-повар не водил вас за нос в самых простых вещах, вам желательно иметь кулинарный опыт. Конечно, обязателен опыт работы и во фронт-хаусе, а его можно приобрести еще во время учебы, к тому же и зарабатывая деньги на учебу.

¹ John R. Walker and Donald E. Lundberg. *The Restaurant from Concept to Operation*, 3rd. ed., John Wiley and Sons, New York, 2001, p. 5.

РЕЗЮМЕ

1. Рестораны предоставляют людям возможность отлично поесть и пообщаться друг с другом. Рестораны стараются реализовывать на практике философию, которая заложена в основу их деятельности, и включает пищу высокого качества, разумную цену и отличное обслуживание.
2. Чтобы преуспевать, ресторан должен привлекать внимание представителей обширного рынка, а этого можно достичь лишь тогда, когда он расположен в нужном месте, предлагает необходимое питание и имеет соответствующую атмосферу. Поэтому концепция ресторана должна соответствовать тому рынку, представителей которого он хочет привлечь.
3. Место расположения — это сложное понятие, применительно к ресторану оно включает: удобство доступа, соседство, парковку, заметность и демографические показатели рынка. Наиболее благоприятно расположение в центре города, в богатом пригороде, в торговом центре, в одном ряду с другими аналогичными структурами или в здании, стоящем обособленно.
4. Меню и цены ресторана должны отвечать требованиям рынка, представителей которого он хочет привлечь, а также учитывать профессиональную подготовку поваров и возможностей имеющегося кухонного оборудования.
5. Рестораны можно разделить на следующие основные категории: высокой кухни, специализированные и сетевые. Кроме того, их можно классифицировать на национальные, быстрого обслуживания, обеденные рестораны, рестораны для особых случаев и повседневные. Чаще всего рестораны можно отнести сразу к нескольким категориям.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

Haute cuisine
Nouvelle cuisine
Базовые соусы
Кулинарное искусство
Независимый ресторан
Обеденный ресторан
Пюре (purée)
Ресторан быстрого обслуживания

Ресторан национальной кухни
Ресторан повседневного посещения
Ресторан с отличной кухней
Рестораны, принадлежащие знаменитостям
Семейный ресторан
Сетевой ресторан
Стейк-хаус
Тематический ресторан

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Опишите эволюцию кулинарного искусства в Америке.
2. Что такое пять базовых соусов?
3. Перечислите некоторых лучших американских шеф-поваров.
4. Как классифицируются рестораны? Приведите примеры.
5. Объясните, почему не существует единой классификации ресторанов. Дайте примеры наиболее распространенных классификаций.

ИНТЕРНЕТ-УПРАЖНЕНИЯ

1. **Charlie Trotter**
charlietrotters.com/restaurant

Шарль Троттер считается одним из лучших шеф-поваров мира. Его ресторан получил многочисленные награды, однако сам шеф-повар постоянно занят поисками новых возможностей.

Выясните, каковы последние направления в работе шеф-повара Шарля Троттера.

2. **Olive Garden Restaurant**
www.olivegarden.com

Olive Garden Restaurant — сеть, состоящая из многих заведений, в которых прежде всего подается превосходная итальянская еда. В настоящее время этими ресторанами управляет Darden Restaurants Inc., в ее со-

став входят 534 заведений в США и Канаде. Olive Garden старается создать чувство доброты и заботы о каждом госте, которое не ограничивается стенами ресторанов. Olive Garden принимает участие в обслуживании местных мероприятий, в частности доставляет еду пострадавшим в тяжелые кризисные времена, спонсирует благотворительные мероприятия и организует школьные экскурсии по своим ресторанам.

- (а) К какому типу ресторанов относится Olive Garden?
- (б) Что такое Garden Fare, как его меню отличается по дизайну и выкладке блюд от меню, предлагаемого на ланч?

ПРИМЕНИТЕ ВАШИ ЗНАНИЯ

Работая в группе, оцените деятельность какого-либо ресторана и составьте список его слабых мест. Чтобы облегчить работу, воспользуйтесь материалами глав этой книги, в кото-

рых описывается ресторанный бизнес. Затем по каждой слабой позиции решите, какие действия следует предпринять, чтобы превзойти ожидания посетителей.

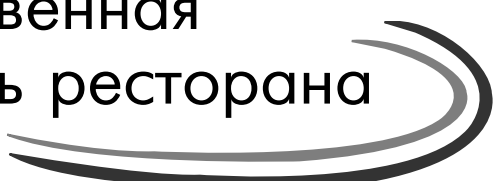
ПОПРОБУЙТЕ СЕБЯ

1. Изучите работу ресторана по соседству со своим домом и определите примерную территорию, которую он обслуживает. Как много потенциальных гостей живет и работает на этой территории?
2. Найдите веб-сайты с примерами заявлений о миссии, с которыми выступают рестораны, и сравните их с одним, который вы уже использовали в этой главе для ответа, чтобы проверить свои знания.

КОММЕНТАРИИ И РЕФЕРАТИВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Charlie Trotter, *Charlie Trotter*. Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1994, p. 11.
2. Там же.
3. Сервировочный столик применяется, чтобы усилить особый стиль обслуживания гостей. Также может использоваться при подаче фламбе (любое блюдо, залитое спиртом и подожженное).

Производственная деятельность ресторана



Прочитав и изучив эту главу, вы сможете:

- Применять методику прогнозирования для определения ожидаемого объема продаж.
- Описать производственную деятельность во фронт-хаусе.
- Объяснить главные аспекты, связанные с приготовлением пищи.
- Объяснить, каким образом рестораны осуществляют прогнозирование своей деятельности.
- Пояснить производственную деятельность бэк-хауса.
- Пояснить основные направления работ менеджеров ресторана.
- Выделить функциональные участки и охарактеризовать решаемые ими задачи и должностные обязанности менеджера ресторана.

Фронт-хаус

Производственная деятельность ресторана обычно делится на два вида — операции, которые выполняются на виду у посетителей — в так называемом **фронт-хаусе** (здесь осуществляется непосредственное обслуживание клиентов) и **бэк-хаусе** на служебной территории. Простая организационная схема, позволяющая увидеть разницу между указанными видами деятельности, показана на рис. 8.1.



Рис. 8.1 Организационная схема деятельности ресторана

Руководит рестораном управляющий или менеджер. В зависимости от размера ресторана и объема его продаж в нем могут быть и другие менеджеры, имеющие более узкую специализацию, например менеджер кухни, менеджер бара и менеджер обеденного зала. Обычно эти менеджеры получают комплексную подготовку и при необходимости могут заменить друг друга.



Менеджер Cheesecake Factory беседует с гостями

Во фронт-хаусе ресторана операции начинаются с создания и поддержания того, что называется **внешней привлекательностью** (curbside appeal). Другими словами, необходимо, чтобы ресторан выглядел привлекательным, а служащие были доброжелательными. Рэй Крок из McDonald's, одетый в отличный костюм, однажды около двух часов с одним из менеджеров своего ресторана убирал площадку для парковки автомобилей. Молва об этом разлетелась по остальным заведениям компании мгновенно, и вскоре выяснилось, что менеджеры других ресторанов также занялись приведением парковок в порядок, причем не ограничившись этим, а до блеска вычистили и все остальные помещения, вплоть до туалетных комнат. У большинства ресторанных сетей имеются специальные вопросники, которыми пользуется каждый менеджер при проверке готовности ресторана к приему гостей. Перед рестораном часто располагается парковка автомобилей посетителей, а также клумбы с цветами. Необходимо всегда поддерживать их в отличном состоянии, так как прежде всего это первое, что видит гость заведения. Когда гости подходят к ресторану, служащим рекомендуется придерживать дверь открытой и с улыбкой приветствовать посетителей. В ресторане Fisheries Майка Херста (Mike Hurst) в Форте Лодердейл на 15th Street метрдотель приветствует гостей при входе словами: «Мы очень рады, что вы пришли к нам!».

В ресторане **метрдотели** (hostess), или, как их называют в T.G.I. Friday's, «улыбающиеся встречающие» («smiling people greeters», SPG) тепло приветствуют гостей и проводят посетителей к свободным местам. Если приходится подождать, служащие записывают имена гостей и спрашивают, какие столики они предпочтут.

Одна из важнейших функций метрдотеля — распределять посетителей по залам ресторана. Это гарантирует более равномерное рассаживание гостей, так как в противном случае один из залов ресторана может быть заполнен намного больше, чем другие. Порой гостей просят подождать несколько минут, даже если есть свободные столики. Это делается для того, чтобы более равномерно распределить работу на кухне.

Метрдотель ведет книгу заказов столиков, которая в некоторых случаях может иметь вид специального графика, что помогает лучше отслеживать динамику заполнения и освобождения отдельных столиков и разных залах ресторана. Он также провожает гостей к столу, вручает им меню и может пояснить некоторые специфические для них блюда. Иногда метрдотель может убрать со стола лишние приборы.

В некоторых ресторанах официант обслуживает определенное число столиков, которое зависит от общей площади ресторанов. Как правило, максимальное число обслуживаемых столиков — пять. В других ресторанах официанты обслуживают меньшее число — три или четыре столика.

Подойдя к гостям, официант представляется, предлагает имеющиеся напитки или какие-то специальные блюда и приглашает гостей выбрать блюда из меню. При приеме заказа официант старается подсказать и объяснить гостям некоторые блюда. Принимать заказы у посетителей официант начинает с заранее определенного столика и обходит остальные по часовой стрелке. По такой схеме ему легче запомнить, кто из посетителей что заказал. Подав заказанные блюда, официант

задерживается у столика, чтобы удостовериться, что все в порядке и что еще нужно. Официантам рекомендуется, когда это возможно, заранее готовить свои столики к обслуживанию.

В то время как помощники официантов убирают со стола тарелки из-под основных блюд, официант предлагает гостям десерты, описывая их, давая рекомендации или даже показывая образцы. В конце обеда он предлагает кофе и коктейли. Можно предложить такую последовательность обслуживания гостей за столиком:

- официант приветствует гостей;
- представляет себя и предлагает напитки;
- предлагает закуски;
- принимает заказ;
- проверяет правильность выполнения заказа;
- осведомляется, не хотят ли гости какого-то другого напитка;
- приносит десерт и предлагает кофе или другие послеобеденные напитки.

Конечно, от каждого официанта требуется опрятность, чистота и организованность, а также оперативность: горячие блюда должны подаваться горячими, а холодные — холодными.

Во время ланча работа официантов может начинаться в 11.00. Затем, около 11.45, когда число посетителей возрастает, к первым двум-трем официантам присоединяется еще столько же. Если ресторан не загружен, часть официантов может быть снята с обслуживания еще до завершения ланча. Важный момент — встреча утренней и вечерней смен. Она позволяет оперативно обсудить многие вопросы, начиная от последних результатов работы и продвижений по службе до разбора ситуаций, которые в ресторанном бизнесе проходят под кодом «86», означающим отсутствие какого-то блюда, указанного в меню. Кроме того, такие короткие совещания между сменами помогают сплачивать коллектив и способствуют созданию в ресторане более здоровой атмосферы.

Прогнозирование деятельности ресторана

Любой бизнес, включая ресторанный, не может работать вслепую, без прогнозирования объемов продаж и затрат на ближайший год, с разбивкой по месяцам и даже неделям. Уровень финансовой жизнеспособности предприятия определяется программой продаж, а программа продаж в свою очередь влияет на уровень его деловой активности.

При прогнозировании торгового оборота ресторана учитываются два фактора: число гостей и средний счет на одного гостя. **Численность гостей** — количество посетителей, воспользовавшихся услугами ресторана за определенный период: неделю, месяц или год. Для прогнозирования ожидаемого в данном году численности гостей год делят на 12 отчетных периодов, по 28 дней каждый, и еще один 29-дневный период. Затем каждый из отчетных периодов делится на четыре семидневки (недели). При прогнозировании деятельности ресторана следует учитывать и другие обстоятельства: время дня, день недели, особые события (например, праздники), а также степень точности предыдущих прогнозов.

Обслуживание гостей ресторана

Линда Хупс (Linda Hoops)

В настоящее время большинство ресторанов предлагают практически одни и те же блюда в меню, и поэтому на первое место выходит качественное обслуживание гостей. Обслуживание — это единственное, что на самом деле может обеспечить конкурентное преимущество. Те руководители, которые могут понять, что их будущий успех во многом определяется предоставлением гостям отличного обслуживания, а также хорошей еды, смогут добиваться новых успехов и продолжат свою работу в этом бизнесе. Я хорошо помню, что одна коллега по академии однажды рассказала мне. Каждую субботу она приводила свою пожилую маму на завтрак в один и тот же ресторан, хотя поблизости были и другие места, где можно было позавтракать. Каждый раз женщина заказывала тост и бекон, ей нравилось, что ее встречают с улыбкой и в общении называют по имени. По крайней мере, говорила она, меня здесь не ждут никакие сюрпризы; еда все время плохая, но это не очень важно, потому что официанты работают так, что она чувствует себя комфортно, хорошо ее знают и постоянно ей улыбаются. Хотя, конечно, все мы хотим получить вкусную еду, но иногда готовы согласиться на среднюю еду и простить некоторые сбои, если обслуживание исключительное. Разумеется, лучше бы иметь отличными все составляющие. По мере того как конкуренция возрастает и усиливается, рыночная доля отдельных заведений становится меньше, и иногда, чтобы продержаться в бизнесе, отдельные рестораны приносят в жертву обслуживание. Сегодня правила игры в общении задают посетители; они знают, что, располагая широким выбором, они могут отправиться в другое заведение, если здесь их запросы не удовлетворили. Чем больше я езжу по стране как консультант, тем чаще я вижу, как трудно получить хорошее обслуживание. Из этого следует простой вывод: если такого обслуживания не получаю я, его не можете получить и вы. Я очень серьезно отношусь к хорошему обслуживанию, и каждый раз, когда иду куда-нибудь пообедать, надеюсь, что там я найду отличное обслуживание. Если мои надежды оказываются верными, я становлюсь частым гостем и с удовольствием рассказываю об этом заведении всем, кого я знаю. И наоборот, если я вижу плохое обслуживание, я, конечно, никогда не прихожу в заведение снова и сообщаю всем о плохом обслуживании.

Стабильно хорошее обслуживание потребителей позволяет получать не только деньги, здесь самое главное — удовлетворение запросов гостей и превышение их ожиданий. Когда вы сообщаете официантам, каким временем вы располагаете на ожидание завтрака, они часто ужасаются и пытаются извиниться. Что еще хуже, порой они могут какое-то время вообще игнорировать вас и обходить ваш столик. Возможно, у официанта сегодня плохой день. Однако на самом деле вас не интересуют его проблемы; вы пришли, потому что вы хотите получить хорошую еду и хорошее обслуживание.



Ключ к хорошему обслуживанию гостей — выявление их ожиданий, а затем их удовлетворение, а лучше — превышение. Это сильная сторона в работе каждого сотрудника ресторана, и поэтому ее надо всемерно поддерживать. Обслуживание гостей — это задача, которой должен заниматься каждый сотрудник ресторана. Каждый из них должен знать, чего хочет добиться его заведение и какой уровень обслуживания ожидают от персонала. Не помогут ни отличное меню, ни прекрасная еда, если всего лишь один официант не будет вписываться в общую команду и будет показывать низкие результаты в своей работе.

Я полностью уверена в огромной ценности обслуживания гостей и той важной роли, которую оно играет в стабильности бизнеса. Я пыталась довести это мое отношение до всех моих студентов. Я всегда предупреждала их, что если я когда-либо приду в их ресторан и мои ожидания окажутся напрасными, я уйду из их заведения недовольной и буду с сожалением вспоминать о тех высоких оценках, которые я им поставила.

Если говорить о численности гостей, обычно самый спокойный день — понедельник, к пятнице постепенно идет увеличение численности, и часто именно пятница оказывается самым напряженным днем. Пятница, суббота и воскресенье обычно дают половину недельной выручки. Однако такое распределение посетителей может зависеть от типа ресторана и места его расположения.

Средний счет в расчете на одного гостя (average guest check) определяется делением объема всех продаж на количество гостей. Большинство ресторанов ведет учет этих данных отдельно по завтракам, обедам и ужинам. Чтобы рассчитать прогнозируемый объем продаж, прогнозируемое количество гостей на каждый день умножается на средний счет завтрака, обеда и ужина. Каждый день фактические цифры сравниваются с расчетными. Четыре недельных прогноза суммируются в один отчетный период, 13 таких периодов дают показатели за год.

Прогнозирование деятельности ресторана (restaurant forecasting) позволяет не только рассчитать ожидаемый объем продаж, но и определить число нужных для обслуживания работников и долю стоимости труда в общих затратах. Здесь, конечно, многое зависит от точности прогноза. После того как определены показатели продаж, из них вычитаются все затраты, как постоянные, так и переменные, что позволяет выяснить, получил ли ресторан за анализируемый период прибыль или понес убытки.¹

Обслуживание

В наши дни американцы, делая заказ в ресторане, более всего желают получить хорошее обслуживание. К сожалению, его качество в меню не указывается. Тем не менее, в связи с постоянно растущей конкуренцией, плохое обслуживание

уходит в прошлое, как и допотопные блюда американской кухни. В этом отношении 1970-е и 1980-е годы можно назвать годами возмужания национальной американской кухни.

Действительно, можно сказать, что американский сервис уже сформировался как отдельное направление и имеет свои, вполне определенные и узнаваемые черты: он лишен парадной чопорности, но в то же время осуществляется профессионально. Рестораны уделяют сервису все большее внимание. Так, время, отводимое на обучение новых служащих основам ресторанного этикета, значительно увеличивается. Например, в ресторане Splendido (Эмбаркадеро, Сан-Франциско) оно увеличилось с 40 до 100 часов. Официантов ресторана можно назвать продавцами ресторанных услуг, в совершенстве знающими свой товар. Кто станет покупать машину у продавца, ничего не знающего об автомобилях, которые он продает? Точно так же и официант, не знающий всех тонкостей блюд меню, наносит бизнесу серьезный вред.

Рестораны в США и Канаде, а также в других странах мира предлагают американский вариант обслуживания, при котором еда готовится и аппетитно раскладывается на тарелки еще на кухне, после чего переносится в обеденный зал и подается гостям. Этот метод обслуживания используется чаще, чем вариант русского обслуживания, поскольку он более быстрый, и гости получают еду такой же горячей, как ее приготовил повар.

В ресторане Posterio официанты посещают часовые или получасовые занятия, посвященные винам. По этой программе обучаются три четверти персонала при общей численности 40 человек. Каждый месяц лучшие работники премируются, а раз в полгода или раз в году лучшие официанты получают призы: 100 долл. наличными, поездку на роскошном лимузине и торжественный обед в своем ресторане или недельный отдых в гостинице Prescott на Гавайях. В других ресторанах Сан-Франциско практикуется ролевая игра, во время которой отрабатываются разные элементы обслуживания, начиная с приветствия, рассаживания гостей за столиком, советов по поводу меню, обеденного этикета. Хороший официант зарабатывает до 50 тыс. долл. в год.

Хороший официант может сразу определить, доволен ли гость едой и обслуживанием; к тому же он умеет не только быстро и качественно выполнить любой заказ, но и предугадать желания гостя. Он следит, чтобы у гостя перед подачей нового блюда всегда были чистые столовые приборы.

Хороший официант всегда знает и помнит порядок подачи заказанных блюд. Если у него еще не развита профессиональная память, он посматривает на план обслуживаемых мест и отмечает на нем порядок подачи заказанных блюд гостям.

Дэнни Мейер (Danny Meyer), владелец прославленного нью-йоркского Union Square Cafe, заслужившего приз лучшего ресторана года и особую награду фонда James Beard, каждому из своих 95 служащих (от коридорного до шеф-повара) вручает по 600 долл. в год (50 долл. в месяц) на обеды в ресторане с одним условием: каждый должен сообщить свое мнение от обеда.²

В ресторане Inn at Little Washington (штат Виргиния), о котором мнение самое разное, официантам во время учебы предлагается оценить настроение

гостей за каждым из своих столиков по десятибалльной системе, а иногда и сопроводить оценку кратким комментарием (например, настроение «приподнятое», «ворчливое», «ни то ни се» и т.д.). Если оценка ниже «семерки», в задачу официанта входит поднять его хотя бы до «девятки» ко времени, когда он принесет десерт.



Американский вариант обслуживания — еда раскладывается на тарелки на кухне и официанты быстро разносят ее по столикам

Суггестивные продажи

Умение внушить посетителю идею заказать то или иное блюдо или напиток, т.е. умение использовать **суггестивные продажи** (suggestive selling), — это мощное средство повышения доходов. Многие рестораны вряд ли могут придумать что-то более совершенное, более эффективное и более легкое, чтобы добиться более высокой прибыли. Официанты говорят, что элементы суггестивного обслуживания гостей нисколько не обижают. Наоборот, они довольны, что официант что-то им советует, стараясь угодить их вкусам и пристрастиям. Ведь часто официант может посоветовать попробовать какое-то блюдо, о котором гость просто никогда не слышал и не знает, что это такое. Цель суггестивного обслуживания — превратить обслуживающий персонал в умелых продавцов, знающих толк в еде, которую они продают. При умелых действиях официантов гости почти всегда реагируют на его предложения именно так, как он рекомендует.

Например, в жаркий день официанты, прежде чем начать описывать гостям специальные напитки, могут предложить бокал коктейля «маргариты» или «дай-кири». Также и официанты, предлагающие бутылку белого вина Mondavi fume blanc к рыбному блюду или бутылку Mondavi pinot noir или cabernet sauvignon к красному мясу (говядине или баранине), смогут увеличить выручку ресторана от реализации напитков

Предложить более дорогие напитки можно в том случае, если гость заказывает, например, водку и тоник. Опытный официант обязательно спросит, не принести ли с тоником Stoli (Stoli — краткое название «Столичной», популярного бренда водки).

Проверьте ваши знания

1. Что представляет собой фронт-хаус?
2. Опишите, в чем заключается привлекательность ресторана.
3. Предложите способы, пользуясь которыми официанту было бы легче запомнить, кто из гостей что заказал.
4. Перечислите некоторые сферы ответственности и обязанности помощника менеджера ресторана.
5. Кратко расскажите об особенностях американского ресторанного обслуживания.

Бэк-хаус

Бэк-хаусом ресторана часто управляет менеджер кухни. Этот термин также относится и к таким видам производственной деятельности в целом, которые осуществляются в той части ресторана, где гости обычно не появляются. Это такие операции, как закупки продукции, ее получение, хранение и выдача, приготовление еды, уборка помещений, составление смет, ведение бухгалтерского учета и осуществление контрольных функций.

Один из самых важных аспектов в управлении рестораном — хорошее выполнение производственных операций в бэк-хаусе, особенно на кухне. Кухня — основа каждого ресторана с полным циклом обслуживания, а это означает, что она должна хорошо управляться и быть полностью организованной структурой. Основные составляющие эффективного управления бэк-хаусом: набор персонала, составление рабочих графиков (календарное планирование), профессиональная подготовка персонала, анализ себестоимости блюд, организация приготовления блюд, участие менеджеров в завершающих операциях и признание достижений служащих.

Приготовление пищи

Планирование, организация и приготовление высококачественной пищи — занятие не из легких. Менеджер кухни вместе с шеф-поваром приступают к нему, прогнозируя ожидаемый поток посетителей на ближайшие несколько дней. Записи за этот же период прошлого года могут дать общее представление не только об

общем объеме продаж, но и о заказах по дням по каждому блюду. Как уже отмечалось, заказ нужного количества продуктов и их получение должны осуществляться заранее, в соответствии с основным производственным графиком.

Менеджер кухни (kitchen manager) проверяет, как выполняются указания повара, ответственного за участок подготовки продуктов. Большая часть работы по предварительной подготовке делается в ранние утренние и обеденные часы, в период затишья в производственном цикле работы кухни, т.е. до или во время непосредственного обслуживания гостей.

Оборудование размещается на кухне так, чтобы было удобно готовить блюда, предусмотренные в меню ресторана. Большинство ресторанов с полным циклом обслуживания имеют похожие планировку и дизайн кухни: внутренние рабочие помещения, тепловое и электромеханическое оборудование, холодильные шкафы, морозильная камера, кладовая для сухих продуктов, подготовительный цех, салатный цех, производственный конвейер, диспетчерская, участок десертов, линия раздачи.



*Шеф-повар и его команда
в разгар работы*

Основной участок кухни — **производственный конвейер**. Он может включать следующие участки: приготовление на открытом огне, на сковородах, приготовления соусов, салатов, пиццы, линию раздачи. Это наиболее типичные участки рабочего помещения. Размеры кухни и ее оборудование должны соответствовать прогнозируемому объему продаж.

Немаловажную роль в планировке и оборудовании кухни играют соображения приоритетности готовящихся блюд, т.е. того, что посетители предпочитают и заказывают наиболее часто. Например, если наибольшим спросом пользуется мясо, поджаренное на открытом огне, то главное место на кухне будет отведено жарочной печи с решеткой, если же чаще заказывают мясо, жаренное в масле, — то плите для приготовления такого мяса. Это помогает лучше справиться со спросом.

Работа в команде, неперенное условие обеспечения успеха во всех областях индустрии гостеприимства и туризма, особенно важна на кухне. Из-за высокого темпа работ, напряженности и в случае нехватки профессиональной подготовки у какого-то

члена команды результатом любых сбоях будут либо задержки в приготовлении блюд, либо их несоответствие стандартам, а иногда и то, и другое.

И организация производственных процессов, и соблюдение стандартов производства в равной степени являются важными, так как помогают правильно готовить еду и делают служащих действительно одной командой. «Это похоже на эстафетную гонку: мы не можем позволить себе уронить передаваемую эстафетную палочку», — говорит Эми Лу (Amy Lu), менеджер кухни ресторана China Coast в Лос-Анджелесе. Командная работа в бэк-хаусе похожа на согласованную игру оркестра, когда каждый его участник вносит свой вклад в общую гармонию.

Еще одним примером организации и командного подхода служат пять правил контроля над работой кухни, применяемых в T.G.I. Friday's:

1. Правильно закажи необходимое.
2. Правильно получи заказанное.
3. Правильно сохрани полученное.
4. Правильно (согласно рецепту) приготовь сохраненное.
5. Не дай правильно приготовленной еде испортиться на раздаче.

Просто удивляет, как на кухне одновременно действует множество человек, каждый из которых знает, что и когда он должен делать, результатом чего является своевременное приготовление пищи в нужном количестве и нужного качества.

Кухня / Приготовление пищи

Персонал и рабочие графики

Для успешной работы кухни абсолютно обязательным условием является набор хорошего персонала. Очень важно, чтобы в каждой смене работало столько служащих, сколько положено по нормам. Лучше даже, если окажется лишний работник, чем его отсутствие в смене. Это объясняется двумя причинами. Во-первых, гораздо легче отправить кого-то домой, чем оперативно вызвать из дома. Во-вторых, наличие дополнительного работника позволяет осуществлять перекрестную подготовку, что становится в настоящее время широко используемым методом обучения служащих.

Многие проблемы можно также устранить, если имеется план привлечения профессиональных специалистов каждого уровня, соответствующий общим тенденциям в отрасли и месячной привязке к типовой нагрузке.

Для успешного управления кухней очень важно, чтобы ее персонал был должным образом профессионально подготовлен. Это, в частности, означает, что лучшие повара должны ставиться на наиболее важные участки, что позволяет обеспечить нужную скорость приготовления пищи и ее качество.

Профессиональная подготовка персонала

Для кухни очень важна реализация программ профессиональной подготовки, так как здесь текучесть кадров высокая. Конечно, учителя должны быть квалифицированными и иметь хороший опыт работы на кухне. Часто в подготовке новых служащих участвуют самые компетентные и опытные повара. Такая подготовка обычно осуществляется в ходе повседневных работ, которые становятся своего рода учебным материалом. В некоторых ресторанах от новых служащих могут

потребовать сдать письменный тест, а также оценивают их знания и навыки, усвоенные в процессе обучения.

Очень важно добиться заданного уровня подготовки, так как успех в этом деле в прямом смысле слова находится в руках и учителя, и ученика. Если служащие подготовлены должным образом, то, после того как они приступят к работе, потребуется относительно немного времени и средств, чтобы довести их до необходимого профессионального уровня. Кроме того, дополнительная подготовка помогает удерживать служащих в компании более длительный период.

Конечно, подготовка не заканчивается контрольным испытанием. Необходимо заниматься постоянным совершенствованием навыков работника: от этого выиграет и кухня, и в конечном счете весь ресторан. Программа приобретения навыков может включать передачу ряда обязанностей подчиненным, позволяя им расширять зону деятельности на кухне и в ресторане в целом. Среди таких обязанностей могут быть разработка операций по продажам, инвентаризации, размещению заказов, подготовке рабочих графиков, а также подготовке других служащих.

Такой подход позволяет менеджменту получать обратную связь о ситуации на кухне и о том, насколько хорошо программа совершенствования навыков работает на каждом этапе. Кроме того, это позволяет осуществлять более обоснованно внутренние продвижения служащих.



Шеф-повар гарнирует блюда

Производственные процессы

Производственные процессы, происходящие на кухне, — ключ к успеху ресторана, поскольку они напрямую связаны с блюдами, меню, а также продуктами, необходимыми для приготовления этих блюд. Поэтому, контролирование производственного процесса является важнейшим аспектом в деятельности ресторана. Для осуществления такого контроля на каждом этапе разрабатываются **таблицы производственного контроля** (production control sheets), например, для вареных продуктов, сое, жареных продуктов, закусок, оформления стола, подготовки посуды и приготовления десертов. Пользуясь контрольными таблицами, можно составить задания по продажам блюд на каждый день.

Первый этап в разработке таблиц — проверка количества продукта на каждом рабочем месте. Затем определяется объем продуктов, необходимых для каждого блюда в меню. После завершения этих расчетов таблицы передаются поварам. Важно, чтобы эти расчеты были проведены до того, как повара придут на работу, учитывая при этом время, необходимое для выполнения остальных процедур. Например, если ресторан открывается для посетителей только на ланч и обед, то уже к 11.00 утра у поваров должно быть достаточно продуктов, чтобы они могли приготовить блюда для многочисленных посетителей, приходящих на ланч.

При определении производственных характеристик базовые показатели должны меняться еженедельно и в соответствии с динамикой продаж. Это позволяет контролировать и минимизировать величину отходов производства. Работники кухни должны уметь определять объем продуктов, необходимый им в течение всего дня. У каждого пищевого продукта есть свой срок годности, и если будет приготовлено больше блюд, чем нужно, то через какое-то время их придется выбрасывать. Что еще более важно, такая практика позволяет ежедневно поставлять на кухню, а следовательно и потребителям самые свежие продукты.

После окончания ланча на кухне осуществляется проверка количества реализованной продукции и оставшейся на вечер (ситуации, когда исходной продукции не хватает, мы не рассматриваем, поскольку ее не должно быть). Если установленные процедуры строго соблюдаются, в ресторане никогда не будут возникать ситуации, которые проходят в учете под кодом «86», т.е. отсутствие блюд, указанных в меню. После того как продукция пройдет все этапы приготовления, можно проконтролировать работу поваров, так как они несут персональную ответственность за приготовленную пищу. Если подобными проверками не заниматься, качество приготовляемой еды со временем неизбежно будет ухудшаться, что в конце концов негативно повлияет на популярность ресторана.

Использование таблиц технологического контроля очень важно, поскольку позволяет контролировать работу поваров с продуктами и отходы производства; именно это очень сильно влияет на себестоимость конечных блюд. Каждый рецепт содержит конкретную спецификацию приготовления, которую необходимо соблюдать. При отклонениях от нее ухудшается качество, теряется стабильность характеристик, а себестоимость блюда возрастает.

Участие менеджеров в основных процессах

Как и в любом бизнесе, для успеха деятельности ресторана важна полная вовлеченность менеджеров в основные процессы. Менеджеры должны знать из первых рук, что происходит в бэк-хаусе. Также важно, чтобы они присутствовали во время основной работы, помогая персоналу готовить блюда и выполнять другие операции на кухне, в том числе и тогда, когда на кухне возникает запарка. Если работники видят, что менеджеры находятся рядом, это обычно положительно сказывается на всем процессе производства, а следовательно, на качестве продукции и стабильности ее параметров. Поэтому менеджеры должны регулярно общаться со служащими и обсуждать с ними вопросы себестоимости, чистоты, санитарного состояния и качества блюд. Персонал видит, насколько серьезно и ответственно они подходят к деятельности бэк-хауса. Описание работы помощника менеджера ресторана приведено на рис. 8.2

Должностная позиция: Помощник менеджера
Подчиняется менеджеру

Ответственность и обязанности:

А. Функции планирования и организации

1. Анализирует предыдущие показатели продаж, обсуждает их с менеджером, учитывая праздники и другие специальные события; прогнозирует загрузку служащих и заранее готовит графики работы служащих, чтобы в полной мере удовлетворить требования ресторана.
2. Наблюдает за реакцией гостей и часто общается с официантами, чтобы выяснить, довольны ли гости (если не довольны, то чем); определяет относительную популярность у посетителей блюд меню и сообщает эту информацию со своими рекомендациями менеджеру.
3. Ежедневно контролирует состояние всех столовых приборов и оборудования в обеденном зале, давая рекомендации менеджеру о изменениях.
4. Прогнозирует потребность в ресурсах и готовит заказы на их поставку, обеспечивает постоянное наличие исходных материалов.
5. До начала обслуживания планирует рабочие задания и удостоверяется, что все задействованные служащие находятся в готовности к работе и могут обеспечить отличное обслуживание.
6. Прогнозирует потребности в рабочей силе, рекомендуя менеджеру действия по найму и отбору персонала, который может потребоваться в ближайшее время.
7. Обсуждает изменения меню с официантами.
8. В установленное время проводит совещание служащих.
9. Формулирует обязанности официантов и их помощников, а также правила их взаимоотношения: друг с другом, гостями, метрдотелем, менеджерами, кассиром, персоналом кухни.

Б. Функции координации

1. Добивается, чтобы все официанты хорошо разбирались во всех блюдах меню, знали, как они готовятся, что содержат и каков их вес в расчете на одну порцию.
2. Периодически обсуждает со служащими цели компании, а также политику общения с гостями и персоналом.
3. Постоянно информирует менеджера о всех основных видах деятельности и крупных проблемах, если они возникают.

В. Функции регулирования

1. Активно участвует в найме новых официантов и служащих бара, анализирует заявления о приеме на работу, проверяет рекомендации и проводит собеседования с претендентами.
2. Следуя общей установке, инструктирует новых служащих, знакомит их с рестораном, проводимой в нем политикой и другими служащими.
3. Организует подготовку служащих в соответствии с планом.
4. Оперативно корректирует любые отклонения от установленных стандартов обслуживания.
5. Оказывает помощь служащим при возникновении проблем на работе или в личной жизни.
6. Следуя общей установке, распределяет официантов по участкам.
7. Формулирует (с последующим утверждением менеджером) нормы поведения служащих, требования к их внешнему виду, личной гигиене и рабочей одежде.
8. На основе рекомендаций и последующего одобрения менеджером разрабатывает требования к работе официантов и служащих бара.
9. Рекомендует к выдвижению служащих, которые это заслуживают, а также готовит списки отличившихся на награждение.
10. Добивается высокой согласованности в работе служащих, стараясь использовать для этого чувство гордости как отдельного человека, так и команды.
11. Постоянно и внимательно отслеживает ситуацию в обеденном зале, стараясь оперативно выявить любые отклонения от нормальной деятельности или возникающие проблемы и помогает быстро и спокойно осуществить корректирующие действия и реагировать на жалобы гостей.
12. Вежливо и сердечно приветствует гостей, искренне интересуется их пожеланиями.

Г. Контрольные функции

1. Контролирует показатели работы, поведения, одежду, вопросы гигиены и санитарии, а также внешний вид служащих в соответствии с установленными в компании нормами, стандартами и процедурами.
2. Анализирует неэффективные затраты времени и материалов и готовит рекомендации, позволяющие не допускать их в будущем.

Д. Иное

1. При возникновении чрезвычайных ситуаций продолжает обслуживать гостей, выполнять функции кассира и другие задания, порученные ему менеджером.
2. Личным примером показывает гостям и служащим, что «мы рады вашему приходу» и что «мы рады обслуживать вас».

Рис. 8.2 Описание работы помощника менеджера ресторана

Чем больше времени менеджеры проводят на кухне, там больше знаний они получают и становятся более уверенными в своей профессиональной подготовке и поэтому вызывают больше уважения у коллег. Такой подход также способствует стабильности отношений между служащими и менеджерами, а также созданию в коллективе более здоровой атмосферы.

Признание отличившихся работников

Важнейший аспект управления бэк-хаусом — **признание отличившихся работников** (employee recognition). Если это делается регулярно, то в коллективе создается здоровая атмосфера, которая мотивирует служащих совершенствоваться, а это в свою очередь обеспечивает более высокое качество приготовления пищи.

Признание имеет множество различных форм: от личной похвалы служащему до благодарности на собрании всего персонала. Варьируя эти формы, менеджеры могут оказывать большое влияние на качество всех выполняемых операций. Такой подход может быть мощным инструментом увеличения продаж продукции, а также в значительной степени влиять на успех деятельности ресторана.

Проверьте свои знания

Объясните следующие термины:

- численность гостей
- спецификация продукта или услуги
- таблицы технологического контроля.

Закупки

Ресторан должен периодически покупать продукты и услуги (делать закупки), необходимые для обслуживания гостей. В наши дни эти вопросы контролируются специализированной системой, в которой можно выделить следующие главные компоненты:

- стандарты на каждый продукт;
- средства контроля, позволяющие минимизировать хищения и потери продуктов;
- количество каждого из продуктов, которое всегда должно быть в наличии;
- ответственные за производство закупок;
- ответственные за получение, складирование и выдачу продуктов.

Ресторану необходимо установить стандарты качества на каждый покупаемый товар или услугу, которые называются спецификацией товара или услуги (product specification). Если вы заказываете, например, мясо, для вас важны следующие его характеристики: сорт, вес, жирность, свежесть.

Борьбу с хищениями теперь облегчают компьютерные программы, хотя продолжают использоваться и прежние, традиционные методы контроля. Однако и самая совершенная компьютерная система не гарантирует ликвидацию этого явления, поскольку в ресторанном бизнесе так много соблазнов. В любом случае самое надежное средство против хищений — честный работник.

Также важно, чтобы в ресторане постоянно было необходимое количество всех нужных продуктов, называемое **нормативным запасом** (par stock). Когда количество какого-то продукта снижается ниже нормы, компьютерная система автоматически оформляет заказ на заранее определенную партию данного продукта.

В вопросах закупок всегда нужно разделять ответственность между теми, кто оформляет заказ, и теми, кто получает заказанные продукты. Такой подход снижает возможности для совершения хищений. А еще лучше, чтобы за это отвечали три человека: шеф-повар, готовящий заказ, менеджер, который его размещает, и третий человек (кладовщик), который его получает вместе с шеф-поваром или служащим, назначенным шеф-поваром.

Коммерческие (ориентированные на прибыль) рестораны и производственные отделы сетевых ресторанов не обязательно сами занимаются разработкой меню и спецификаций на продукты-компоненты: они могут пользоваться спецификациями, разрабатываемыми централизованными отделами. Это не только экономит время менеджера конкретного ресторана, но и обеспечивает постоянство состава и качества во всех филиалах сети. Однако в любом случае закупочные процедуры включают несколько этапов (рис. 8.3).

- Планирование меню.
- Расчет количества и качества продуктов, необходимых для приготовления блюд, предусмотренных меню.
- Определение уровня наличия запасов.
- Определение необходимости пополнения запасов и уточнение пополняемого количества.
- Разработка спецификаций и оформление заказа на закупку необходимых продуктов.



Рис. 8.3 Процесс контроля себестоимости продуктов

Профессор Стефанелли (Stefanelli) из University of Nevada (Лас Вегас) утверждает, что процедура закупок может идти по формальному или неформальному сценарию, и каждый из этих сценариев включает следующие шаги.

Формальный	Неформальный
Составление заказа	Составление заказа
Определение круга потенциальных поставщиков	Запрос поставщиков о ценах
Рассылка предложения поставщикам с просьбой сообщить условия поставок	Выбор поставщика и отправление заказа
Составление таблицы и оценивание условий поставки	
Подписание контракта и отправление заказа	
Получение, складирование и регистрация продуктов	Получение, складирование и регистрация продуктов
Оценивание текущего состояния полученных продуктов и их первичная обработка (по необходимости)	Оценивание текущего состояния полученных продуктов и их первичная обработка (по необходимости)
Выдача в производство	Выдача в производство

Формальный сценарий обычно используется сетевыми ресторанными, неформальный — независимыми ресторанами.

Заказ на закупку (purchase order) делается на основе изучения товарных спецификаций и представляет собой заказ на покупку определенного количества продуктов с заданными характеристиками по определенным ценам. Многие рестораны разрабатывают типовые заказы на продукты, которые им требуются на постоянной основе. Они посылают их поставщикам вместе с запросом о ценах и в ответ получают образцы для оценки продукта. Например, консервированные продукты могут иметь разное количество консервирующей жидкости, и естественно, для ресторана важно знать чистый вес продукта. Сравнив образцы, присланные разными фирмами, он может выбрать в поставщики ту, которая наиболее отвечает его требованиям.

Получение заказанных продуктов

Оформляя заказ, ресторан уточняет день и время поставки (например, пятница, с 10 до 12 часов дня), чтобы не случилось так, что он получит заказанные продукты в неудобное для себя время.

Получение заказанных продуктов (receiving) обычно сочетается с контролем: получая продукты, ресторан должен быть уверен, что количество, качество и цены точно соответствуют заказу. Качество и количество должны строго соответствовать спецификации. В зависимости от типа ресторана и типа имеющейся в его распоряжении системы контроля за качеством продуктов часть скоропортящихся продуктов поступает на кухню, большая часть отправляется на склад.

Хранение / выдача продуктов

Контроль за запасами — это почти всегда проблемы. Необходим строгий учет получаемых продуктов. Если доступ к запасам имеют более одного человека, в случае пропажи виновного найти очень трудно.

TGI Friday's

Весной 1965 г. Алан Стиллман (Alan Stillman), в прошлом торговец парфюмерии в Нью-Йорке, открыл ресторан на пересечении Пятой авеню и 63-й Стрит. Ресторан привлекал внимание полосатыми тентами, голубой внешней окраской и надписью желтым цветом — TGI Friday's. Внутри были деревянные полы, покрытые опилками, лампы в стиле Тиффани (Tiffany), деревянные стулья с изогнутыми спинками, красно-белые скатерти на столах и бар с металлическими поручнями и витражными стеклами.

TGI Friday's немедленно привлек широкое внимание общественности. Ресторан на Манхэттене очень быстро стал местом встреч одиноких людей. В журналах *Newsweek* и *Saturday Evening Post* открытие TGI Friday's назвали «предвестником эры одиноких людей».

В 1971 г. Дэн Скотджин (Dan Scoggin), франчайзи, открыл ресторан TGI Friday's в Далласе и еще в четырех других местах страны. К нему немедленно пришел успех; и именно тогда фактически стала создаваться компания, которая сегодня известна как TGI Friday's.

К 1975 г. в восьми штатах США было открыто десять TGI Friday's. Однако огромный начальный успех, вскоре стал сходить на нет. Дэн Скотджин начал масштабный тур по всей стране с целью посетить каждый ресторан сети. В каждом из них он беседовал со служащими, менеджерами и посетителями, стараясь выяснить, в чем заключались причины как первоначального успеха, так и последующих неудач. Для компании эта поездка оказалась решающей. Компания решила не быть еще одной типовой ресторанной сетью, а предоставить гостям именно то, что они действительно хотят от нее получить. Теория и философия этих перемен, разработанные Скотджином, являются основными принципами, на которых TGI Friday's и сейчас строит свой бизнес.

Целью TGI Friday's было создание удобной и расслабляющей атмосферы, в которой гости могут насладиться едой и напитками. Окна из витражного стекла, деревянные авиационные пропеллеры, весла для гребли, металлические рекламные вывески — все это создает особую атмосферу, которая захватывает посетителя с момента входа в ресторан. Все мелочи в оформлении тщательно продумывались. Музыка, свет, кондиционирование воздуха, оформление интерьеров — все было спроектировано так, чтобы гостям было максимально комфортно. Руководство поощряло служащих относиться к посетителям как гостеприимные, радушные хозяева относятся к своим гостям.

TGI Friday's постоянно удовлетворяла растущий спрос и вскоре стала лидером в отрасли по разнообразию блюд и напитков в меню.

TGI Friday's также стала лидером в отрасли по введению инноваций. Эта была первая ресторанная сеть, в которой предлагались ныне ставший очень популярными соус Jack, а также жареные цукини, авокадо, стручковые бобы, мексиканские закуски. Поскольку вкусы гостей продолжали меняться, TGI Friday's со временем ввела в состав меню блюда из пасты, в том числе феттучини (длинная широкая и плоская паста), блюда для бранча (обычно воскресный продолжительный завтрак, переходящий в ланч) и сэндвичи на основе круассанов.

Именно в TGI Friday's впервые появились алкогольные напитки, приготовленные с добавлением свежих фруктов, соков, мороженого и йогуртов. Эти напитки необходимо было готовить настолько точно, что в TGI Friday's на основе научных изысканий были спроектированы специальные бокалы, позволявшие обеспечить правильное соотношение всех ингредиентов. В результате бокалы TGI Friday's стали популярными во всей отрасли.

На протяжении всех лет успех TGI Friday's феноменален. Открыто более 750 ресторанов на территории 49 штатов в США и в 55 других странах мира. Средний валовой доход каждого ресторана равен 3,5 млн долл. Это самый высокий объем поступлений на одно заведение для любой национальной ресторанной сети.

В настоящее время TGI Friday's принадлежит Carlson Companies, Inc., одна из крупнейших частных компаний США со штаб-квартирой в Миннеаполисе. Сегодня TGI Friday's известна как рестораны повседневного питания, где семьи и друзья встречаются, чтобы вкусно поесть, развлечься и пообщаться друг с другом.

Что обеспечивает успех в ресторанном бизнесе и как выбиться в лидеры? Ответы на эти вопросы являются ключевыми для обеспечения успеха любой ресторанной компании. Основные составляющие успеха в этом бизнесе:

1. Относитесь к каждому человеку с уважением.
2. Относитесь ко всем посетителям так, словно это самые почетные гости в вашем доме.
3. Помните, что основа всех проблем — плохие работники, недостаточная их подготовка, нечеткие ожидания результатов работы, принятие результатов, далеких от отличных.
4. Помните, что инструменты менеджмента — методы, а не цели.

Как вы видите, это вполне понятные принципы, позволяющие принимать решения исходя из общей картины бизнеса, а не на основе частностей. Необходимо признать, что если этим принципам не следовать, отдельные, разрозненные действия оказывают только очень краткосрочный эффект. Но если вы решите следовать указанным принципам, они станут той базой, которая позволит вам легко решить, какие конкретные действия необходимо выполнить в любой ситуации.

Основные положения правильного руководства:

1. Нанимайте правильных служащих.
2. Проводите тщательную и всестороннюю подготовку каждого служащего.
3. Удостоверьтесь, что каждый служащий полностью понимает, чего от него ждут.
4. Соглашайтесь только на отличные результаты.

Здесь мы показали лишь самые основы того, как можно обеспечить прочное лидерство. Однако мы говорим пока только о минимальных требованиях, а не о всех качествах, необходимых для того, чтобы стать настоящим лидером. Успех служащих и достижения компании взаимосвязаны. Являетесь ли вы работником-почасовиком или штатным менеджером, очень важно, чтобы вы выполняли свою работу, в полной мере руководствуясь изложенными выше философскими принципами.

Уникальной структурой бизнеса T.G.I. Friday's делают разработанные в ней в середине 1970-х философские и теоретические подходы. Они стали принципами, которые каждый служащий в полной мере понимает и старается следовать им в повседневной работе. И сегодня они используются для решения возникающих проблем и позволяют действовать активно, особенно, если подобные трудности уже встречались в прошлом.

Главное — гости

Во многих компаниях, как создается впечатление, фактически бизнесом руководят менеджеры среднего уровня. Именно этих людей служащие считают самыми важными из всех тех, с кем они взаимодействуют. В результате этого принимаются решения, удовлетворяющие менеджеров этого звена. Решения же, связанные со служащими, действующими на нижних уровнях иерархической лестницы, рассматриваются как второстепенные. Успех TGI Friday's зависит во многом от того, что здесь типичная менеджерская пирамида перевернута. Наиболее важным элементом во всей организации считаются гости. За ними следуют служащие, непосредственно общающиеся с гостями, так как именно они оказывают самое сильное влияние на восприятие посетителями компании. Деньги, получаемые каждым служащим за свою работу, приходят только из одного источника — гостей. Поэтому очень важно, чтобы все понимали, что их запросы являются основными, и старались удовлетворить их в той степени, в какой это возможно. Другими словами, каждое решение в TGI Friday's принимается с учетом того, как оно скажется на гостях.

Для удовлетворения гостей в TGI Friday's разработана теория так называемых «пяти легких пьес». Здесь всегда с готовностью пойдут навстречу интересам посетителя и готовят еду с учетом его индивидуальных пожеланий. Эта теория



получила свое название от кинофильма «Пять легких пьес» (*Five Easy Pieces*, 1970). Главный герой, которого играет кинозвезда Джек Николсон (Jack Nicholson), отправляется в ресторан и заказывает тост из хлеба грубого помола. Официантка дает ему понять, что здесь такие тосты не подают. Герой Николсона замечает, что в меню есть сэндвич с цыпленком именно на

таком тосте. Раздраженная официантка указывает на надписи в меню, в которых говорится «Никаких изменений» и «Мы оставляем за собой право не обслуживать некоторых посетителей». Герой Николсона заказывает сэндвич с салатом и цыпленком на тосте, но просит добавить к нему майонез и салат-латук. Не очень разобравшись в заказе, официантка спрашивает, а куда же она положит салат, если место на тосте будет занято майонезом и латуком. Николсон саркастически отвечает: «Между своих колен!» и покидает ресторан очень раздраженным. Менеджеры и служащие TGI Friday's делают все возможное, чтобы подобных историй в их заведениях не случалось. Многие менеджеры принимают у гостя заказ и подробно выясняют, чего тот хочет даже в том случае, если нужных составляющих блюда в настоящее время в ресторане нет.

Потребность в сбалансировании интересов различных участников процесса, гостей, служащих и компании в целом, описывается теорией «треугольника». Это означает, что менеджеры принимают много решений и всегда должны учитывать последствия этих решений в отношении трех основных участников: гостя, служащего и компании в целом. Некоторые решения могут привести к тому, что один из участников этого треугольника окажется в более выигрышном положении (временно) за счет двух других. Например, если компания завышает цену на блюдо в своем меню, она может на какое-то время повысить рентабельность, однако, гости не любят, когда их считают дураками, и никогда больше не вернутся в такой ресторан — с них достаточно одного раза. В конце концов это приведет к снижению поступлений, уходу части служащих и гибели компании. Другими словами, менеджеры должны действовать так, чтобы сбалансировать интересы всех основных участников. Однако это только первый шаг. Чтобы наращивать бизнес, решения должны приниматься такими, от которых одновременно максимально выигрывают все три основных участника «треугольника».

Приведенные выше примеры — только часть тех философских и теоретических принципов, на которых TGI Friday's строит свою работу.

Вознаграждение

Размер вознаграждения для менеджеров решается в каждом случае индивидуально: в зависимости от их подготовки и опыта работы. Помимо базовой заработной платы в TGI Friday's всем менеджерам также предлагаются бонусы, размер которых зависит от заработной платы и/или прибыли.

Состав менеджеров выбирается таким, чтобы их число было от четырех до семи на одно заведение: это, как правило, позволяет справиться со всеми возникающими задачами. Обычно менеджеры работают пять дней в неделю.

В TGI Friday's предлагается полная программа вознаграждений как для менеджеров, так и для остальных работников, включая почасовиков. В состав этой программы входят вопросы общего здравоохранения и услуги дантиста, окулиста, страхование жизни, оплаченные отпуска, покрытие временной нетрудоспособности, возможность вступления в профсоюз, оказание помощи в образовании, а также в так называемом плане сбережений 401(k) с отложенными налоговыми выплатами. Руководство TGI Friday's полагает, что должное признание заслуг каждого служащего способствует общим успехам и поэтому всячески поощряет достижения и желаемое поведение служащих.

Один день из жизни Криса, управляющего TGI Friday's

- В зависимости от наплыва гостей и тех задач, которые поставлены на неделю, Крис может работать в разных сменах: первой (как правило, с 7 утра до 6 вечера), промежуточной (с 11 утра до 10 вечера) и завершающей (с 5 вечера до 3 утра).
- Независимо от того, в какой смене работает Крис, именно он несет всю ответственность в заведении за безопасность и качество еды, набор работников и их подготовку, удовлетворение гостей и рентабельность ресторана.
- Среди прочих задач, решаемых Крисом в течение дня, он должен регулярно проверять оборудование для приготовления еды, проводить совещания с работниками смены и время от времени подходить к столикам гостей.
- Поскольку Крис — управляющий, руководство компании ожидает, что он будет примером для всех работников и менеджеров и добьется, чтобы философия компании реализовывалась на практике.

Функции управляющего

В каждом ресторане функции управляющего различны, однако у них есть ряд общих участков.

- Она всегда подчиняются непосредственно владельцу или в крупных корпорациях региональному директору.
- От управляющих ожидают получения хороших результатов за каждый период. Анализ результатов проводится на основе себестоимости блюд, затрат на труд и себестоимости напитков. Эти показатели контролируются, чтобы обеспечить ресторану заданный уровень прибыли.
- Они отвечают за хороший моральный климат в коллективе и за согласованную и честную работу персонала. Поскольку без доброжелательной атмосферы получить высокие результаты почти невозможно, это направление работы в деятельности управляющего очень важно, так как оно сказывается не только на настроении служащих, но и во многом определяет и качество обслуживания гостей.

Сфера ответственности и обязанности

Управляющий ресторана непосредственно отвечает за все выполняемые операции. Ему подчиняются все остальные менеджеры ресторана и служащие.

Он должен регулярно проверять работу подчиненных менеджеров, чтобы удостовериться, что все правила и нормы строго соблюдаются. Такой подход позволяет осуществлять деятельность ресторана в нормальном режиме.

Еще одной важной его обязанностью является контроль персонала. График работ служащих обычно составляют менеджеры участков, однако их утверждение возлагается на управляющего, который может внести в эти графики изменения, если в этом возникла необходимость. Это помогает поддерживать затраты на труд равными примерно 20% общих поступлений. Он также проводит анализ деятельности служащих и отвечает за их подготовку.

Квалификационные требования к управляющему

Чтобы стать управляющим, человек должен обладать следующими качествами:

- иметь глубокие знания ресторанного бизнеса;
- иметь опыт работы на различных участках ресторанного дела;
- уметь общаться с людьми, справедливо решать возникающие проблемы и не осуществлять дискриминации по отношению к отдельным служащим;
- наличие степени не является самым важным для получения должности управляющего, однако степень очень помогает при продвижении вверх по карьерной лестнице — на должности регионального менеджера, регионального директора и т.д.

Сметные затраты в ресторане

Для ресторана очень важна правильная динамика деятельности. У каждого ресторана свои целевые показатели по затратам, которых он старается достичь. Приведенные ниже цифры получены из TGI Friday's. Они отражают цели и фактические результаты за анализируемую неделю.

	Целевые результаты	Фактические результаты	Отклонения
Себестоимость блюд, %	27,0	27,2	+0,2
Затраты на труд, %	19,9	20,8	+0,9
Себестоимость напитков, %	19,0	18,2	-0,8

Как видно, ресторан TGI Friday's справился с заданием по напиткам, однако данные по себестоимости еды и расходам на труд в течение следующей недели должны привлечь более пристальное внимание менеджеров.

Для ресторана очень важно достичь запланированных показателей, потому что они определяют, получит ли в конечном счете ресторан прибыль или нет. Если управляющий добивается поставленных перед ним результатов, то за обеспечение рентабельности получает к своей зарплате дополнительное вознаграждение — бонус большого размера. Таким образом, получение заданных показателей по трем ключевым параметрам важно не только для ресторана, но и для управляющего.

Планирование работы ресторана

Правильное планирование — это ключевой фактор успешной деятельности ресторана. Понятно, что недостаточное или избыточное число работников напрямую влияет на затраты на труд. Если в смене работает слишком много людей, естественно, затраты на труд превышают норму и, наоборот, если на работе находится слишком мало служащих, от этого может пострадать качество

обслуживания, а дополнительные затраты времени каждым служащим в итоге приведут к росту расходов на труд.

Ценности Friday's в обобщенном виде выражены в так называемом кредо Курта Карлсона.

Кредо Курта Карлсона

Все, что вы не делаете, делаете ПРОДУМАННО.

Куда бы вы не шли, идите как ЛИДЕР.

Кого бы вы не обслуживали, обслуживаете его С ЛЮБОВЬЮ.

О чем бы вы не мечтали, мечтайте ОТ ВСЕЙ ДУШИ.

И главное, никогда, никогда не сдавайтесь.

Продукты со склада следует отпускать по официальному требованию, подписанному соответствующим должностным лицом. Один управляющий, уже много лет работающий в ресторанном бизнесе, каждый день лично выдает продукты со склада. Никто из кухонного персонала не должен иметь доступа к запасам. Некоторые считают это чрезмерной строгостью, но результаты налицо: прекрасный процент рентабельности. Все продукты, поступающие на склад, должны иметь штамп о дате выработки и выдаваться на кухню в соответствии с принципом «первым поступил, первым выдан» (first in — first out, FIFO).

FIFO — это очень простой и эффективный принцип передвижения продуктов на складе. Для этого продукты, поступившие последними, складываются за предпоследними. Там, где пренебрегают этим правилом, много продуктов портится и выбрасывается.

Разумеется, рестораны должны вести строгий контроль за деятельностью персонала. Среди наиболее часто применяемых видов контроля в первую очередь можно выделить следующие: регулярный пересчет запасов; калькуляцию процентной доли еды и напитков; разделение функций так, чтобы получением продуктов и их заказами занимались разные служащие; использование системы повторного размещения заказов при снижении запаса до установленного уровня; использование единственного входа и выхода для служащих; запрещение служащим приносить сумки в ресторан на работу; приглашение на работу хорошего бухгалтера; проверка (да, да!) отходов от еды и мусора!

Управляющий рестораном: должностные обязанности

Национальная ассоциация ресторанов США (National Restaurant Association, NRA) сформулировала основные должностные обязанности управляющего ресторана, указав его функции, начиная с работы с кадрами и кончая вопросами санитарного состояния и безопасности.

Управление человеческими ресурсами

Прием на работу и подготовка работников

1. Принимать на работу новых служащих по рекомендациям.
2. Принимать на работу новых служащих по объявлениям.
3. Принимать на работу новых служащих с помощью регионального менеджера или инспектора.
4. Проводить собеседования с людьми, желающими устроиться на работу.

Инструктаж и обучение

1. Проводить подготовку новых служащих на рабочем месте.
2. Объяснять новым служащим суть системы премиальных и компенсационных выплат.
3. Планировать курсы обучения для служащих.
4. Проводить инструктаж новых служащих непосредственно на рабочем месте.
5. Оценивать усвоение служащими программ обучения.
6. Контролировать обучение новых служащих другими людьми (менеджером, непосредственным начальником служащего, преподавателем и т.д.).
7. Вносить новых служащих в платежную ведомость.
8. Составлять отчет или другой письменный документ об успешном завершении курса обучения служащих.

Графики работы по сменам

1. Анализировать текущие графики работ.
2. Определять потребности в работниках для каждой смены.
3. Распределять рабочие задания между работниками, занятыми в обеденном зале, на кухне и в подсобных помещениях.
4. Вносить изменения в рабочие графики.
5. Распределять людей по рабочим местам с учетом оптимизации и эффективности производственного процесса.
6. Вызывать, переставлять на другие работы и отпускать домой служащих в связи с производственной необходимостью.
7. Визировать заявления на изменения графика, отпуска, отгулы и т.д.

Функции контроля и совершенствования персонала

1. Следить за работой служащих и реагировать на неудовлетворительные результаты.
2. Следить за работой служащих и реагировать на положительные результаты.
3. Указывать работнику на неудовлетворительные результаты его работы.
4. Разрабатывать систему поощрений хорошей работы.
5. Следить за поведением служащих с точки зрения выполнения ими правил безопасности.
6. Давать подчиненным советы относительно проблем, непосредственно связанных с их работой.
7. Давать подчиненным советы относительно проблем, не связанных непосредственно с их работой.
8. Беседовать с работниками, часто отсутствующими на рабочем месте.
9. Следить за служащими, не допуская нарушения ими требований честного соперничества и предоставления равных возможностей для каждого.

10. Поддерживать дисциплину среди работников, делая устные или письменные выговоры за плохую работу.
11. Проводить собрания рабочих и служащих.
12. Выявлять претендентов на повышение по службе и рекомендовать им пройти обучение на курсах менеджеров.
13. Обобщать наблюдения за работой персонала в письменных отчетах.
14. Разрабатывать планы мероприятий по работе с коллективом.
15. Давать разрешение на продвижение способных служащих по службе и/или на повышение им жалования.
16. Увольнять служащих за неудовлетворительную работу.

Управление финансовой деятельностью

Бухгалтерия

1. Давать разрешение на оплату счетов-фактур поставщиков.
2. Проверять ведомость оплаты труда.
3. Проверять наличность в кассе.
4. Готовить банковские депозиты.
5. Помогать внутренним или внешним ревизорам в проведении аудиторских проверок.
6. Подводить баланс кассовой наличности в конце смены.
7. Анализировать отчеты о доходах и убытках, которые готовятся для руководства.

Контроль за уровнем расходов

1. Обсуждать с региональным менеджером факторы, влияющие на прибыльность предприятия.
2. Проверять показатели по продажам, зарплате, потерям и т.д.

Административная работа

Составление графика работ (календарное планирование) / Координация работ

1. Ставить задания рабочим сменам с учетом общих задач заведения.
2. Координировать работу, выполняемую различными сменами, например, по уборке, содержанию помещения и т.д.
3. Выполнять специальные проекты, предложенные региональным управляющим или инспектором.
4. Проверять готовность смен к выполнению порученных им заданий.

Планирование

1. Разрабатывать и внедрять планы мероприятий по достижению высоких финансовых показателей.
2. Посещать курсы повышения квалификации, организованные другими предприятиями.

Коммуникации

1. Поддерживать связь с командой менеджеров, читая и делая записи в специальном журнале.
2. Составлять письменные отчеты о качестве пищи, чистоте помещений, инвентаре, продажах, потерях, расходах на зарплаты и т.д.
3. Просматривать отчеты, подготовленные другими руководителями предприятия.
4. Просматривать памятки, отчеты и письма, поступающие от руководства компании / из главного офиса.

5. Информировать регионального менеджера обо всех проблемах и событиях, влияющих на производственную деятельность заведения.
6. Вести переписку с компанией, оптовиками и т.д.
7. Хранить переписку, отчеты, личные дела персонала и т.д.

Управление маркетингом

1. Инициировать и руководить на месте маркетинговой деятельностью предприятия.
2. Расширять возможности предприятия по обслуживанию жителей района.
3. Организовывать специальные мероприятия по продвижению продукции.

Оперативное руководство

Техническое обслуживание

1. Руководить повседневным техническим обслуживанием и проверкой оборудования.
2. Проводить повседневный технический осмотр оборудования.
3. Руководить ремонтом оборудования.
4. Оценивать вместе с региональным менеджером / супервайзером техническое состояние оборудования.
5. Давать разрешение на заключения контракта на ремонт оборудования специализированными фирмами.
6. Давать рекомендации по модернизации оборудования.

Управление производством (службой питания и напитков)

1. Руководить работами, связанными с открытием предприятия.
2. Руководить работами, связанными с закрытием предприятия.
3. Инструктировать менеджеров перед началом смены и в конце ее, обращая их внимание на возможные осложнения и проблемы.
4. Пересчитывать, проверять наличие и составлять отчеты о товарно-материальных запасах.
5. Получать, осматривать и проверять продукты, доставленные поставщиками.
6. Проверять запасы продуктов и при необходимости заказывать новые.
7. Вести переговоры с поставщиками по поводу качества поставляемых продуктов.
8. Проводить собеседование с поставщиками, желающими поставлять продукты для предприятия, на предмет заключения договора.
9. Проверять качество готовой продукции и принимать меры по устранению недостатков.
10. Проверять качество обслуживания гостей.
11. Инспектировать обеденный зал, кухню, туалеты, кладовые, склад и стоянку для автомашин.
12. Проверять ежедневные отчеты служб на предмет информации о хищениях.
13. Проводить инструктаж персонала относительно размера порций, контроля за отходами и т.д.
14. Прогнозировать уровень спроса на текущий день или на период работы заступающей смены.

Обслуживание

1. Регистрировать предварительные заказы на обслуживание.
2. Приветствовать постоянных посетителей, называя их по имени.
3. Усаживать почетных гостей за столик.

4. Разговаривать с обедающими гостями.
5. Отслеживать процедуру обслуживания в обеденном зале.
6. Наблюдать, как обслуживаются посетители, предупреждая возникновение проблем.
7. Справляться у посетителей о качестве обслуживания.
8. Справляться у посетителей о качестве блюд.
9. Выслушивать жалобы посетителей.
10. Давать разрешение на выдачу бесплатных обедов или напитков.
11. Давать письменный ответ на жалобу посетителя.
12. Объясняться с недовольными посетителями по телефону, выясняя причину их претензий.
13. Сохранять и возвращать посетителям забытые ими вещи.

Санитарное состояние и меры безопасности

1. Сопровождать представителей санитарной инспекции во время посещения ими предприятия.
2. В случае необходимости оказывать первую помощь служащим и посетителям.
3. Составлять письменные объяснения по поводу всех происшествий и несчастных случаев.
4. Сообщать о происшествиях в полицию.
5. Следить за поведением служащих и создавать на предприятии условия, отвечающие всем требованиям безопасности.

Тенденции в ресторанном бизнесе

- В меню появляется большое число экзотических блюд.
- Возрастает спрос еды на вынос, особенно на ланч и обед.
- Больше внимание уделяется к вопросам безопасности.
- Гости становятся более искушенными, и поэтому, чтобы вызвать у них интерес, требуются дополнительные усилия.
- Все больше ресторанов размещаются в торговых центрах, театрально-концертных комплексах, колледжах и университетах, где гости становятся в очередь (как в кафетериях), выбирают сами блюда (которые служащий ставит им на поднос) и платят кассиру.
- Все более популярными становятся стейк-хаусы.
- При увеличении числа ресторанов в сегменте, этот сегмент начинает делиться на уровни: высший, средний и низший.
- Возрастает число структур бизнеса, имеющих два и несколько базовых мест для ведения своей деятельности.
- В магазинах все чаще появляются рестораны быстрого обслуживания.
- Рестораны теперь чаще сталкиваются с трудностями поиска и найма хороших служащих.

СИТУАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

Нехватка служащих на кухне

Салли — управляет Pub, одним из лучших ресторанов в городе. Как обычно в пятницу в 6 часов вечера, чтобы поесть здесь, нужно подождать около 45 минут. Кухня испытывает затруднения и опаздывает с приготовлением заказанных блюд. Поэтому посетители жалуются, что они ждут слишком долго свою еду.

Салли ожидает, что в вечернюю смену выйдут два повара, отвечающих за главные участки. Сейчас 6.15 вечера, а ей только что позвонили и сообщили, что оба повара простудились и не смогут выйти на работу.

Тут же метрдотель сообщил Салли, что в 7.30 вечера по графику в ресторане должна быть вечеринка на 50 человек. Салли задумалась, что делать? Сейчас из шести поваров на кухне только четыре. Хотя их производительность и высока, но время приготовления блюд, несомненно, возрастает. Как Салли может выйти из этой ситуации?

Вопросы для обсуждения

1. Какими были бы ваши действия в подобной ситуации?
2. Как бы вы поступили, чтобы как можно быстрее получить дополнительных поваров?
3. Что можно сделать в создавшихся условиях, чтобы вечеринка на 50 человек прошла нормально?
4. Какие изменения следует внести в обычную расстановку столиков в зале, чтобы провести в ресторане вечеринку на 50 человек?
5. Как можно оперативно повлиять, чтобы время ожидания посетителями заказа сократилось?
6. Что вам необходимо сделать, чтобы все гости ресторана остались довольны его посещением?

СИТУАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

Нехватка запасов

Сейчас 9.30 утра, пятница, место действия — Pub. По графику продукты должны доставить в 10.30. Салли специально заказала дополнительный объем продуктов на конец недели, поскольку наступают праздники. В 10.30 ей позвонили от поставщика и сообщили, что не смогут доставить продукты раньше 10.00 утра субботы. Салли объяснила поставщику, что очень важно привезти продукты как можно раньше. Он извинился, однако заявил, что до утра субботы этого сделать нельзя.

К 13.00 дня на кухне начались перебои с продуктами, в том числе с теми, без которых нельзя обойтись: стейки, цыплята и рыба. Гости начали выражать недовольство, так как официантам приходится все чаще сообщать им, что они не могут получить некоторые блюда, указанные в меню, т.е. начали создаваться ситуации категории «86». И огромные проблемы ожидают ресторан, если кухня не начнет своевременно готовить блюда для вечера.

По вечерам в пятницу Pub обычно получает дополнительно от продаж 12 тыс. долл. Однако, если проблема не будет немедленно решена, ресторан потеряет много гостей и большую часть прибыли.

Вопросы для обсуждения

1. Какие немедленные меры вы предприняли бы, чтобы решить возникшую проблему?
2. Как можно оперативно получить недостающие продукты?
3. Кому вы позвонили бы в первую очередь, чтобы смягчить проблему?
4. Что вы могли бы делать, чтобы иметь постоянный достаточный запас продуктов?
5. Следует ли иметь специальный план для действия в ситуациях, подобных описанной? Если да, то каким он должен быть?

ПОЛЕЗНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Ресторанная отрасль

Выбор управленческой карьеры в ресторанной отрасли означает, что вы выбираете сферу индустрии гостеприимства, где выпускникам колледжей предлагаются огромные возможности: самая высокая начальная заработная плата и самые прекрасные пути для дальнейшего карьерного продвижения. Вы можете выбирать от заведений быстрой еды до пятизвездочных ресторанов. На начальных управленческих должностях уровень заработной платы варьируется от 32 тыс. до 40 тыс. долл. Где вы окажетесь в этом диапазоне, прежде всего зависит от тех навыков и умений, которые вы приобрели, обучаясь в колледже, а также от того, насколько хорошо вы сможете себя продать. (На величину заработной платы влияют также тип операций, общий объем продаж и место размещения заведения.)

Более высокая заработная плата означает и более конкурентный характер работы. За последние несколько лет заработная плата начала снова повышаться, что означает стремление руководителей ресторанной отрасли нанимать молодых талантливых людей, уже имеющих определенный опыт. Кадровики обычно относятся к отбору выпускников очень тщательно, стараясь привлечь в свою организацию лучших. Они хотят заполучить выпускников, которые уверены в своих силах, обладают необходимыми навыками и умениями, имеют опыт работы, свидетельствующий о настоящем интересе к ресторанному менеджменту.

Таким образом, уверенность в своих силах, нужные навыки и умения — это обязательные условия помимо завершения программы подготовки в области менеджмента в течение первого года в качестве менеджера.

Как правило, менеджеры ресторанов работают 50—60 часов в неделю, в том числе по субботам, воскресеньям и праздникам. Это физически напряженная работа, постоянно требующая быть на ногах и работать в условиях давления динамичной среды.

Однако за это вы получаете хорошее вознаграждение. Как менеджер вы будете работать в атмосфере, предлагающей множество возможностей, чтобы удовлетворить запросы клиентов и мотивировать ваших подчиненных. Вряд ли в этом мире есть много более ценных наград, чем по-настоящему довольный гость или общее удовлетворение работников смены, которые успешно закончили свою работу. Оплата работников ресторана, как правило, напрямую зависит от результатов. Нет ничего удивительного, когда управляющий рестораном получает шестизначными суммы — ведь ресторан под его управлением достиг объема продаж в 5 млн долл.

Веб-сайты, которыми вы можете воспользоваться:

www.edfound.org/ — образовательное подразделение NRA
www.restaurant-careers.com — Career Bulletin Board (Информационный бюллетень о карьерных возможностях)
www.brinker.com/html/006_Employment_firmsource.htm — вакансии в Brinker International
www.houstons.com/html/benefits.htm — вакансии в Houston's Restaurants
www.darden.com/darden.html — вакансии в Darden Restaurants
www.careeradviser.com/all/Restaurant_and_food_service_managers.htm — рекомендации по карьере
www.ranw.com/books/careers.html — книги с рекомендациями по карьере в сфере питания

РЕЗЮМЕ

1. Большинство ресторанов планируют бюджетные расходы на неделю и на месяц вперед, а также прогнозируют объем продаж и расходы текущего года, учитывая количество посетителей и средний размер счета за посещение.
2. Для нормального управления рестораном необходимо не только своевременно заку-

пать и получать продукты, но и хранить их надлежащим образом.

3. Количество производимой пищевой продукции определяется прогнозируемым на ближайшие дни уровнем деловой активности. Кухня организуется так, чтобы можно было обеспечить планируемый объем продаж.

4. Важность хорошего обслуживания не подлежит сомнению. Официанты должны не только принимать заказы, но и действовать как опытные продавцы своего товара.
5. Фронт-хаус — та часть ресторана, в которой осуществляются непосредственные взаимодействия с гостями. Другими словами, это то, что гости сами видят: как содержится площадка вокруг заведения, как выглядит метрдотель, что представляет собой обеденный зал и бар, каков внешний вид бармена и его помощников и т.д.
6. Бэк-хаусом обычно управляет менеджер кухни. Бэк-хаус — это те участки, которые посетители ресторана в обычных условиях не посещают, это те подразделения и участки закупок продукции, ее получения, хранения и выдачи, приготовления еды, уборки помещений, составления смет, ведения бухгалтерского учета и осуществления контрольных функций.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

FIFO

Бэк-хаус

Внешняя привлекательность заведения

Заказ на закупку

Менеджер кухни

Метрдотель

Нормативный запас

Получение заказанных продуктов

Признание отличившихся работников

Прогнозирование деятельности ресторана

Производственная линия

Средний счет в расчете на одного гостя

Суггестивные продажи

Товарная спецификация

Фронт-хаус

Численность гостей

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Кратко опишите два фактора, учитываемых при прогнозировании продаж ресторанной продукции.
2. Расскажите о ключевых моментах покупки, получения и хранения продуктов.
3. Почему размещение оборудования на кухне является важным в производстве пищи?
4. Объясните назначение суггестивных рекомендаций при обслуживании. Какие навыки суггестивного сервиса характерны для хорошего официанта?
5. Бухгалтерский учет очень важен для определения доходов ресторана. Объясните кратко значение следующих терминов:
 - а) регулируемые расходы;
 - б) унифицированная система бухгалтерского учета;
 - в) прямые затраты.
6. Что представляет собой система «торговые точки» и почему ресторану так важно иметь автоматизированную систему контроля операций?
7. В чем различие между деятельностью бэк-хауса и фронт-хауса?
8. Какие шаги необходимо выполнить при подготовке технологических таблиц?

ИНТЕРНЕТ-УПРАЖНЕНИЯ

1. National Restaurant Association (NRA)

www.restaurant.org/

National Restaurant Association — ассоциация видов бизнеса, действующих в пищевой индустрии. В ней 400 тыс. членов и более 170 тыс. ресторанов. Членами этой ассоциации являются операторы быстрого обслуживания, сетевые структуры и франчайзинговые заведения. NRA помогает ме-

ждународным ресторанам получать преимущества от членства в своей организации и дает рекомендации некоммерческим членам.

Задания

- (а) Перечислите болезни, вызываемые пищей, о которых рассказывается на сайте NRA. Отыщите информацию по каждой

такой болезни и о том, какие NRA предлагает способы, позволяющие предотвратить ее.

- (б) Какие виды карьеры доступны в ресторанной и гостиничной отраслях?
- (в) Какие правовые вопросы рассматриваются на этом сайте и рекомендуются для изучения, если вы хотите открыть собственный ресторан?

2. Chili's Grill and Bar

<http://chilis.com>

Chili's — это чудесное и привлекательное заведение, где можно заказать бургеры, фа-

хитас, маргаритас и чили. Основанная в 1975 г. в Далласе, эта сеть в настоящее время имеет более 637 заведений в США и 20 других странах

Задания

- (а) Какие требования необходимо вам выполнить, чтобы открыть франчайзинговые заведения Chili's? Как вы можете организовать свой бизнес, не становясь франчайзинговой структурой?
- (б) Каковы особенности культуры Chili's?

ПРИМЕНИТЕ ВАШИ ЗНАНИЯ

В обычном итальянском ресторане продажи за неделю на 15 сентября составили:

Продажа еды, долл.	10 000
Продажа напитков, долл.	<u>2 500</u>
Итого, долл.	12 500

- 1. Если затраты на еду составляют 30%, сколько фактически стоит еда?
- 2. Если затраты на напитки составляют 25% продаж напитков, во сколько заведению обходятся напитки?
- 3. Если на затраты на труд приходится 28%, сколько это составляет в денежном исчислении и сколько остается в денежном исчислении на другие виды затрат и прибыль?

ПОПРОБУЙТЕ СЕБЯ

- 1. Разделитесь на группы по два человека в каждой и выступите как гость и официант. Во время этой ролевой игры основное внимание уделите суггестивным рекомендациям при заказе и предложению приобрести более дорогие товары и услуги.
- 2. Составьте отчет о прибыли для воображаемого ресторана.

КОММЕНТАРИИ И РЕФЕРАТИВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

- 1. Этот параграф написан на основе работы John R. Walker, and Donald E. Lundberg, *The Restaurant from Concept to Operation*, 4th ed. New York: John Wiley and Sons, 2005, pp. 86—87.
- 2. Частный разговор автора с Дэнни Мейером (Danny Meyer) от 14 января 2004 г.
- 3. Этот параграф написан на основе работы John R. Walker and Donald E. Lundberg, *The Restaurant from Concept to Operation*, 4th ed. New York: John Wiley and Sons, 2005, p. 275.
- 4. Там же.

Услуги с внешним управлением



Прочитав и изучив эту главу, вы сможете:

- Выделить различные сегменты бизнеса, в которых применяются услуги с внешним управлением.
- Привести пять факторов, отличающих операции услуг с внешним управлением от коммерческих операций.
- Объяснить, почему в начальных и средних школах необходимо организовывать службы питания.
- Описать различные формы организации питания в колледжах и университетах.
- Указать на характерные черты службы питания в лечебных учреждениях, на производственных предприятиях и в офисах, а также в местах отдыха.

Общие положения

Услуги с внешним управлением (или **управляемые услуги** — managed services) в системе общественного питания включают следующие сегменты:

- Авиакомпании
- Армейские организации
- Начальные и средние школы
- Колледжи и университеты
- Учреждения здравоохранения
- Промышленные предприятия и офисы
- Места отдыха

Организация службы питания с внешним управлением услугами имеет несколько принципиальных отличий от **коммерческих предприятий общественного питания** (commercial foodservices).

1. Основная задача ресторана — удовлетворение гостя. При внешнем управлении услугами необходимо угодить и гостям, и предприятию, при котором данная служба питания организована.
2. В каком-то смысле постоянные посетители заведений общественного питания — невольники, поскольку вынуждены питаться здесь периодически или даже каждый день.
3. Предприятия питания с внешним управлением часто существуют при организациях, не имеющих, как правило, прямого отношения к ресторанному бизнесу.
4. Предприятия питания с внешним управлением услугами организуют **приготовление пищи партиями** (batch cooking), в несколько смен, например, к 11.30 подается первая партия, вторая — к 12.15, а третья — к 12.45. Это гарантирует даже тем, кто придет последним, всегда горячую пищу.

Доводы в пользу заключения контракта на внешнее управление услугами

- Финансовые
- Высокое качество программ
- Сокращение числа менеджеров и служащих
- Использование опыта специалистов
- Получение необходимых ресурсов: служащих, программ, систем управления, информационных систем
- Поддержка во взаимоотношениях с профсоюзами и в других кадровых вопросах
- Аутсорсинг административных функций

5. Объем производства службы с внешним управлением услугами более стабилен, им проще управлять. Поскольку количество посетителей и размеры порций легко предсказуемы, гораздо легче планировать производство и легче обслуживать. Поэтому атмосфера на кухне здесь не такая напряженная, как в коммерческих ресторанах. Кроме того, если в коммерческих ресторанах конец недели — самые напряженные дни, то служащие предприятий питания с внешним управлением услугами в субботу и воскресенье, как правило, отдыхают.



Обслуживание в полете

Очевидно, в воздушных перевозках пассажиров все более значимым в конкурентном отношении фактором становится питание. Действительно, авиакомпании постоянно стараются, чтобы их пассажиры получали лучшую еду и за более низкую цену. Некоторые авиакомпании имеют *собственные* структуры, занимающиеся приготовлением пищи, другие оформляют договоры на ее поставку с внешними поставщиками. В любом случае еда для авиапассажиров чаще всего готовится на фабрике-кухне неподалеку от аэропорта. Там же она расфасовывается и затем доставляется к самолетам. На борту стюардессы ставят ее на тележки и развозят пассажирам.

Организация питания пассажиров в полете — сложная логистическая операция. Пища для пассажиров авиалайнеров должна отвечать многим требованиям: быть компактной, легко транспортабельной, не терять свои вкусовые качества, иметь аппетитный вид. Кроме того, период, в течение которого она должна оставаться горячей или холодной, у нее должен быть больше, чем у обычной ресторанной пищи. К тому же с ней должно быть удобно работать в условиях ограниченного пространства.¹ В довершение всего пища и напитки должны быть доставлены в нужном количестве в нужное время к каждому рейсу.

Самый крупный провайдер услуг в этой области — Gate Gourmet International. В настоящее время эта компания действует в 27 странах, на шести континентах, в 140 точках и в среднем готовит около 250 млн порций еды в год. По оценкам, объем ее продаж превышает 2 млрд долл., в ней трудятся более 26 тыс. служащих.

Другой ведущий поставщик питания для авиапассажиров — компания Sky Chefs (штаб-квартира в Далласе, Техас). В свое время она входила в компанию American Airlines, но затем была продана в стратегических целях: чтобы снизить долги и не мешать American Airlines уделять внимание своему основному бизнесу.

Операторы, управляющие службой питания авиапассажиров, разрабатывают меню, спецификации блюд и организуют контракты на продажи. Они также продумывают способ упаковки, дизайн пакетов и меню, отвечают за материально-техническое обеспечение производственного процесса и вопросы логистики.²

Каждая авиакомпания имеет представителей, каждый из которых отвечает за одно или два направления и проверяет качество, количество и своевременность поставки пищевой продукции и напитков. Авиакомпании рассматривают службу питания авиапассажиров как вложение капитала, постоянно требующее контроля. Стоимость средней порции на пассажира чуть превышает 6 долл. Раньше она была выше, но в стремлении снизить себестоимость многие авиакомпании на коротких рейсах, а также рейсах, не совпадающих по времени с обедом и ужином, вводят закуски. Некоторые авиакомпании на внутренних линиях стараются снизить издержки на питание, частично компенсируя их продажей напитков во время полета.

Некоторые международные авиакомпании повышают качество пищи на своих рейсах, надеясь таким образом привлечь больше пассажиров. Другие, наоборот, урезают или вовсе отменяют питание, чтобы снизить стоимость авиабилетов. Традиционно, лучшим питанием, напитками и обслуживанием отличаются международные рейсы.



Приготовление еды и ее загрузка в самолет

На борту авиалайнера обычно две или три категории обслуживания: первый класс, бизнес-класс и эконом-класс. Первые две категории обычно получают лучшую пищу (например, такие деликатесы, как семга, филей) и бесплатные напитки. Остальные пассажиры получают самую обычную еду.

Некоторые небольшие региональные и местные компании, специализирующиеся на питании пассажиров в полете, подписывают контракты со многими авиакомпаниями и имеют торговые точки в сотнях аэропортов. Аэропорты имеют большую возмож-

ность в выборе поставщиков еды, между которыми постоянно идет жесткая конкурентная борьба. Аэропортами США пользуются многочисленные международные и американские компании, и каждая из них должна для себя решать, иметь ли собственную службу питания авиапассажиров (если у нее такая есть) или же прибегнуть к услугам одной из многих независимых компаний, специализирующихся в этой сфере.

Организация питания в аэропортах

Поскольку авиалинии снижают количество еды, предлагаемой пассажирам во время полета, все чаще функцию накормить людей на себя берут рестораны, функционирующие в аэропортах. Популярные сетевые рестораны, вроде TGI Friday's и Chili's, имеют свои заведения в терминалах многих аэропортов. Здесь свои услуги также предлагают рестораны быстрого обслуживания, в частности Pizza Hut. Эти рестораны расширяют спектр услуг по питанию в аэропортах, а основные подрядчики здесь Sodexho, ARAMARK и Host International, подразделение Marriott International. Меню здесь может быть более ограниченным, так как это помогает быстро и качественно обслуживать людей, выполняющих пересадку с одного рейса на другой.

Проверьте свои знания

1. Что такое услуги с внешним управлением?
2. Почему компании могут использовать вариант управления по контракту?

Армейские организации

Армейские предприятия питания — это большой сегмент управленческих услуг. В США на военной службе состоит около 1,5 млн человек: это военнослужащие сухопутных войск, авиации и флота. Даже при нынешнем сокращении численности вооруженных сил на питание в армии ежегодно расходуется свыше 6 млрд долл. Несмотря на то, что многие базы закрываются, армейская служба питания вынуждена перераспределять кадры, улучшать обслуживание и повышать качество пищи. В связи с возросшей требовательностью потребителей все чаще слышится критика в адрес обслуживания: приходится долго ждать, когда примут заказ, и еще дольше ждать его выполнения, что качество пищи оставляет желать лучшего и что требуется более строгое управление запасами. В ответ на многочисленные жалобы Министерство обороны США ввело прямые поставки, что значительно улучшило ситуацию. Судя по отчетам, качество продукции в последнее время значительно улучшилось.

С недавних пор наметилась тенденция передавать питание в офицерских клубах в ведение подрядчиков — крупных фирм, специализирующихся на армейском питании. В результате этих перемен офицерские клубы потеряли большие суммы и вынуждены сократить деловую активность, организовав скромные семейные обеды вместо прежних пышных застолий. Многие клубы переходят на тематическую концепцию (например, спорт, вестерн, кантри). Другие способы снижения себестоимости — это уменьшение количества основных блюд до одного (гости клуба редко съедают оба блюда). Незначительное манипулирование с видами тарелок и размером порций — и можно составить единое меню для обедов и ужинов, разнообразие которого достигается выбором из нескольких видов закуски, основных блюд и десертов.

Другая тенденция — более широкое использование заранее приготовленной пищи, нуждающейся лишь в подогреве перед употреблением. Технологический прогресс привел к тому, что сейчас войска даже на маневрах не едят тушенку из жестяных банок — они получают свой паек в пластиковых пакетах, называемых MRE (meals ready-to-eat — «пища, готовая к употреблению»). Теперь полевую кухню могут легко обслуживать два человека, а емкие пищевые продукты заменила компактная, почти полностью готовая, упакованная в целлофан еда, которую надо только подогреть в кипящей воде.

Армейское питание — это полевая кухня, солдатские столовые, офицерские клубы, военные госпитали. По мере того как военный бюджет (а с ним и персонал) сокращается, сокращается и штат пунктов общественного питания в армии: чем меньше людей надо кормить, тем меньше требуется поваров.

Образцом такого постепенного сужения масштабов армейского питания служит Корпус морской пехоты США. Из-за сокращения общего числа персонала Корпус морской пехоты не может себе позволить отвлекать пехотинца от боевой подготовки для работы в столовой. Поэтому служба обеспечения Корпуса заключила контракт с Sodexho о предоставлении услуг питания на семи базах в 55 казармах, а также в клубах. Sodexho предоставляет морским пехотинцам и другие услуги, так или иначе связанные с питанием.

Еще одно интересное новшество: более чем на 150 военных базах открыты филиалы ресторанов быстрого обслуживания McDonald's и Burger King, а также закусочные Express Way. Рестораны быстрого обслуживания предлагают хорошую альтернативу традиционным солдатским столовым.

Единственный недостаток этих новшеств, вызванных сокращением численности армии, состоит в том, что в походе McDonald's вряд ли поспеет за армией, тем более в условиях военных действий. Тут уж армия должна сама позаботиться о себе.

Начальные и средние школы

В 1946 г. правительство США в ответ на обеспокоенность нации по поводу того, что в армию приходят истощенные новобранцы, приняло Закон о школьных обедах³. Идея заключалась в том, что если ученики будут лучше питаться, армия по-

лучит более здоровых рекрутов. Кроме того, школа заберет излишек продуктов питания, производимый фермерами.



Иногда добиться, чтобы дети съели предлагаемую им еду, — задача не из легких

В наши дни около 26 млн школьников США из примерно 98 тыс. школ обеспечено завтраками или обедами (или и тем, и другим); ежегодно на это тратится около 7 млрд долл.⁴

Сегодня организаторов школьного питания волнуют множество забот. Одна из них — как сочетать массовость с питательностью. Даже если отрешиться от проблем себестоимости и питательной ценности, нельзя забывать о более широких вопросах социального характера. Защитники программы детского питания указывают на то, что у сытых детей большая глубина внимания и что они реже прогуливают уроки в школе. Кроме того, предложение бесплатного завтрака всем учащимся положительно действует на самолюбие детей из бедных семей. Однако критики этой программы утверждают, что единственная польза от всех социальных программ, принятых в основном в 1960-е годы, заключается в том, что теперь мы понимаем, что выкидывать таким образом деньги на ветер — не лучший способ решить социальную проблему.

Так или иначе, обе стороны согласны, что тревога по поводу того, что едят дети, вполне оправдана. Последние данные по поводу излишков жира и холестерина в поп-корне, который так любят дети, произвели своего рода шок на взрослых. Но еще больший повод для беспокойства, как показывают последние исследования, представляют собой школьные обеды⁵. По данным Министерства сельского хозяйства США, школьные обеды в среднем превышают нормы по жирам на 25%, по насыщенным жирам — на 50%, а по натрию — на 85%. Не менее шокирующе выглядит статистика, согласно которой многие дети почти не едят фруктов и овощей (хрустящий картофель в эту категорию не включается) (рис. 9.1).

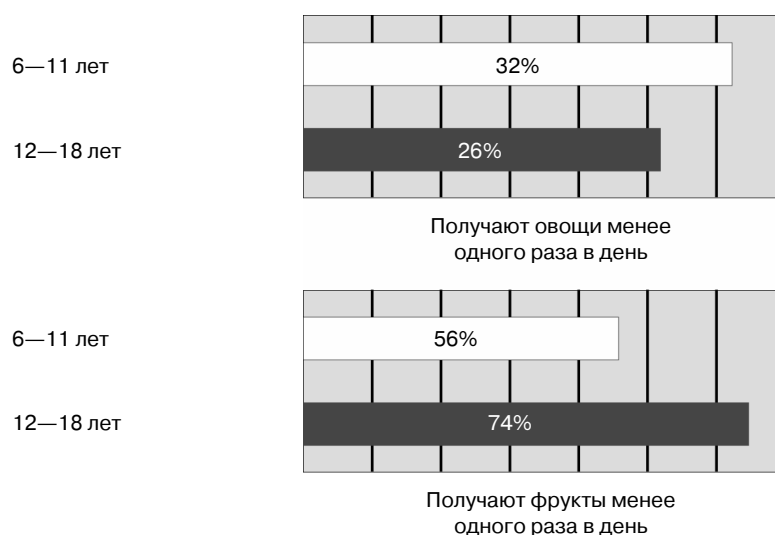


Рис. 9.1 Школьное питание: употребление детьми фруктов и овощей
(Источник: *National Cancer Institute*)

Рецепты приготовления школьной пищи и порядок обслуживания бывают разными. В некоторых школах оборудованы стационарные кухни со столовой. Во многих районах несколько школ организуют централизованный объединенный пищевой комбинат, который готовит завтраки и обеды и развозит их по школам. Третий вариант — школа закупает готовую к употреблению пищу и оборудует соответствующим образом помещение, куда и приводит детей на завтрак и (или) обед.

Школы могут участвовать в **Национальной программе школьного питания** (National School Lunch Program, NSLP) или организовывать все приготовление самостоятельно. Но в принципе у большинства школ нет выбора, поскольку участие в программе означает финансирование из федерального фонда в расчете 2,19 долл. на одного школьника в день. Организации, привлекаемые для предоставления этих услуг, например Sodexo, имеют одно большое преимущество — предлагаемый ими выбор блюд более широкий, и поэтому у учащихся есть выбор.

Важный вопрос — также соответствие пищи рекомендациям диетологов. Много внимания уделяется разработке рационального детского питания. Принимая во внимание детские вкусы, добиться сбалансированности между желанием сделать пищу более питательной и приемлемой себестоимостью такой пищи очень непросто. Согласно рекомендациям, разработанным NSLP, дети должны есть только то, что указано в так называемом меню А, причем блюда, включенные в это меню, должны предлагаться всем детям. Школа может претендовать на субсидирование из федерального фонда школьного питания только в том случае, если каждый ученик съедает как минимум три из предложенных пяти блюд. К тому же, согласно рекомендациям Министерства сельского хозяйства США, на содержание жиров должны быть установлены ограничения: в получаемой еде жиры не должны превышать 30%, а сатурированные жиры — 10%. Пример меню школьных ланчей приведен на рис. 9.2, а на рис. 9.3 — требования к такому меню.

ЛАНЧ В ЗИМНИЙ ПЕРИОД В НАЧАЛЬНОЙ ШКОЛЕ (ПОРЦИИ)
2 января — 17 апреля

Дата	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница
2 янв. 30 янв. 27 фев. 27 март	Буррито с бобами и сыром Зеленые бобы Охлажденный фруктовый десерт Молоко	Куриные нагетсы Кетчуп Салат из сельдерея Соус «Ранч» Хлеб, масло Апельсины Молоко	Ветчина из индейки или булочка с сыром «моцарелла» Жареный картофель Кетчуп Яблоко Молоко	Пицца Салат из зеленых овощей или деревенский салат Салатная приправа «Ранч» Печенье Golden State Молоко	Пишеничная лепешка «Кесадийа» с сыром Рис по-испански Салат из сельдерея Желе из груш Молоко
9 янв. 6 фев. 6 март 13 апр.	Кукурузная каша Кетчуп Горчица Картофель Морковный салат Молоко	Фаршированный карто-фель Салат из зеленых овощей или деревенский салат Хлеб, масло Охлажденный фруктовый десерт Молоко	Спагетти со свиной или индейкой Булочка Капустный салат со сметаной Охлажденные персики Молоко	Пицца с сыром Кукуруза Имбирный пряник Молоко	Тостада (кукурузная лепешка с начинкой) Яблоко Молоко
16 янв. 13 фев. 13 мар.	Рыбный пирог Резаный салат-латук Картофель фри Кетчуп Охлажденные персики Молоко	Сэндвич с салатом из морепродуктов Морковный салат Соус «Ранч» Шоколадный кекс Молоко	Рулет из ветчины с сыром Картофель Кетчуп Охлажденные фрукты Молоко	Пицца-рогалик Салат из сельдерея Салат Соус «Ранч» Молоко	Буррито с бобами и сыром Зеленый салат Салатная приправа «Ранч» Апельсины Молоко
23 янв. 20 фев. 20 март	Хот-дог с индейкой Кетчуп Горчица Морковный салат Охлажденный ананас Молоко	Индейка под соусом Картофельное пюре Шоколадный кекс Апельсины Молоко	Стейк Кукуруза Сдобная булочка Киви Молоко	Пицца с колбасой или свиной Зеленые бобы Вишневое желе Молоко	Поджаренный сэндвич с сыром Картофельные чипсы Кетчуп Груши Молоко

Учет праздников и другие особенности

Понедельник, 2 января. Использовать меню понедельника во вторник, 3 января.

Вторник, 3 января. Использовать меню вторника в среду, 4 января.

Понедельник, 16 января. Использовать меню понедельника в среду, 18 января. Убрать из меню резаный салат-латук.

Вторник, 17 января. День профессиональной подготовки служащих.

Пятница, 17 февраля. Исключить пятничное меню.

Понедельник, 20 февраля. Использовать меню понедельника во вторник, 21 февраля. Убрать из меню морковь, добавить бобы.

Рис. 9.2 *Примерное меню школьных ланчей (начальная школа)*

Рекомендации по школьным ланчам

Для разных возрастных групп или классов

USDA рекомендует, но не требует, чтобы в столовой осуществлялась корректировка размеров порций в соответствии с возрастом школьников, поскольку это позволит полнее удовлетворять потребности каждой возрастной группы в питательных веществах. Для групп с I по IV в таблице указаны минимальные размеры порций. Если корректировки порций не производится, то всех школьников следует кормить по нормам группы IV.

1	2		Минимальное количество			Рекомендуемое количество ²
			Дошкольная группа	Классы с 1 по 3	Классы с 4 по 12 ¹	
			1–2 года (Группа I)	3–4 года (Группа II)	5–8 лет (Группа III)	9 лет и старше (Группа IV)
	3	4	5	6	7	

ИНГРЕДИЕНТЫ

Мясо или его заменители

- Порция может состоять из следующих ингредиентов или их комбинаций:

Нежирное мясо, птица или рыба, <i>г</i>	30	45	45	60	90
Сыр, <i>г</i>	30	45	45	60	90
Крупное яйцо, <i>шт.</i>	1/2	3/4	3/4	1	1,5
Вареные бобы или горох, <i>чашка</i>	1/4	3/8	3/8	1/2	3/4
Арахисовое масло или другое ореховое масло, <i>ст. ложка</i>	2	3	3	4	6

Арахис, соевые бобы, древесные орехи и зерновые не должны превышать более 50% порции, при этом остальные 50% должно быть мясо или мясoproductы (30 г орехов или зерновых = 30 г тощего мяса, птицы или рыбы)	15 г = 50%	22 г = 50%	22 г = 50%	30 г = 50%	45 г = 50%
--	------------	------------	------------	------------	------------

Особые требования

- Должно находиться в основном блюде или делиться между основным блюдом и только одним другим блюдом.
- В качестве замены части мяса могут использоваться овощные продукты с протеинами, продукты с сыром и макаронные изделия с повышенным количеством протеинов. Подробные указания о вариантах замен приводятся в специальных таблицах.

Рис. 9.3 Требования к меню школьных ланчей

Овощи и/или фрукты		Для приготовления двух порций овощей или фруктов или их комбинации, <i>чашика</i>			
• Не более половины общей потребности в еде должна удовлетворяться фруктами или фруктовыми соками. • Вареные бобы или горох могут использоваться вместо мяса или вместо овощей, но не в качестве одновременной замены и того и другого.		1/2	1/2	1/2	3/4
Хлебобулочные изделия или продукты, заменяющие их					
• В еде должно быть не менее: для группы I — 1/2 порции хлеба или других хлебобулочных изделий; для группы II — IV — 1 порция. Хлебобулочные изделия должны быть в еде каждый день. • Макароны изделия с повышенным количеством протеинов могут использоваться вместо мяса или вместо хлеба, но не в качестве замены одновременно и того и другого.		Порция может быть раз в неделю в виде: • одного куска хлеба из цельной пшеницы или муки с добавками; • бисквита или булочки из цельной пшеницы или муки с добавками; • 1/2 чашки сваренного цельного риса, макарон, лапши, продуктов из пасты, другие продукты из злаков, например из кукурузы; • комбинации указанных выше компонентов.			
Примечание. Минимальные требования по количеству хлебобулочных изделий приводятся в Рекомендациях РА-1331 (1984 г.)					
Молоко					
Молоко рекомендуется в следующих видах: • цельное • обезжиренное без добавок. Примечание. Это рекомендации, поэтому не возбраняется использовать и другие виды молока.		180	180	220	220

¹ Группа IV является базовой, так как требования по ней удовлетворяют потребности всех групп.

² Цифры для группы V являются рекомендательными, а не обязательными и сформулированы для учащихся 12 лет и старше. Этим учащимся можно предлагать порции меньшего размера, но не меньше, чем для группы IV.

Рис. 9.3 Требования к меню школьных ланчей (продолжение)

Перечисляя в школы ежегодно 7 млрд долл. за бесплатные или проданные со скидкой завтраки и обеды, NSLP создает громадный потенциальный рынок для сетей закусочных быстрого обслуживания, которые горят большим желанием проникнуть в начальные и средние школы, даже если они потеряют в прибылях. «Мы действительно продаем по сниженным ценам и получаем в школах меньшую прибыль, чем от обычных операций», — говорит Джой Уоллес (Joy Wallace), коммерческий директор компании Pizza Hut. Тем не менее руководители сетей закусочных считают, что в конце концов это окупится, так как их будущие покупатели познакомятся с продукцией компании еще в детском возрасте. В г. Дулут (штат Миннесота) Джеймс Брунер (James Bruner), заведующий отделом школьного питания городского департамента образования, был вынужден допустить фирменную пиццу в некоторые начальные и средние школы. Чтобы потеснить замороженную пиццу местного кафетерия и получить дополнительный источник поступления для школ, директора местных школ начали отдавать предпочтение заведениям Little Caesars.

Таким образом на школьный рынок вышли многие известные компании: Taco Bell 3000 школ, Pizza Hut — 4500, Subway — 650.

Несмотря на все позитивные моменты, горячие словесные баталии по поводу того, стоит или не стоит пускать пиццерии в школу, продолжаются. Очевидно, детей легче уговорить, чем взрослых. Многие родители считают, что школа должна приучать детей к нормальной, т.е. обычной пище, примером которой пицца, по их мнению, служить не может.

На конференции Американской федерации кулинаров (American Culinary Federation, ACF), посвященной проблемам школьного питания, повара, съехавшие со всей страны, разработали высокопитательное меню, которое должно отучить детей от еды на скорую руку и показать им образцы здоровой пищи. Одиннадцати финалистам предложили приготовить блюда, стоимость сырья для каждого не должна была превышать 80 центов. Вкус и выдумка, вместе с полезностью для здоровья, были главными критериями при определении победителей. Такими блюдами оказались тако-салат с мясом индейки, пицца-багель с колбасой и фаршированный картофель.

Программы диетологического воспитания

Программы диетологического воспитания (nutrition education programs) являются составной частью Национальной программы школьного питания. В результате введения таких специальных программ дети учатся правильно питаться, что, как надеются педагоги, они будут продолжать делать и после окончания школы. В качестве подкрепления программы используется большое количество дидактических иллюстративных материалов, которые вывешиваются на стенах столовых, вроде пирамиды питания, показывающей, что и сколько надо есть каждый день для соблюдения здоровой диеты. Пирамида питания, разработанная специалистами департамента питания и питательности продуктов Министерства сельского хозяйства США, показывает, что надо есть каждый день, чтобы быть здоровым человеком (рис. 9.4).



Рис. 9.4 Пирамида питания

Колледжи и университеты

Общественное питание в колледжах и университетах представляет собой очень сложную и пеструю картину. Оно может организовываться в студенческих общежитиях, в помещениях студенческих союзов, в клубах профессорско-преподавательского состава, в магазинчиках студенческих городков. Торжественные мероприятия могут проводиться в конференц-зале и с выездом за пределы городка.

Организация питания в студенческом городке, или кампусе, представляет некоторые специфические сложности для менеджера, который возьмется за это дело. Клиентура (студенты, преподаватели, административный персонал) живет в городке и питается там же три раза в сутки. Естественно, однообразие меню и всего окружения быстро приедается, как ни пытайся его разнообразить. Большинство пунктов общественного питания при кампусах — кафетерии с циклическим меню, меняющимся по заданной схеме.

В то же время менеджер подобного заведения имеет некоторые преимущества перед менеджером ресторана. Бюджет здесь составить гораздо легче, потому что студенты, проживающие в кампусе, уже оплатили за свои завтраки, обеды и ужины, и поэтому предстоящее количество посетителей легко спрогнозировать. Когда оплата гарантирована и количество посетителей легко предсказуемо, планирование количества пищи и организация работы обслуживающего персонала —

сравнительно легкое дело, а бизнес приносит надежный доход. Его величина определяется денежным эквивалентом суточной нормы (daily rate) одного посетителя, т.е. суммой, на которую один человек может питаться в течение дня. Таким образом, если расходы кафетерия по обслуживанию 1000 студентов в течение семестра, в котором 98 дней, составили 650 тыс. долл., то денежный эквивалент суточной нормы рассчитывается так:

$$\frac{650\,000 \text{ долл.} \div 98 \text{ (дней)}}{1000} = 6,63 \text{ долл.}$$

Лидеры отрасли

ARAMARK — 8,8 млрд долл. продаж в 2002 г.
Compass Group
Morrisons
Service Master
Sodexo Marriott Services — более 5,8 млрд долл. продаж
Gate Gourmet
The World Company

Оплата питания может быть организована по-разному. Раньше практиковался так называемый пансионный план, при котором студент платил за день — неважно, ел он в этот день или нет. В этом случае кафетерий фактически наживался на студентах, которые часто вовсе не ели того, за что заплатили. Но теперь студенты чаще оплачивают в точном соответствии с количеством завтраков, обедов и ужинов, которые они съели с понедельника по пятницу. Использование кредитных карточек облегчает расчеты студентов с кафетерием: вставив карточку в прорезь автомата, установленного на территории кампуса, они могут снять со своего счета сумму, необходимую для оплаты того или иного блюда или напитка.

Лидеры Национальной ассоциации вспомогательных служб, действующих на территории колледжей (National Associations of College Auxiliary Services, NACAS), в состав которой входят 1200 организаций-членов, обратили внимание на то, что услуги и виды деятельности на территории студенческих городков претерпевают постоянные изменения. В деятельности участников этой Ассоциации важную роль играют факторы, определяющие обеспечение интересов заинтересованных лиц, в первую очередь студентов обслуживаемых колледжей.

Основные факторы, определяющие изменения в студенческих городках, — это расширение использования концепций фирменных (с брендом) продуктов, передача в частную собственность, внедрение кампус-карточек (карточки, по которым можно оплачивать товары и услуги на территории студенческого городка)

и все более широкое использование компьютеров. Все более отмечается переход на студенческие карты питания, а также использование на территории студенческих городков фирменных заведений и других предприятий питания, вплоть до размещения в студенческих городках местных коммерческих ресторанов.

Студенческие союзы

Студенческие общественные организации, именуемые студенческими союзами, предлагают самые разнообразные формы обслуживания студентов продуктами питания. Это кафетерии, бары, закусочные быстрого обслуживания и «обеда на дом».

Кафетерии студенческого союза — это место, где люди собираются не только для того, чтобы попить и поесть, но и пообщаться. Это арена главных событий в студенческой жизни. В зависимости от уровня деловой активности заведение может быть открыто с утра до вечера или работать только в часы завтрака, обеда и ужина. Меню кафетерия обычно отличается от того, что предлагает столовая при общежитии. Хорошие блюда по хорошей цене — вот что нужно кафетерию студенческого союза для успешного функционирования.

В тех кампусах, где нет сухого закона, продажа спиртных напитков обычно концентрируется в одном месте, представляющем собой что-то вроде студенческого паба, где главным напитком является пиво, но могут продаваться вина и кое-что покрепче. Преподаватели тоже имеют свой закуток, где продаются алкогольные напитки. Иногда спиртное можно купить и в других местах на территории кампуса, например, в университетском продуктовом магазине или магазине товаров повседневного спроса. Продажа спиртных напитков в студенческих кампусах всегда дает хорошую прибыль.

Преимущества и недостатки управления по контракту с точки зрения заказчика

Преимущества

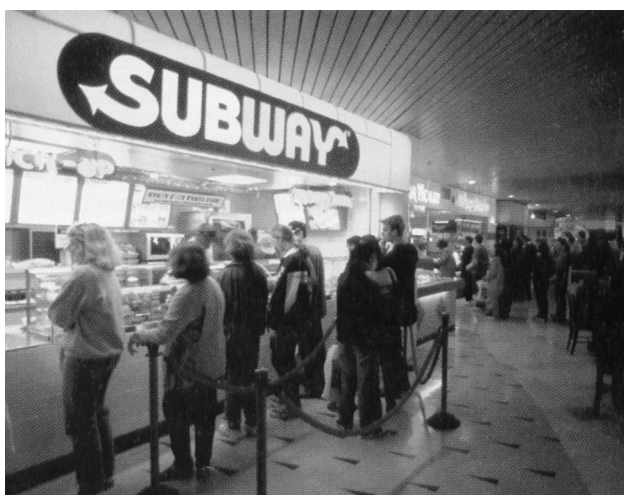
- Опыт проведения подрядчиком различных (по размерам и видам) операций
- Использование контрактных отделов как модель развития направления
- Разнообразие предоставляемых услуг
- Необходимые ресурсы и требуемая поддержка
- Обеспечение более высоких показателей в работе подрядчиком

Недостатки

- Некоторые сегменты бизнеса могут восприниматься как институционализованные
- Вполне вероятно, что часть контрактов не будет размещена

Как и другие учреждения, чьи питомцы вечно куда-то спешат, университеты приветствуют появление на их территориях фирменных кафетериев и ресторанов быстрого обслуживания. Выгода здесь обоюдная. Широкая известность McDonald's, Wendy's, Pizza Hut и Subway привлекает множество посетителей. Администрации университетов довольны также, поскольку компании оплачивают право работы на территории кампуса либо непосредственно университету, либо компании, занимающейся студенческим питанием. Конечно, есть опасность, что рестораны быстрого обслуживания будут переманивать посетителей у кафетериев, но здоровая конкуренция в конечном счете приносит пользу всем заинтересованным лицам.

Служба «обеды на дом» также необходима для полноценной жизни кампуса. Иногда студентам, да и преподавателям даже удобнее пообедать у себя в комнате, например, во время экзаменационной сессии, студенческий вечеринки (обычное явление перед посещением футбольных или баскетбольных матчей, концертов и прочих увеселительных и спортивных мероприятий). Это выгодно и компаниям, так как они получают дополнительные доходы и прибыль.



*Subway Quick-Service
в студенческом городке университета
UCLA, Ла- Джола (Калифорния)*

Тип контракта, который руководство службы общественного питания подписывает, может быть разным и зависит от масштаба операций. Если они относительно невелики, контрактор получает вознаграждение фиксированного размера. Если операции более масштабны, контрактор обычно требует процент (как правило, около 5%) от дохода или комбинирует процент с фиксированным вознаграждением.

Типичное меню в студенческой столовой, расположенной на территории кампуса, где обычно питаются студенты, показано на рис. 9.5.

НЕДЕЛЯ 1				
ПОНЕДЕЛЬНИК	ВТОРНИК	СРЕДА	ЧЕТВЕРГ	ПЯТНИЦА
Завтрак Хлопья с холодным молоком, фруктовые йогурты, тосты, соки, молоко, кофе, чай, горячий шоколад, свежие фрукты				
Хлебобулочные изделия	Кофейный торт	Датские рогалики	Кофейный торт с корицей	Рулет
Горячие хлопья для завтрака в ассортименте	Овсяные	Зерновые	Пшеничные	Из овсяной муки грубого помола
Основные блюда	Блины на масле и молоке Яичница-болтунья Сосиски под соусом с гарниром Жаркое по-деревенски	Вафли Яичница-болтунья Яичница с беконом Жареный картофель Бекон	Французские тосты Яичница-болтунья Ветчина с сыром Омлет Картофельные оладьи	Вафли с персиками Яичница-болтунья Буррито с яйцом Жаркое по-домашнему Жаркое по-деревенски Сосиски
Ланч	Салаты	Рис с соусом «Чили»	Хлопья	Сэндвичи на выбор
Супы	С говяжьей и ячменем	Минестроне (итальянский овощной суп)	Суп из стручков гамбии с курицей	Куриная лапша
Основные блюда	Тушеные морепродукты с рисом Ветчина-гриль с сыром Картофельный салат Тушеные бобы Овощное пюре	Тортилья (кукурузная лепешка) с цыпленком Запеканка из риса, овощей и мяса Пирожок Картофель фри Мамалыга Шпинат Яблочный пирог Мягкое мороженое Яблочный пирог Мягкое мороженое	Рыба Макароны по-испански Бобы под соусом «Ранч» Итальянские зеленые бобы Тушеная морковь с сельдереем	Грибы с сыром Бургер Гамбургер Сыр жареный Лук, нарезанный кольцами Морковь
Десерты:	Шоколадный пудинг Мягкое мороженое	Мягкое мороженое	Арахисовый крем Выпечка	Овощной салат по-восточному Кокосовый торт

Рис. 9.5 Примерное меню в студенческой столовой

<i>Обед</i>	Салаты	Хлопья	Свежие фрукты	(На завтрак и обед готовятся торти- льи)
Супы	С говядиной и ячменем	Минестроне (итальянский овощной суп)	Суп из стручков гамбии с куринным мясом	Куриная лапша
Основные блюда	Жареный цыпленок	Фахитас (жареные кусочки куриного филе, вымоченные в текиле, и кусочки говяди- ны, вымоченные в пиве)	Жареная индейка под соусом	Руллет с яйцом и рисом
	Печенка-гриль с луком		Тушеная говядина	Свинная отбивная
	Картофель с петрушкой		Картофельное пюре	Рис
	Кукуруза	Жареный окунь	Кукуруза	Свекла
	Кабачки	Рис по-испански	Брюссельская капуста	Цветная капуста под сыром
Десерты	Шоколадная стружка	Пряники	Шоколад	Персиковый коблер (коктейль)
	Выпечка	Батончик с добавкой злаковых	Торт	Пирог

Рис. 9.5 *Примерное меню в студенческой столовой (продолжение)*

Реджинальд Вашингтон (Regynald G. Washington)

Вице-президент и управляющий Disney Regional Entertainment и вице-президент New Business Initiative
Walt Disney Parks and Resorts

Для студента, специализирующегося в гостиничном и ресторанном менеджменте, вполне нормально поставить перед собой цель — стать управляющим, президентом или главным исполнительным директором в этой области. Реджинальд Вашингтон не только добился решения этой задачи, но и осуществил свою мечту. Одного взгляда на его улыбку достаточно, чтобы понять, что это успешный человек.

Он вырос в семье со средним достатком в городке Марафон во Флориде, где работа была обязательна для всех. Уже в 13 лет он начал работать в компании, занимающейся продуктами питания. Его первая работа заключалась в том, что он должен был готовить столики и выполнять другую рутинную работу в Indies Inn Resort and Yacht Club. Он подошел к ней как к новой интересной проблеме.

В 1970-х Реджинальд закончил Florida International University, получив степень администратора гостиничного и ресторанного бизнеса. Он продолжил работу в Indies Inn Resort, но на этот раз в службе питания и напитков. Это стало началом его карьерного пути.

Главное для Реджинальда — отношение к работе. Его позитивный настрой, стремление стать лучшим во многом определялось тем, что он все время помнил слова, родителей: «Вызывающий вид человека всегда отталкивает от него коллег, друзей и членов семьи». Его огромная энергия и гордость за свою работу позволили ему стать одним из лидеров отрасли. Стремление к качеству — его основная цель, но при этом он не забывает о других людях, благодаря чему может решить любую задачу, которой занимается. Для Реджинальда еда — это мир, открытый для новых идей и открытий. Ричард Ривера (Richard Rivera), президент Red Lobster, говорит: «Когда я думаю о качествах, которыми должен обладать ресторатор, то я всегда вспоминаю Реджинальда».

В последующие годы Реджинальд работал управляющим в Magic Pan Restaurant в Фениксе. Затем, проработав на некоторых должностях, он перешел в Concession International, в службу питания и напитков аэропорта, магазинов беспошлинной торговли, подарков и прессы в г. Атланте. В 1990 г. его назначили исполнительным вице-президентом. Реджинальд занимался развитием бизнеса аэропорта Cyril E. King в Сент-Томасе на Виргинских островах (США). После этого он создал компанию Washington Enterprise, а в Атланте открыл Sylvia's Restaurant, который добился очень больших успехов.

Через несколько лет Major Entertainment предложила Вашингтону присоединиться к новому и творческому направлению в службе питания и напитков, ко-



торое собиралась развивать. Уверенный в себе, энтузиаст своего дела, Реджинальд охотно принял это предложение. Его талант и творческий ум обеспечили успех новой концепции.

Секрет его умелого руководства 2500 служащими и успех — продуманная организация дела и тщательность подхода. Добившись, чтобы весь персонал знал, что он должен делать и делать это хорошо, Реджинальд обеспечил отличное обслуживание гостей: то, что должно быть горячим, подается горячим, что должно быть холодным, — холодным. На вершину карьерной лестницы ему помогли взойти не только личные амбиции и энергия, но и огромная забота о других, а также желание помогать своим подчиненным учиться новым вещам и самим тоже двигаться по служебной лестнице. Огромное внимание он уделяет качеству и точности всего того, что делает. Один из приоритетов его деятельности — обеспечение безопасности еды.

Реджинальд и его команда каждый квартал организуют внеплановые проверки своих заведений. Созданная им специальная группа по контролю за едой и напитками оценивает скорость оборачиваемости столиков, обслуживание гостей, качество еды и программу профессиональной подготовки. Ее члены приходят как гости, внимательно наблюдают за работой служащих и отмечают в своих отчетах все, что, по их мнению, не соответствует высокому уровню. Лучшие повара Ерсот проверяют еду на кухне и меню. Специалисты по санитарным нормам оценивают уровень санитарного состояния заведения. Цель этих инспекций — удостовериться, чтобы все было на самом высшем уровне. Реджинальд считает это своим предназначением. Он уважает людей, работающих с ним, и считает их лучшими специалистами в области питания и напитков.

Реджинальд — член совета директоров National Restaurant Association. Бывший президент этой Ассоциации Герман Кайн (Herman Cain) с восторгом и гордостью говорит о Реджинальде: «Реджинальд не боится пробовать творчески новые вещи, и он знает, что для этого необходимо».

Г-на Вашингтона часто приглашают на различные мероприятия образовательного характера. Он член ряда консультативных советов в нескольких университетах, где студенты обучаются искусству управления в сфере гостеприимства. Он также попечитель Совета Ассоциации по финансовым вопросам образования.

Реджинальд полагает, что он многого добился в жизни и его карьера оказалась успешной. Действительно, его карьера может произвести впечатление и повлиять на других, так как теперь у него множество возможностей, благодаря которым жизнь многих людей каждый день становится лучше. Именно об этом он всегда мечтал, а теперь реализовал свои планы, хотя, как он вспоминает: «Мои родители хотели, чтобы я стал юристом, доктором или архитектором. Они не верили, что в ресторанной отрасли я смогу добиться крупных успехов и подняться до вершины служебной лестницы».

Источник: Составлено по работе Whit Smyth, «Regynald Washington, EPCOT's Chief of Food and Beverage. «Says Pleasing Customers Is No Mickey Mouse», *Nation's Restaurant News*, 33, 4, January 25, 1999, p. 28—30.

ARAMARK

В 1950-х годах два предпринимателя — Дейв Дэвидсон (Dave Davidson) и Билл Фишман (Bill Fishman), — поняв, что их мечты и надежды одинаковы, решили предложить свои услуги по продаже продуктов питания. Они объединили свои силы, чтобы стать первой по-настоящему национальной компанией по продажам и услугам. В результате этого союза в 1959 г. появилась компания Automatic Retailers of America (ARA). Фишман и Дэвидсон обладали менеджерскими навыками и умениями, капиталом и необходимым опытом. ARAMARK стала ведущим мировым провайдером управленческих услуг. Она

действует во всех 50 штатах США и в 11 странах, предлагая самые различные управляемые услуги университетам, больницам, муниципальным, региональным и федеральным структурам. Каждый день они обслуживают более 15 млн людей в более чем 500 тыс. таких по всему миру.

С самого начала своей деятельности ARAMARK делает ставку на высокое качество услуг. Компания вышла на новые рынки, отыскав лучшие местные компании, специализирующиеся в этой отрасли, приобрела их и убедила ключевых менеджеров продолжить работу с нею.



В заявлении ARAMARK о миссии компании отмечается, что ARAMARK — это «компания, где хотят работать лучшие служащие отрасли». Клиенты ARAMARK рекомендуют ее другим структурам, поскольку компания постоянно оказывает им больше услуг, чем они от нее ожидали. Успех измеряется темпами роста бизнеса компании, ее поступлений и оценками самих служащих. ARAMARK наращивает свой бизнес во многом за счет совершенствования менеджмента. Эта концепция подтверждается базовыми принципами компании:

«Поскольку мы добиваемся успеха за счет высоких показателей работы, мы поощряем предпринимательский дух в каждом из нас и работаем всегда так, чтобы постоянно улучшать наши услуги».

«Поскольку мы стремимся к росту, мы ищем новые рынки и новые возможности и стараемся отыскать новых клиентов».

После приобретения в 1961 г. компании Slater System, Inc., крупнейшей в США структуры бизнеса, действующей в сфере продуктов питания, ARAMARK начала процесс диверсификации, который продолжается и поныне. Она делает все, чтобы расширить портфель предлагаемых клиентам услуг. Нацеленность на управленческие услуги на всех уровнях, и в первую очередь на местном, является для ARAMARK ценнейшим ресурсом. И действительно, при каждом очередном приобретении еще одной компании проводится целенаправленная работа с ее менеджерами. Их усилия и старания, конечно, должным образом вознаграждаются. Такая способность ARAMARK привлекать лучшие внешние менеджерские силы и применять их во всех направлениях своей деятельности позволяет компании более успешно заниматься диверсификацией.

Среди основных операций ARAMARK отметим следующие.

Питание, отдых и вспомогательные услуги. Компания предоставляет продукты питания, напитки, диетические продукты и связанные с ними услуги, оказывает операционную поддержку партнерам по бизнесу, взаимодействует с образовательными и медицинскими учреждениями, а также с правительственными структурами. ARAMARK осуществляет управление организациями, специализирующимися на продуктах питания, услугах по проживанию, гостеприимстве, вспомогательным операциям в национальных парках и другими структурах отдыха.

Услуги в области образования и медицины. ARAMARK оказывает специализированные услуги по управлению больницам и медицинским центрам. Она также специализируется на медицинских услугах для детей дошкольного и школьного возраста.

Обслуживание военных. ARAMARK — крупнейшая компания в США, предоставляющая услуги военным организациям.

Книги, газеты и журналы. ARAMARK — крупнейший оптовый дистрибьютор журналов, газет и книг.

Руководство ARAMARK успешно управляет концепцией деятельности в разных сегментах, стараясь добиться единственной цели — быть мировым лидером по оказываемым услугам управления. Получая годовые доходы свыше 8,8 млрд долл. (в 2002 г.), компания является ведущей рыночной структурой всего бизнеса, что создает для нее идеальные условия для дальнейшего наращивания рыночной доли. Джозеф Ньюбауэр (Joseph Neubauer), председатель совета директоров и главный исполнительный директор ARAMARK, утверждает: «Я чувствую в себе постоянную потребность двигаться вперед и вперед. Порой я не могу дождаться, когда смогу заняться новым направлением».

Служебные обязанности в сфере управляемых услуг

Сфера ответственности менеджера небольших и средних предприятий общественного питания зачастую шире, чем у менеджеров крупных ресторанов. Это связано с тем, что на больших предприятиях больше и служащих, которым можно делегировать часть своих полномочий, в частности работу с кадрами. Ниже приводится список обязанностей, которые менеджеру малых и средних предприятий студенческого питания приходится выполнять помимо основных служебных полномочий.

Отношения со служащими

- Деловые и личные интересы, решение семейных проблем подчиненных.
- Поощрения и взыскания.
- Предотвращение злоупотребления спиртными и наркотиками.
- Создание благоприятной для работы атмосферы.
- Наставничество и помощь, выдача директивных указаний.

Управление человеческими ресурсами

- Набор / обучение / оценивание.
- Регулирование вопросов труда и зарплаты.

- Вопросы премирования.
- Соблюдение федеральных / региональных законов, поправки 198 Сената.
- Недопущение случаев сексуальных домогательств в коллективе.
- Дисциплинарные меры взыскания, увольнение служащих.
- Недопущение случаев незаконных увольнений.

Карьерные возможности в сфере управляемых услуг

- *Помощник директора предприятия общественного питания:* заработная плата от 28 тыс. до 35 тыс. долл., плюс дополнительные выплаты, размер которых может составить 30% базовой заработной платы плюс пенсионное обеспечение. Если вы уже имеете опыт в выполнении различных операций, связанных с организацией питания, т.е. занимали должности в этой сфере после завершения учебы, то вполне возможно получить работу на тех же должностях. Вполне вероятно, вас переведут на выполнение более крупной операции или на другой тип работы, чтобы расширить ваш опыт и знания, а затем перевести вас на следующий уровень.
- *Директор предприятия общественного питания:* диапазон заработной платы от 35 тыс. до 60 тыс. долл. плюс дополнительные выплаты. Вполне вероятно, вы начнете работать в одном месте, а через несколько лет перейдете в более крупное заведение.
- *Управляющий:* диапазон заработной платы от 50 тыс. до 80 тыс. долл., плюс дополнительные выплаты. Проработав несколько лет в одном месте, вполне вероятно, вы перейдете на аналогичную работу в более крупное заведение. Например, вы можете быть управляющим предприятия с доходом в 4 млн долл., а затем перейти туда, где доход составляет 10 млн долл.
- *Региональный менеджер:* диапазон заработной платы от 75 тыс. до 100 тыс. долл., плюс дополнительные выплаты. Региональный менеджер руководит несколькими местами; помимо прочего в его обязанности входит предложение по работе с новыми структурами и заключение контрактов после ведения переговоров с клиентами.

Службы вспомогательного персонала

- Продажи
- Маркетинг
- Контроль / аудит
- Финансовый анализ
- Человеческие ресурсы
- Тренинг и совершенствование персонала
- Работа с претензиями и жалобами
- Управление безопасностью
- Снабжение / дистрибуция
- Техническое обслуживание (рецепты, меню, проверка продуктов)
- Трудовые взаимоотношения
- Правовые вопросы

Финансы / бюджет

- Составление бюджета предприятия.
- Отслеживание исполнения бюджета.
- Контроль за расходами при приготовлении блюд, оплатой труда и т.д.
- Проверка документации / ревизии.
- Контроль за кредиторской / дебиторской задолженностью.
- Контроль за счетами и их оплатой.
- Соблюдение положений контрактов.
- Управление наличностью / банковские операции.

Контроль за соблюдением техники безопасности

- Инструктаж служащих по технике безопасности.
- Контроль за выплатой пособий по нетрудоспособности.
- Ежемесячное инспектирование / проверки (исполнения федерального законодательства штата).

Смета на обеспечение безопасности

- Контроль за сметой расходов, связанных с производственными травмами.

Производственный процесс / обслуживание

- Составление меню.
- Оценка конкурентоспособности набора блюд.
- Утилизация остатков пищи / отходов.
- Ведение документации по производству.
- Контроль над производством.
- Демонстрация продукции / продажи.

Санитария / предотвращение пищевых отравлений

- Предотвращение пищевых отравлений.
- Соблюдение графика уборки помещений.
- Правильное хранение / обработка продуктов питания.
- Повседневное соблюдение санитарных правил.
- Ежемесячное инспектирование.
- Соблюдение требований Министерства здравоохранения.

Закупка продуктов / привлечение поставщиков

- Оформление заказов / получение и хранение продуктов.
- Контроль качества / спецификаций продуктов / напитков.
- Управление запасами.
- Связь с поставщиками / урегулирование проблем.

Обучение персонала / наращивание деятельности

- Обучение обслуживающего персонала на рабочих местах.
- Обучение правилам безопасности / санитарии и т.д.
- Обучение поваров и официантов.

Пример производственной документации, приведен в табл. 9.6, где показаны ежемесячные операции службы питания в колледже.

Таблица 9.1 Образец отчета о доходах и расходах

Описание	Долл.	%	Студен- ческий союз, долл.	%	Всего, долл.	%
Продажи						
Еда (обычный режим)	951 178				951 178	
Еда (специальные мероприятия)	40 000				40 000	
Pizza Hut Express			100 000		100 000	
Обслуживание банкетов / кейтеринг	200 000				200 000	
Обслуживание конференций	160 000				160 000	
Пиво			80 000		80 000	
Снэк-бар			300 000		300 000	
Кафе a la carte	60 000				60 000	
** Общие продажи	1 411 178		480 000	100,0	1 891 178	100,0
Себестоимость продуктов						
Хлебобулочные продукты	9 420		4 700		14 120	
Напитки	10 000		8 000		18 000	
Молоко и мороженое	11 982		2 819		14 801	
Бакалейные продукты	131 000		49 420		180 420	
Мороженые продукты	76 045		37 221		113 266	
Мясо, продукты моря, яйца и сыр	129 017		48 000		177 017	
	65 500		26 000		91 500	
Разное					0	
Прохладительные напитки	0		0		0	
** Общая себестоимость продуктов	432 964		176 160	36,7	609 124	32,2
Затраты на труд работников						
Заработная плата	581 000		154 000		735 000	
Наем работников	101 500		54 500		156 000	
Дополнительные вознаграждения и налоговые выплаты	124 794		50 657		175 451	
Вознаграждения менеджерам	58 320		6 000		64 320	
Задолженности по зарплате	0				0	
** Общие расходы на труд	865 614		265 157	55,2	1 130 771	59,8
Контролируемые операционные расходы	24 000		6 000		30 000	
Чистящие средства	9 000		46 000		55 000	
Бумага					0	
Аренда оборудования					0	
Затраты на гостей	4 500		2 500		7 000	
Кампании продвижения	35 000		5 000		40 000	
Покупка мелкой утвари					0	
Отчисление за членство в профессио- нальных организациях	3 000				3 000	
Транспортные расходы	3 600		700		4 300	
Телефонные счета	17 000		5 000		22 000	
Прачечная и службы униформы					0	
Ремонтно-восстановительные работы	1 200		200		1 400	
Цветы	10 000		4 000		140 000	
Подготовка персонала					0	
Специальное обслуживание	18 000		3 000		21 000	
Разное						
** Общие контролируемые расходы	125 300	8,9	72 400	15,1	197 700	10,5

Продолжение табл. 9.1

Описание	Долл.	%	Студен- ческий союз, долл.	%	Всего, долл.	%
Неконтролируемые операционные расходы						
Амортизация и уценка	13 500		7 000		20 500	
Страхование	55 717		14 768		70 485	
Разное	12 400		4 100		16 500	
Выбытие активов					0	
Аренда и выплата комиссионных	48 000		40 000		88 000	
Роялти за Pizza Hut			7 000		7 000	
Лицензионные, маркетинговые и на- логовые отчисления за Pizza Hut	5 000		7 000		7 000	
Транспорт: амортизационные и опе- рационные расходы, ремонт	4 000		500		4 000	
** Общие неконтролируемые расходы	138 617	9,8	80 368	16,7	218 985	11,6
Общие операционные расходы	1 562 495	110,7	594 085	123,8	2 156 580	114,0
Превышение (недостача)	(151 317)	(10,7)	(114 085)	(23,8)	(265 402)	(14,0)
Выплаты контрактору						
** Чистое превышение (недостача)						
Статистические данные						
Счет клиента						
Число отработанных часов						
Средний размер продаж еды на одно- го посетителя						

Проверьте свои знания

1. Расскажите об организации питания пассажиров на авиалиниях.
2. С какими трудностями сталкиваются операторы, занимающиеся вопросами питания авиапассажиров?
3. Назовите операции, связанные с питанием, которыми занимаются организа-
ции, работающие в области услуг внешнего управления.
4. Как можно охарактеризовать каждую операцию, выполняемую в сфере питания?
5. Разделитесь на небольшие группы и обсудите различия между операциями в
сфере питания, затем в составе всей учебной группы расскажите о тех выво-
дах, к которым пришла каждая группа.

Предприятия питания при лечебных учреждениях

Работа предприятий питания при лечебных учреждениях может организовываться по-разному, подстраиваясь под нужды клиентуры, не отличающейся хорошим здоровьем, — больных, находящихся на стационарном или профилактическом лечении. По форме это могут быть конвейерная линия, с которой сходят подносы с пищей, кафетерий самообслуживания, столовая или даже кафе с официантами, а также торговые автоматы.

Сверхзадача предприятий питания при лечебных заведениях — обеспечить выполнение требований клиентуры по части диеты. Разработка разных диетических блюд и обеспечение доставки нужных блюд нужным пациентам требуют особого материально-технического снабжения. Кроме того, нельзя забывать и о персонале лечебных учреждений, которые тоже должны получать полноценное питание в ограниченное обеденным перерывом время. Поскольку медицинские работники и обслуживающий персонал находятся на работе пять дней в неделю, необходимо позаботиться о том, чтобы их меню было и разнообразным, и интересным.

Особое внимание на предприятии питания при лечебном учреждении уделяется **конвейерной линии** с подносами, на которые ставятся тарелки с пищей для больных. Профессиональные диетологи разрабатывают диетические столы, работники кухни устанавливают для каждого стола свой конвейер с определенного цвета подносами с ложками, вилками, солонкой, перечницей (а иногда и цветком). По мере продвижения конвейера на подносы ставятся тарелки с блюдами определенного диетического стола. Содержимое каждого подноса проверяется дважды, а то трижды в конце линии, прежде чем он будет доставлен больному. С конвейера обычно сходят около пяти подносов в минуту. Таким образом, больницу на шесть сотен коек можно накормить за пару часов, если обслуживающий персонал будет работать не покладая рук весь семичасовой рабочий день. Обслуживание больниц характеризуется высокой трудоемкостью, при которой на зарплату персоналу уходит от 55 до 66% всех операционных расходов. В целях снижения себестоимости многие предприятия питания по мере возможности организуют буфеты, закусочные, салатные и десертные бары самообслуживания.



Конвейерная линия в службе питания учреждения здравоохранения

Поскольку в настоящее время заполняемость больниц и продолжительность лечения пациентов сокращаются, предприятия питания вынуждены искать новые пути пополнения своего бюджета. Согласно данным за 1994 г. по десяти крупнейшим больницам, действующим на основе самостоятельного финансирования своей деятельности, больше всего дохода приносят пункты питания типа кафетерия.⁶

Предприятия питания при лечебных учреждениях оказались в ситуации, когда необходимость изыскания новых источников дохода изменила саму традиционную структуру больничного питания. Эта ситуация возникла после того, как федеральное правительство снизило пропорции распределения больничной пищи между больными, лечебным и обслуживающим персоналом и средства, выделяемые на лечебное питание: если раньше 66% готовящейся пищи шло непосредственно больным, а остальное персоналу, то за последние несколько лет в связи с повышением потребности в наличных деньгах соотношение изменилось в пользу лечебного и обслуживающего персонала и теперь оно составляет 66% (персонал, оплачивающий питание) к 33% (больные).

Предприимчивые менеджеры больничного питания, такие, как Долли Стренко (Dolly Strenko) из Центральной больницы юго-западных штатов в Огайо, разработали новую концепцию, превратив пищеблок в обслуживающий центр с аптекой, цветочным и булочно-кондитерским магазинами, с рестораном на 112 мест, где можно организовывать самые разнообразные мероприятия, в том числе свадьбы, и откуда работники соседних медицинских учреждений могут брать пищу на вынос. Долли удалось значительно поднять качество питания, во многом благодаря тому, что производственный процесс возглавляет выпускник Американского института кулинарии (Culinary Institute of America).

По мнению экспертов, в связи с ухудшением экономической ситуации менеджеры будут все активнее использовать высокотехнологичные подходы, полуфабрикаты и полностью готовые пищевые продукты в герметичной упаковке, которые остается только разогреть. Этот сегмент пищевой индустрии, в прошлом решавший эти задачи собственными силами, теперь все чаще и чаще увеличивает свою долю в рынке, заключая контракты со специализированными фирмами, такими, как Sodexho, Compass и ARAMARK, поскольку большие фирмы имеют большие возможности по развитию производства, усовершенствованию меню, закупок качественных продуктов, что позволяет снизить себестоимость конечного продукта. Независимое предприятие общественного питания может вводить новшества немедленно, без предварительных многочисленных согласований в региональных и корпоративных офисах.

Другая тенденция в больничном питании — подключение к нему крупнейших сетей ресторанов быстрого обслуживания. McDonald's, Pizza Hut Express, Burger King и Dunkin Donuts — вот наиболее известные из компаний, присоединившихся к подрядчикам, специализирующимся в организации больничного питания. Польза здесь взаимная и для подрядчиков, и для корпораций. «Новые рестораны McDonald's, открывающиеся на территориях больниц, могут служить в качестве полигона для подготовки кадров. А утвержденная профсоюзом шкала зарплаты (7,22 долл. в час) должна удерживать работников от желания поискать работу где-то в другом месте. Фирменные блюда значительно повышают интерес у потребителей», — сказал один из менеджеров.

Для сетей быстрого обслуживания выгоднее арендовать помещения на долговременной основе, чем строить свои собственные. Расчет потенциальной клиентуры здесь гораздо проще: количество штатных работников больницы, больных и посетителей более или менее известно наперед: будничные обеды и ужины приносят хороший доход, однако количество заявок на субботы и воскресенья весьма разочаровывают.

И наоборот, многие больницы начинают сами заниматься производством и доставкой пиццы: они организуют телефонную службу, нанимают людей, развозящих по домам пиццу, приготовленную на территории больницы. Это одновременно позволяет полнее удовлетворять запросы пациентов в качественном питании, так как при приготовлении пищи в больнице можно следовать принципу: «чем проще, тем лучше»: ростбиф, мясная запеканка, картофель с мясом, рыбные салаты — все это помогает людям чувствовать себя в больнице, почти как дома.

Питание в офисах и на производстве

Организация питания в офисах и на производстве (фирма-организация) — исполнитель (business and industry, B&I) — один из самых динамичных сегментов пищевой индустрии. В последние годы она несколько улучшила свой имидж, приложив усилия к оформлению своих заведений и приблизив меню к стандартам коммерческих ресторанов.

Чтобы понять организацию питания на производстве, надо прежде всего пояснить несколько важных терминов.

1. **Контракторы** (contractors) — фирмы, организующие общественное питание на контрактной основе. Многие промышленные предприятия или конторы заключают контракт с такими организациями, поскольку сами не знакомы в должной мере со спецификой этого бизнеса. Они нанимают профессионалов, чтобы те руководили работой служащих, выделенных для обслуживания пункта общественного питания. Одно из основных преимуществ такого варианта по сравнению с самостоятельным ведением этого направления — в конечном счете меньшие затраты, так как это направление как непрофильное не приносит такой прибыли, как основные виды деятельности.
2. **Самостоятельные операторы** (self-operators) — промышленные предприятия и конторы, которые сами управляют своими пунктами общественного питания. В некоторых случаях это выгоднее: например, не нужно дополнительных согласований, чтобы производить изменения, удовлетворяя какие-либо специфические требования по характеристикам питания, внешнему виду блюд и т.д.
3. **Посредники** (liaison personnel) — служащие предприятия, осуществляющие связь с фирмами-исполнителями и доводящие требования своего руководства в отношении общественного питания до сведения контрактора. Они контролируют соблюдение им договорных обязательств.

Мега-событийный менеджмент — Олимпийские игры и борьба за золото

Фред Де Мико (Fred J. De Micco)

Профессор и председатель ARAMARK по направлениям гостиничного, ресторанный и институционального менеджмента, University of Delaware, профессор управления человеческими ресурсами в университете Penn State

ARAMARK — мировой лидер в предоставлении глобальных управляемых услуг в области питания, обслуживания помещений и других вспомогательных видов деятельности. ARAMARK занимает лидирующие позиции, обслуживая предприятия бизнеса, учреждения образования и здравоохранения, спортивные сооружения, а также сегменты развлечения и отдыха. Если говорить об услугах, связанных со спортом, развлечениями и питанием, то наиболее ярким примером мирового «обслуживания» можно назвать Олимпийские игры.



У ARAMARK длительная и богатая история работы на Олимпийских играх. Начало было положено в 1968 г., когда он обслуживал летние Олимпийские игры в Мехико, крупнейшее спортивное событие в мире. С тех пор компания предоставляла услуги с внешним управлением большому числу организаторов Олимпийских игр, чем любая другая компания, и завоевала свою «золотую медаль» за отличные достижения по обслуживанию зимних и летних Олимпийских игр на протяжении последних четырех десятилетий (летние Олимпийские игры в 1976 в Монреале, Канада; зимние Олимпийские игры 1980 г. в Лейк-Плэсиде, штат Нью-Йорк, США; зимние Олимпийские игры в Сараево 1984 г., Югославия; летние Олимпийские игры в 1984 г. в Лос-Анджелесе, Калифорния, США; зимние Олимпийские игры в 1988 г. в Калгари, Канада; летние Олимпийские игры в 1992 г. в Сеуле, Южная Корея; летние Олимпийские игры в 1992 г. в Барселоне, Испания; зимние Олимпийские игры в 1994 г. в Лиллехаммере, Норвегия; летние Олимпийские игры (юбилейные) в 1996 г. в Атланте, штат Джорджия, США; зимние Олимпийские игры в 1998 г. в Нагано, Япония; летние Олимпийские игры в 2000 г. в Сиднее, Австралия; летние Олимпийские игры в 2004 г. в Афинах, Греция).

Шеф-повара и специалисты по питанию ARAMARK разработали «мировое меню» (более 550 рецептов), которое позволяет удовлетворить потребности спортсменов из 200 стран мира, людей с разными этническими и религиозными особенностями и предпочтениями в питании, и помочь им добиться лучших спортивных результатов.

Трижды профессор Демико брал с собой студентов для работы в Олимпийской деревне в заведениях ARAMARK. В 1996 г. его студенты обслуживали летние игры в Атланте, а в 2000 г. они отправились в далекий путь, в Сидней, где в том году проходили летние Олимпийские игры.

При наличии огромного меню, насчитывающего около 1500 блюд, и круглосуточной работе студентам приходилось действительно постараться. Например, среди достаточно странных блюд, которые появлялись в меню спортсменов во время Олимпийских игр в Сиднее 2000 г., были копчености из кенгуру, копченый страус эму, акула мако на гриле и виндалу из козлятины.

«Участие в подобных событиях позволяет получить значительно более глубокое образование, чем в любом другом мероприятии, где надо кормить участников», — говорит Джером Билл (Jerome Bill) из ARAMARK. — «Обычно для этого возводится небольшой специальный город, который функционирует приблизительно 33 дня, а затем также быстро исчезает. Здесь огромную роль играет логистика.»

**Список продуктов (неполный),
использованных ARAMARK для обслуживания спортсменов
в Олимпийской деревне (Атланта, 1996)**

15 498 фунтов свежей спаржи	61 958 стейков
46 560 пучков зеленого лука	3333 фунта черного перца
23 342 пинты (1 пинта приблизительно 0,5 кг) клубники	9057 фунтов нарезанного сы- ра чеддер
48 000 дюжин свежих яиц	25 000 фунтов свежих грибов
30 000 фунтов салата	2656 пирогов с кокосовым кремом
34 000 фунтов риса (сухой вес)	7850 фунтов спагетти (сухой вес)
32 800 фунтов маргарина	10 827 пучков свежей петрушки
17 998 фунтов свежих томатов	11 000 французских булок
665 фунтов анчоусов	20 000 французских рогаликов

ARAMARK наняла и подготовила более 6500 человек для приготовления еды и обслуживания. В целом, за 33 дня Олимпийских и Параолимпийских игр было приготовлено и подано более 5 млн блюд. Список продуктов для подобного события — объемнейший документ. В Атланте в 1996 г. в числе основных ингредиентов, использованных ARAMARK, были, помимо прочего, 576 000 яиц, 34 000 фунтов риса, 32 800 фунтов маргарина и 9057 фунтов нарезанного сыра чеддер.

«Где еще вы можете поприветствовать 15 000 лучших представителей мира и пригласить их на обед к себе в дом? Это действительно исключительная возможность для демонстрации вашего умения объединить прошлый опыт, занятия в классе и вашу человеческую природу и получить незабываемый профессиональный опыт. Студенты узнают очень многое, причем это касается не только обслуживания и приготовления пищи; здесь они получают огромную возможность до конца понять истинную сущность гостеприимства», — говорит Марк Бруно (Marc Bruno), получивший степень MBA ARAMARK.

Студенты могут общаться с ведущими спортсменами мира, причем в динамичной и постоянно меняющейся обстановке. Каждый день студенты приходят на работу, зная, что их труд является важной составляющей и действительно влияет на результаты, показываемые каждым спортсменом.

Вот что говорит один из студентов, получивший практику такой работы: «Олимпийские игры позволили мне изнутри увидеть, как организуются огромные события, какие проблемы при этом возникают и как они преодолеваются. Работа в Олимпийской деревне помогла мне лучше взаимодействовать с самыми разными людьми, представителями различных культур. Теперь я работаю в NBC Olympics в отделе обслуживания игр. Я с нетерпением ожидаю, когда приму участие в следующих Олимпийских играх».

Фирмы-исполнители обслуживают примерно 80% этого сегмента рынка пищевой индустрии, фирм исполнителей и в целом рынок развивается в сторону дальнейшего усиления влияния. Сейчас этот рынок включает около 30 тыс. пунктов общественного питания. Для того чтобы приспособиться к тенденции уменьшения количества служащих, особенно заметной на предприятиях бизнеса, общественное питание идёт по линии организации небольших, а не огромных полносервисных кафетериев. В некоторых случаях они получают прибыль, но чаще всего остаются «при своих». Другая тенденция — появление крупных зданий, в которых размещается большое количество контор, пользующихся одним централизованным кафетерием или столовой. В связи с современной неспокойной ситуацией в мире бизнеса большой процент помещений пустует, что ведет к уменьшению спроса на услуги пунктов питания в таких зданиях. Поэтому многие офисные здания предпочитают сдавать помещения в аренду не организаторам общественного питания, а известным коммерческим ресторанам.

Организаторы общественного питания при промышленных предприятиях и офисах стремятся удовлетворять запросы клиентов, предлагая не стандартные блюда ресторанов быстрого обслуживания, вроде пиццы и гамбургеров, а полноценную здоровую пищу, организуя салатные и фруктовые бары, а также столы, на которых разложены самые разные продукты-компоненты, из которых человек может сам сделать для себя любимый им сэндвич.

Тип обслуживания, предлагаемый тем или иным пунктом общественного питания, зависит от ряда факторов: места, времени, денег и опыта. Обычно все они вносят те или иные ограничения, что ведёт к тому, что в большинстве случаев организаторы идут по простейшему пути — создают кафетерий.

По типу обслуживания пункты общественного питания на производстве и в офисах можно разделить на следующие категории.

1. Кафетерии с полным циклом обслуживания с *одной общей или несколькими линиями раздачи* или с *мобильными торговыми точками*.
2. *Кафетерии с ограниченными услугами*, представляющие собой смесь полносервисного кафетерия и ресторана быстрого обслуживания с передвижных торговых точек. В таких точках питания меньше обеденных залов и, как правило, нет отдельного зала для руководящих работников.

Проверьте ваши знания

1. Какие задачи, кроме непосредственно связанных с едой, решает менеджер, работающий в предприятиях общественного питания.
2. Кратко объясните сущность основных задач, решаемых менеджером, работающим в предприятиях общественного питания. Почему каждая из этих задач важна?

Отдых и развлечения¹

Сегмент отдыха и развлечений является, возможно, самым уникальным и самым интересным во всей отрасли питания, где вы можете работать.

Операции, связанные с питанием в этом сегменте, могут осуществляться на стадионах, спортивных аренах, в национальных и местных парках, зоопарках, и других местах, где еда и напитки предлагаются большому числу посетителей. Здесь потребители часто спешат и поэтому предприятия питания сталкиваются с большими трудностями: им необходимо предложить свою продукцию в очень короткое время. В среднем профессиональное спортивное мероприятие продолжается от двух до трех часов.

Возможность участвовать в спортивном событии, рок-концерте, выступлении цирковых артистов или другом событии, происходящем на стадионе или спортивной арене, делает деятельность этого общественного питания уникальной и захватывающей. Вы также можете работать в национальном или региональном парке и участвовать в крупных событиях, которые там проводятся, если это то, что вам нравится. Рев толпы и общий азарт, присущий подобным событиям, делает работу в этих местах очень захватывающей. Представьте, что вместо того чтобы вам платить большие деньги за то, чтобы посмотреть финал Суперкубка, вам самим платят и при этом вы в определенной степени и сами участвуете в этом соревновании.

Обслуживание на стадионе

Места для отдыха, как правило, имеют несколько точек обслуживания, где посетителям предлагается еда и напитки. На стадионе продавец обычно пронзительно кричит: «Сюда, сюда, здесь хот-доги!» Одни болельщики подходят к киоскам продаж, другие покупают еду и напитки у разносчиков не покидая своего места. Здесь предлагается самая разная еда, начиная от сосисок и гамбургеров до блюд местной кухни. Например, в Филадельфии популярны сэндвичи с говядиной, в то время как в Балтиморе болельщики предпочитают сэндвичи с крабами. На многих стадионах есть рестораны. В некоторых случаях болельщики должны быть членами ресторана; в других — они могут покупать специальные билеты, по которым получают доступ в такие рестораны. В отличие от обычных эти рестораны обладают одним существенным достоинством — прекрасным обзором игрового поля.

Другие крупные пункты обслуживания — буфеты с едой и напитками, предлагаемыми в ложах и других IP-местах. Как правило, эти места арендуют корпорации, куда они приглашают своих гостей или важных клиентов. Обычно они могут вместить от 30 до 40 гостей плюс небольшое место, где предлагается буфет, а также места, где гости могут удобно сидеть и наблюдать спортивные или другие мероприятия. На крупном открытом стадионе такие ложи могут быть более крупными и вмещать от 60 до 70 человек.

Крупный стадион или спортивная арена могут иметь продавцов-разносчиков, киоски, рестораны и пункты обслуживания в ложах. Они одновременно могут обслуживать до 60—70 тыс. зрителей. Чтобы прокормить всех этих зрителей, требуется огромная работа отдела питания по планированию и

¹ Этот материал любезно предоставил Дэвид Такер.

организации. Большое число контрактов на обслуживание стадионов и спортивных арен ARAMARK, Fine Host, Sodexho, Compass Group, Wood Company и Delaware North.

Другие места отдыха и развлечений

С крупными компаниями, обслуживающими стадионы, заключили контракты большинство национальных парков США. В этих парках имеются гостиницы, рестораны, бары с легкими закусками, магазины подарков и множество других точек, где туристы могут потратить свои деньги.

Зоопарки, океанариумы, теннисные турниры, например турнир U.S. Open в Нью-Йорке, или соревнования по гольфу, устраиваемые PGA, здесь собирают множество людей. Например, на соревновании по профессиональному гольфу, которое длится неделю, включая время подготовки игроков, ежедневно может присутствовать до 25 тыс. зрителей. Здесь также есть пункты продажи еды и напитков, и так называемые корпоративные шатры для специального обслуживания гостей.

Преимущества и недостатки

Карьера в сегменте питания имеет несколько преимуществ. Вы получаете уникальную возможность видеть профессиональные и любительские спортивные соревнования, которые вам нравятся, слышать крики фанатов, принимать участие в мероприятиях на открытом воздухе в живописной сельской местности, предоставлять самые разные услуги гостям и зрителям и иметь возможность самому устанавливать график своей работы.

Но работа в этом сегменте имеет и свои недостатки: необходимо обслужить огромное число людей в короткое время; необходимо работать в конце рабочей недели, по праздникам и в ночное время; обслуживание носит неличный характер; возможностей для творческого отношения к работе значительно меньше; сезонная занятость, т.е. работа в режиме сезон / не сезон.

Однако в целом питание в отрасли отдыха — очень интересная и уникальная составляющая индустрии гостеприимства. Здесь работники могут получить самые разные возможности проявить себя, в том числе и в уже известных вам должностях в гостиницах и ресторанах. С учетом нынешней тенденции строительства новых стадионов и спортивных арен по всей территории США этот сегмент предлагает множество новых рабочих мест.

Тенденции в сфере управляемых услуг

- Менеджеры заведений общественного питания и развлечений в колледжах и университетах сталкиваются со все возрастающим числом проблем. Представители журнала *Restaurants and Institution* попросили некоторых из них рассказать о некоторых своих проблемах. Если обобщить их ответы, то основная головная боль менеджеров — балансирование роста себестоимости и все более низких поступлений. Билл Райгэн (Bill Rigen), менеджер центра питания в Oklahoma State University, указал на две основные проблемы: снижение поступлений от реализации блюд и возросшая себестоимость этих блюд и коммунальных услуг. Лично он пытается

справляться с этими проблемами следующим образом: так как он понимает, что расценки на коммунальные услуги ему не подвластны, то в первую очередь следует заняться максимизацией продаж. Он также пытается оптимизировать деятельность своего центра за счет выбора соответствующих блюд и более эффективного труда служащих.

- Марта Уилисс (Martha Willis), директор центра питания в Tennessee Technological University в г. Куксвиле, в качестве основных проблем называет снижение числа студентов и сокращение фонда, выделяемого штатом на оказание помощи студентам. Это приводит к сокращению спроса на услуги центра и поэтому выходить на уровень рентабельности становится все труднее и труднее. Марта старается добиться этого за счет более широкого привлечения на штатные должностные позиции работников-почасовиков, в первую очередь студентов, которые хотят подработать. Экономия по статье общей заработной платы в этом случае может составить до 30%.
- Интенсификация использования кампус-карточек.
- Увеличение числа случаев еды на ходу, например перед началом спортивного мероприятия.
- Более частое использование кредитных карточек в местах продаж.
- Двойные требования к менеджерам, отвечающим за питание: от студентов, которые хотят получать более свежие продукты, и от администрации, которая требует больших поступлений от имеющихся источников.
- Обслуживание в течение 24 часов в сутки.
- Активизация бизнеса в центрах здоровья и домах престарелых.
- Распространение концепции брендов на все сегменты, где используются управляемые услуги, включая армию, школу, колледжи, предприятия, центры здоровья и аэропорты.
- Разработка вариантов питания «как дома» в каждом сегменте управляемых услуг как способ повышения доходности.
- Все более возрастающее потребление свежих продуктов.

СИТУАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

Утечка газа

Кухня в одной крупной корпоративной структуре имеет несколько газовых и электрических печей и других кухонных приборов, которые используются для приготовления пищи. В среднем кухня обслуживает во время ланча 500 человек. Однажды в один декабрьский день, в 10.15 утра, из-за утечки газа пришлось

обратиться в газовую компанию, которая из-за неисправности перекрыла подачу газа.

Вопрос для обсуждения

Что можно сделать в создавшихся условиях, чтобы не сорвать и даже не ухудшить обслуживание посетителей во время ланча?

СИТУАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

Хаос на кухне

Джейн — директор предприятия питания на территории студенческого городка, который обслуживает 800 студентов завтраками, лан-

чами и обедами. Джейн приезжает в свой офис в 7.00 утра (за полчаса до начала завтрака) и обнаруживает множество проблем.

Она выясняет, что кассир, обслуживающий завтраки, и одна из двух сотрудниц, ко-

которые занимаются уборкой посуды утром, заболели. В 8.15 должен прийти второй работник — для уборки и мытья посуды. Кассир особенно необходим во время завтрака, пока студенты не уйдут на утренние занятия, которые начинаются в 8.30.

Также от одного из поваров Джейн узнает, что один из двух холодильников работает в ненормальном режиме и что часть продуктов хранится в нем при температуре, которая превышает 6 °C.

Ей также сообщили, что один из трех аппаратов по приготовлению льда сломался. Из-за этого у них не будет хватать льда для охлаждения салатных баров и приготовления холодных напитков за завтраком.

И, наконец, менеджер по массовым мероприятиям сообщил Джейн, что случилось непредвиденное. Десерты, заказанные президентом университета на ланч, который он устраивает в этот день для своих гостей, не будут доставлены вовремя, так как служащий поставщика записал дату их доставки неправильно, а это, несомненно, вызовет гнев президента.

Вопросы для обсуждения

1. Как Джейн может справиться с отсутствием кассира и служащего на мойке во время завтрака?
2. Что следует сделать Джейн с продуктами в неисправном холодильнике? Следует ли ей использовать продукты, которые хранились при температуре выше 6 °C?
3. Что должна предпринять Джейн, чтобы решить проблему нехватки льда?
4. Как следует Джейн действовать, зная, что заказанные на ланч десерты не будут доставлены?
5. Если специальные десерты не могут быть закуплены вовремя, что должен делать менеджер по массовым мероприятиям?
6. Что можно сделать, чтобы в будущем исключить ошибки, подобные той, которую совершил служащий поставщика?

ПОЛЕЗНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Управляемые услуги

Выпускники колледжей получают множество самых разных возможностей в сфере управляемых услуг. Как менеджер, вы будете иметь большую степень контроля над своим временем, что объясняется структурированной природой среды, в которой вы работаете. Авиалинии, школы и учреждения здравоохранения, как и колледжи, и университеты, т.е. места, где надо кормить множество людей, обычно работают по графику, в основу которого положена ротация меню. Здесь нет поздних ночных мероприятий, по крайней мере, регулярных, хотя время от времени приходится обслуживать некоторые специальные мероприятия или выполнять особые функции. Если вы работаете в сфере питания образовательных учреждений, летние и другие школьные каникулы предоставляют менеджеру время заняться новыми проектами и самому отдохнуть.

Карьера в сфере управляемых услуг предлагает редкую возможность добиться такого качества жизни, которое не часто доступно в отрасли питания. Но одним из недостатков такой карьеры является тот факт, что вам практически не придется лично взаимодействовать с вашими потребителями. Ограниченные контакты означают, что у вас будет меньше возможности добиться признания тех людей, которых вы обслуживаете.

Если вы выберете работу в службе питания армейских учреждений, то здесь скорее всего ваша карьера будет происходить в специальных ресторанах или клубах. Работая как гражданское лицо в военной организации, вы получите достойную заработную плату, отличный пакет дополнительного вознаграждения и возможность путешествовать.

Питание на предприятиях — самый разнообразный сегмент из всех вариантов общественного питания, поскольку организуется во всех отраслях промышленности. Часы работы здесь обычно более продолжительные, но, как правило, упорядоченные. Кроме того, здесь существуют большие возможности получения бонусов и продвижения по службе.

Организация питания институционального типа переживает в настоящее время невиданный ранее рост, так как в это направление бизнеса вкладываются огромные деньги. Более того, масштабы этой работы расширяются и включают сектора, выходящие за пределы индустрии гостеприимства, например поддержание территории в надлежащем виде, услуги по уборке помещений и территории и продаже торговых автоматов.

Веб-сайты, которыми вы можете воспользоваться:

www.sodexhousa.com — Sodexho

www.aramark.com — организация питания в ARAMARK

РЕЗЮМЕ

1. Предприятия общественного питания с управляемыми услугами можно классифицировать по месту их функционирования: в аэропорту, армейских частях, школах и университетах, лечебных учреждениях и на производственных предприятиях.
2. Качественное питание стало главным фактором конкурентной борьбы авиакомпаний с другими видами транспорта. Продукты питания для авиалиний готовятся или силами самих авиалиний, или фирмами-исполнителями, такими, как Dobbs International и Sky Chefs.
3. Организация питания военнослужащих осуществляется в столовых, клубах, госпиталях, а также в полевых условиях. Прямые поставки продуктов питания, творческий подход к составлению меню, широкое использование полуфабрикатов, развертывание фирменных закусочных быстрого обслуживания непосредственно в воинских частях — вот новые тенденции в армейском питании.
4. Школы либо организуют приготовление пищи на своей территории, либо получают ее из централизованных комбинатов школьного питания. Они пытаются совместить приемлемые цены с качеством блюд. Обучение сбалансированному питанию включено в образовательные школьные программы.
5. Студенческое питание организуется в университетских ресторанах, кафетериях, студенческих союзах, в клубах для профессорско-преподавательского состава, магазинах на территории кампуса. Компании, занимающиеся питанием, при необходимости обслуживают и массовые мероприятия.
6. Служебные обязанности управляющего предприятием общественного питания сложны и многообразны: это производственные отношения внутри коллектива, работа с кадрами, составление и контроль за бюджетом, техника безопасности, санитария и управление запасами.
7. Перед службой общественного питания при лечебных учреждениях стоят задачи не только по диетическому питанию различных категорий больных, но и питанию лечебного и обслуживающего персонала в короткий обеденный перерыв. Особое внимание организаторы питания в лечебных учреждениях уделяют конвейерной линии и пунктам самообслуживания.
8. Пункты общественного питания на предприятиях и в офисах, — это, как правило, кафетерии двух типов: с полным и ограниченным циклом обслуживания. Тип обслуживания зависит от трех главных факторов: денег, места и времени.
9. Организация питания в местах отдыха предоставляет желающим еще больше карьерных возможностей. В местах отдыха и развлечений обычно множество киосков, кафе, закусочных и ресторанов.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

Дневной рацион
 Коммерческие предприятия питания
 Конвейерная линия с подносами
 Национальная программа школьного питания
 Посредники
 Приготовление пищи партиями

Программы диетологического воспитания
 Самостоятельные операторы
 Управляемые услуги, или услуги с внешним управлением
 Фирмы-исполнители

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Что представляют собой предприятия питания с управляемыми услугами?
2. Перечислите основные особенности, отличающие коммерческие предприятия питания от предприятий с управляемыми услугами.
3. Расскажите о проблемах, с которыми в последнее время сталкиваются организаторы школьного питания.
4. Поясните термин «национальная программа школьного питания».
5. Прокомментируйте последние тенденции, связанные с управляемыми услугами, наблюдаемыми в центрах питания колледжей.
6. Каковы плюсы и минусы сетей быстрого питания, действующих на территории студенческих городков?
7. Расскажите кратко о сложных проблемах, стоящих перед организаторами питания в лечебных учреждениях.

ИНТЕРНЕТ-УПРАЖНЕНИЯ

(1) ARAMARK

www.aramark.com

ARAMARK — это глобальный рынок некоммерческих услуг, если судить по заявлению на его веб-сайте. ARAMARK — это компания аутсорсингового типа, предоставляющая клиентам самые разные услуги от повседневного обслуживания мероприятий до корпоративной униформы.

Задания

- (а) Войдите в раздел «Careers» (Карьера). Кто в ARAMARK стал звездой месяца? Какую должность он или она занимает и за что отвечает?
- (б) Какие характеристики позволяют человеку стать звездой месяца?

(2) SODEXHO

www.sodexhousa.com

Sodexho services предлагает широкий диапазон аутсорсинговых услуг и является ведущей компанией по услугам в области питания и управления зданиями в Северной Америке.

Задания

- (а) Какие корпоративные услуги предлагает Sodexho?
- (б) Посмотрите на имеющиеся должностные позиции, предлагаемые Marriott или ARAMARK в области, в которой вы специализируетесь.

ПРИМЕНИТЕ ВАШИ ЗНАНИЯ

1. Воспользовавшись примером операционной документации (табл. 9.1), рассчитайте процентную долю издержек на труд, для чего возьмите общий объем продаж, разделите его на издержки на труд и умножьте на 100. Формула здесь простая:

$$\text{издержки} / \text{выручка} \times 100.$$
2. Рассмотрите розничную операцию в местном колледже, где Grilled Chicken Combo в своем меню предлагает грудки цыплят

гриль, жареный картофель и прохладительные напитки в бутылочках емкостью в 20 унций (приблизительно 600 г). Вычислите себестоимость продуктов, определив все, что необходимо для работы Combo, включая обслуживание. Какая у вас получилась себестоимость? По какой цене вы будете продавать указанные продукты, чтобы получить разумную прибыль?

ПОПРОБУЙТЕ СЕБЯ

Составьте образец меню на день для столовой в начальной или средней школе. Сравните ваш вариант с рекомендациями, приведенными

ми в пирамиде питания. Насколько ваше меню ему соответствует?

КОММЕНТАРИИ И РЕФЕРАТИВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. A. McCool, E. L. Smith, and D. L. Tucker, *Dimensions of Noncommercial Foodservice Management*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1994, p. 278.
2. Там же, стр. 281.
3. Susie Stephensen, «School Lunch: One Correct Answer? Or Multiple Choice?» *Restaurants and Institutions*, September 1, 1993, p. 114.
4. NSLP Web site, January 17, 2004, www.fns.usda.gov/end/
5. Editors. «Soft Drinks and School Lunches.» *U.S. News and World Report*, **116**, 8, May 9, 1994, p. 18.
6. Частный разговор автора с Долли Стренко (Dolly Strenko) в ноябре 1994 г.
7. Частная переписка автора с Джоном Ли Содексхо (John Lee Sodexho) от 19 января 2004 г.

Напитки



Прочитав и изучив эту главу, вы сможете:

- Перечислить основные сорта винограда и пояснить их основные характеристики.
- Предложить подходящее вино к конкретному блюду.
- Различать разные сорта пива.
- Перечислить типы алкогольных напитков и рассказать, как они производятся.
- Пояснить, какую ответственность несут рестораны, продавая спиртные напитки.

В этой главе представлен общий обзор алкогольных и неалкогольных напитков, предлагаемых в индустрии гостеприимства. При изучении его постарайтесь, помимо прочего, понять огромную важность ответственного отношения к спиртным напиткам и правильного обслуживания гостей, если во время мероприятия такие напитки предлагаются. Так, если вы решили, что будете употреблять спиртные напитки, заранее договоритесь, кто вас после этого повезет домой на вашей машине. Если вы употребляете алкогольные напитки, не мешайте их (два основных типа — виноград и зерно, из которых производят вино и крепкие спиртные напитки). При их смешивании вы действительно столкнетесь с трудностями, причем часто очень серьезными. Всегда следует помнить об одном простом правиле, руководствуясь которым вы в полной мере сможете наслаждаться напитками, — это умеренность, касается ли это общения с друзьями в ресторане или отдых на природе с коллегами. Очень полезно также изучить статистические данные об авариях автомобилей и других несчастных случаях, вызванных употреблением алкоголя, которые, к сожалению, так часто случаются каждый год. Получайте удовольствие от напитков, но не слишком увлекайтесь.

Во всем мире гостей потчуют каким-либо напитком. В зависимости от культуры, в которой вы выросли, это может быть чай или кофе, а может быть и бурбон... Напитки обычно делят на две большие группы: алкогольные и безалкогольные. **Алкогольные напитки** (alcoholic beverages) подразделяются на три типа: вино, пиво и крепкие спиртные напитки (рис. 10.1).

Вино	Пиво	Спиртные напитки
Тихие (без углекислого газа) Натуральные С добавками (крепленые) Ароматные Игристые	С верхней ферментацией Светлое С нижней ферментацией Эль Стаут (темный эль) Светлое Пильзнер Портер	Виноградные / фруктовые Зерновые Кактусовые Тростниковый сахар / меласса

Рис. 10.1 Типы алкогольных напитков

Вина

Вино — это перебродивший сок только что собранного спелого винограда. Вино можно также делать из других сахаросодержащих: яблок, черной смородины, вишни, ягод бузины и др. Но их правильнее называть не винами, а наливками. В этой главе мы ограничимся виноградными винами. Их классифицируют прежде

всего по цвету: красные, белые или розовые. Вина также можно классифицировать по другим критериям, например по крепости, наличию углекислого газа или добавок (крепленые), шипучие и ароматизированные.

Легкие вина

Белые, красные или розовые столовые вина обычно называются легкими, потому что в них мало алкоголя. Такие столовые вина производят в различных регионах мира, где растет виноград. В США этим винам обычно давались названия от сортов винограда, из которого их делали: шардоне или каберне совиньон. Такой подход оказался настолько успешным, что сейчас европейцы также называют свои вина по винограду или по району, где их производят, например пуйи-фюис и шабли.

Игристые вина

Шампанское, игристое белое вино, игристое розовое вино называются **игристыми винами** (sparkling wines). Они искрятся, потому что содержат углекислый газ, который может либо сам образовываться в нем естественным способом, либо создаваться механическим способом. Самое известное из игристых вин — шампанское, которое традиционно стало синонимом юбилеев и разных счастливых событий.

Шампанское (Ehampagne) стало модным напитком во Франции и Англии в XVII веке. Это вино впервые появилось во французской провинции Шампань. Уникальное качество шампанского — игристость — получается в результате второй ферментизации (вначале этот процесс произошел случайно) уже непосредственно в бутылке, которая теперь называется *method champenoise*, что означает, что при их производстве использовался метод, аналогичный тому, который используется в Шампани.

Монах-бенедиктинец Дом Периньон (Dom Perignon, 1638—1715) заведовал винным погребом в аббатстве Хотвийес и считался крупнейшим знатоком вин.

Именно он был первым, кто начал экспериментировать, смешивая различные вина, чтобы добиться так называемого *cuvée* — *кюве* (основы для производства шампанского). Он также совершил небольшую революцию в виноделии, оставляя в бутылках углекислый газ. В течение столетий приемы Дома Периньона улучшались и в конце концов привели к современному методу, который используется для изготовления шампанского.



Называться шампанским, согласно международному праву, могут только те шипучие вина, которые произведены во Франции в провинции Шампань. На этикетке шипучих вин, произведенных в других районах мира, должно быть написано *method champenoise*, что означает, что при их производстве использовался метод, позволяющий получать данный вид игристого вина.

Как надо обращаться с шампанским и подавать его? Чтобы узнать об этом, познакомьтесь с основными рекомендациями.

Как подавать шампанское

Шампанское должно храниться в горизонтальном положении при 10—11°C. Однако подавать его следует при 6—7°C. Этого можно добиться, если поместить бутылку в ведро со льдом.

При подаче шампанского следует выполнить несколько рекомендаций, которые позволят вам получить наилучшие результаты.

1. Если бутылка находится в холодильнике, ее надо поставить так, чтобы лед охватывал всю бутылку.
2. Бутылку следует обернуть тканевой салфеткой. При этом удалите фольгу до проволоки, которая удерживает пробку.
3. Держите бутылку прочно одной рукой под углом 45°. Открутите и удалите крепящую проволоку. Чистой салфеткой вытрите горлышко бутылки и вокруг пробки.
4. Другой рукой возьмитесь за пробку так, чтобы она не вылетела. Покручивая пробку, удалите ее из бутылки.
5. Когда пробка вытащена, продолжайте держать бутылку под углом около 5 секунд. Газ выйдет и с ним немного шампанского.
6. Шампанское следует наливать в два приема: сначала — пока пена не поднимется почти до края бокала, затем — подождите, пока пена не осядет. Продолжайте наполнять бокал примерно на три четверти.

Проверьте ваши знания

1. Почему шампанское подают в бокалах особой формы?
2. Как классифицируют алкогольные напитки?
3. Почему не следует смешивать напитки на основе винограда (вино) и зерна (спиртные)?
4. Почему необходимо направлять бутылку шампанского в сторону, когда вы ее открываете?

Крепленые вина

Шерри, портвейн, мадера и марсала называются **креплеными винами** (fortified wines), потому что их сделали более крепкими, добавив в основу бренди или винный спирт, придающие вину уникальный вкус и увеличивающие содержание алкоголя до 20%. Большинство крепленых вин более сладкие на вкус, чем сухие вина. Каждый из видов крепленых вин включает несколько подвидов, которые отличаются по вкусу и запаху.

Ароматные вина

Самые распространенные из душистых **ароматных** вин (aromatic wines) — различные вермуты и аперитивы. Своеобразный аромат и привкус (букет) им придают травы, цветки и корни растений. Эти вина могут быть сухими или сладкими. Ароматные вина, известные как аперитивы, часто принимают до еды как стимуляторы пищеварения. Среди наиболее известных аперитивов красное дюбонне (сладкое), белое дюбонне (сухое), красный вермут (сладкий), белый вермут (сухой), бир (сладкое), лиле (сладкое), пент-е-ме (сухое), сант-рафаэль ред (красное сладкое), сант-рафаэль уайт (белое сухое).

История вина

Вино производится уже много столетий. Процесс брожения был известен еще в Древнем Египте и Вавилоне. Первые письменные упоминания о вине относятся к V тыс. до н.э., т.е. 7000 лет назад. Древние греки получили вино в наследство от египтян, а позже римляне внесли свой вклад в виноделие, сажая виноградную лозу на землях покоряемых ими стран Европы.

Вина, которые делали в те давние времена, значительно отличались от современных каберне и шардоне. Вина прошлогоднего урожая пили, когда они еще окончательно не перебродили и содержали много кислоты и разных примесей. Чтобы сделать их более приятными на вкус, добавляли специи и мед. Такие добавки в Греции и Германии применяются до сих пор.

Качество вина зависит от сорта винограда, типа почвы, на которой он растет, от климата, от того, как ухаживают за виноградником, от способа производства вина. Существуют тысячи сортов винограда, которые могут расти в самых разных климатических условиях и на самых разных почвах. Некоторые сорта любят глинистые почвы, другие известковые, третьи песчаные и даже каменистые почвы. Самый главный для виноделов сорт винограда имеет латинское название *vitis vinefera*. Из него делают каберне совиньон, рислинг, гаме, пино, шардоне и пино нуар.

Est! Est! Est!

В Европе в Средние века считалось добрым делом совершить хотя бы раз в жизни паломничество в Рим. Существует забавная история об одном немецком епископе, который настолько любил вино и еду, что перед своим приездом в каждый город отправлял туда слугу отыскать для него лучшую таверну. (Отыскав такую таверну, слуга на ее дверях писал слово *Est!*, означавшее *это*). Обычно *Est!* писалось на лучшей таверне города, которую можно было найти в тот вечер. Проехав Германию и прибыв в Северную Италию, епископ со свитой постучали в двери таверны, на которой было написано три раза *Est! Est! Est!*. Наверное, епископу настолько понравилось вино и еда здесь, что, как ни удивительно, но до Рима он так никогда и не добрался.

Производство вина

Производство вина проходит шесть этапов: отжим винограда, брожение (ферментация), отделение вина от осадка, скопившегося на дне бочки, выдерживание, фильтрование и розлив. Виноград убирают осенью, после того как определили его спелость и процентное содержание в нем сахара и кислоты. Свежесобранный виноград везут в давяльный цех, где ягоды отделяют от черенков и кладут под пресс. Свежеотжатый сок называется **суслом** (must).

Второй этап этого процесса, **ферментация** (fermentation) сусла — естественный процесс, вызываемый дрожжами, имеющимися в кожице ягод. Кроме того, дрожжевой грибок попадает туда и извне и вносится дополнительно, при этом его количество рассчитывается по специальной формуле. В воздушной среде грибок начинает активно размножаться, превращая содержащийся в ягодах сахар в этиловый спирт, и так происходит до тех пор, пока в вине не закончится сахар. В конце брожения удалением части дрожжей с помощью фильтрации, добавления спирта или сернистого ангидрида устанавливается нужная степень кислоты или сладости вина.

Красное вино получает свой цвет во время брожения от красящего пигмента, имеющегося в красной виноградной кожице, которая снова помещается в бак с суслом.

Когда брожение закончено, вино переливается в специальные баки, в которых оно отстаивается, прежде чем его разольют в дубовые бочки или контейнеры из нержавеющей стали, где оно должно выдерживаться определенное время. Некоторые лучшие сорта вина выдерживают в деревянных бочках, придающих ему дополнительные вкусовые качества. Дубильные вещества, содержащиеся в дереве, обеспечивают возможность длительного хранения вина. Некоторые белые вина и большинство красных выдерживают в бочках в течение определенного времени: от нескольких месяцев до нескольких лет. Белые вина, выдерживаемые в контейнерах из нержавеющей стали в течение нескольких месяцев и затем сразу же отправляемые на продажу, отличаются бодрящим, свежим привкусом.

После выдержки вино фильтруют, что способствует повышению стабильности его свойств, и удаляют из него любые твердые частицы. Это процесс называется очисткой, **рафинированием** (fining). Затем следует процесс **осветления** (clarified), для чего добавляют осветляющие агенты, например, яичный белок или бентонит, который оседает на дно бака. После этого вино разливают по бутылкам.

Дорогие **марочные, выдержанные** (vintage) вина пьют, когда они достигнут полной зрелости, что может произойти через несколько лет или даже десятилетий после розлива. Красным винам обычно требуется для полного созревания больший срок, чем белым. В Европе, с ее капризным климатом, хорошими годами считаются те, когда был собран хороший урожай винограда. Эксперты определяют сравнительные достоинства каждого винодельческого района по десятибалльной шкале.

Сочетание вина и еды

Правильное сочетание вина и еды — одна из величайших радостей жизни. Поскольку мы едим ежедневно, главное — разнообразие, и гурман получает удовольствие не

только от экзотических блюд и изысканных вин, но и от простой, но хорошо приготовленной пищи в сочетании с непритязательным, но качественным вином.

В течение многих лет вырабатывались принципы сочетаемости различных вин с различными блюдами. Вкратце они сводятся к следующему.

- Белое вино лучше всего подавать к белому мясу (грудка цыпленка, телятина, свинина или рыба).
- Красное вино лучше всего подавать к красному мясу (говядина, баранина, утка, дичь).
- Чем тяжелее пища, тем крепче должно быть вино.
- Шампанское можно подавать в течение всей трапезы.
- Портвейн и красное вино хорошо сочетаются с сыром.
- Десертные вина хорошо дополняют десерт или свежие фрукты, если они не слишком кислые.
- Если блюдо готовилось в вине, то именно с этим сортом вина его надо и подавать.
- Местные блюда хорошо дополняются местными же винами.
- Вином ни в коем случае не следует запивать салаты с приправой на уксусной основе, мясо под соусом карри и сладкие блюда на шоколадной основе: эти вкусы дисгармонируют или даже подавляют друг друга.
- Сладкие вина не следует подавать к слишком сладким блюдам.

На рис. 10.2 показано соответствие некоторых известных сортов вин и блюд.

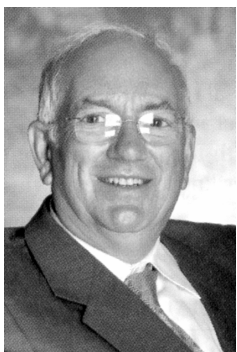
Вино	Аромат и вкус, ассоциируемые с вином	Соответствующие блюда
Гевурцтраминер (Эльзас, Франция)	Грейпфрут, яблоко, нектарин, груша, мускатный орех, гвоздика, корица	Тайская, индийская, техасско-мексиканская, китайская кухня ветчина, колбасы, карри, чеснок
Шардоне шабли (Бургундия, Франция)	Цитрусовые, яблоко, груша, ананас и другие тропические фрукты	Свинина, лососина, цыпленок, фазан, кролик
Совиньон бланк Сансерре (Луара, Франция)	Цитрусовые, крыжовник, сладкий перец, черный перец, зеленые оливки, травы	Козий сыр, устрицы, рыба, цыпленок, свинина, чеснок
Пино бланк	Цитрусовые, яблоко, груша, дыня	Устрицы, моллюски, рыба, цыпленок
Пино нуар кот д'ор (Бургундия, Франция)	Клубника, вишня, малина, гвоздика, мята, ваниль, корица	Утка, цыпленок, индейка, грибы, мясо на гриле, рыба и овощи, свинина
Мерло гаме (Божоле, Франция)	Вишня, малина, слива, перец, травы, мята	Говядина, ягненок, утка, барбекю, свиные ребрышки
Каберне совиньон Медок (Бордо, Франция)	Вишня, слива, перец, сладкий перец, травы, мята, чай, шоколад	Говядина, ягненок, тушеные блюда, барбекю, выдержанный чеддер, шоколад
Белые вина поздних урожаев	Цитрусовые, яблоко, груша, абрикос, персик, манго, мед	Сладкий крем, ваниль, имбирь, морковный пирог, пирог с сыром, пирожное со взбитыми сливками, абрикосовый коблер (коктейль)

Рис. 10.2 Вина и соответствующие им блюда

Сочетаемость вин и еды

Джей Шрок (Jay R. Schrock)
University of South Florida

Сочетание еды и вина — так же старо, как и производство вина. Это действительно одно из самых больших удовольствий в жизни. Еда и вино, естественно, при их правильном подборе, хорошо сочетаются друг с другом, усиливая вкусовые качества друг друга и помогая людям получить от этих составляющих более сильное удовольствие. Вкус вина без еды существенно отличается от вкуса того же вина, сопровождаемого едой. Основные вкусовые ощущения от вина мы получаем через нос; поэтому вы, возможно, слышали такое профессиональное выражение «у этого вина хороший нос». Эксперты по



вину (их называют соммелье) утверждают, что 80% вкуса мы получаем через нос. Именно нос позволяет определять такие запахи, которые описываются как ореховые, дубовые, фруктовые, травяные, специи и все остальные. Чтобы улучшить запах и вкус вина, мы часто декантируем его (отделяем осадок) и подаем в широких бокалах. Человек, пробующий вкус вина, часто вращает бокал с вином, чтобы усилить запахи, которые он воспринимает с помощью носа.

С годами сложились традиции того, как надо **сочетать вино и еду**. Помните эти традиции, но не забывайте, что они достаточно субъективны, так как не относятся к области точных наук. Традиционные правила обычно исходят из того, что красные вина подаются к красному мясу, а белые вина — к рыбе и птице. В целом, эти правила по-прежнему действуют, однако они не учитывают сложность современных смешанных кухонь, мультиэтнических по своей природе, где широкий диапазон вкусов и поэтому столь же широкий ассортимент вин со всего мира, который теперь может достаточно легко себе позволить почти каждый человек. Эти правила не учитывают также и того, что с конкретным блюдом может сочетаться не только единственное вино.

Сегодня скорее можно услышать предложения о целесообразности сочетания еды и вина, а не строгие традиционные правила, как это было в прошлом. Сейчас люди могут более свободно экспериментировать и пробовать разные сочетания еды и вина, чем всего лишь два десятилетия назад. Следует всегда помнить, что цель сочетания еды и вина — получить больше удовольствия от этих составляющих. А что у вас получится в результате ваших вариантов? Судить об этом будете и вы сами, и ваши гости.

Традиционные правила, сложившиеся за долгие годы, по-прежнему остаются общими рекомендациями при выборе вина, если его потребление не будет сопровождаться едой. Точно так же как съеденный вами утренний грейпфрут после тоста с джемом будет иметь несколько другой вкус, чем вкус этого фрукта натощак, бокал насыщенного красного вина перед изысканным блюдом обязательно изменит его вкус.

Впрочем, в настоящее время начинают складываться новые традиции.

1. Если к еде подается более одного вида вина, лучше вначале подавать более легкие вина, а затем более насыщенные. Сухие вина следует подавать перед более сладкими. Исключением может быть вариант, если в начале еды подается сладкое ароматизированное блюдо. Подавайте вина с меньшим содержанием алкоголя до вин с большим его содержанием.
2. Сочетайте **легкие вина** с более легкими блюдами и более **насыщенные вина** с более тяжелыми и богатыми по вкусовым ощущениям блюдами. Это фактически новая формулировка старого правила: красные вина с красным мясом и белые вина с рыбой и птицей.
3. Сочетайте вкусовые характеристики. **Пино нуар** хорошо подходит к утке, прошутто (сыровяленой ветчине) и грибам, а **гевурцтраминер** — к ветчине, сосискам, блюдам с карри, а также к тайской и индийской еде. Следует особенно внимательно относиться к выбору вина, если еда более сладкая. Большинство людей здесь соглашается, что единственным исключением является шоколад. Многим кажется, что он сочетается со всеми марками вин.
4. Еда с деликатными вкусами, особенно если она готовится в кипящей воде или на пару, должна сочетаться с деликатными винами.
5. Сочетайте региональные вина с региональной кухней; они создавались параллельно и часто хорошо соответствуют друг другу. Например, идеальное сочетание блюда с красным соусом из Тоскании и вина кьянти из этого же региона Италии.
6. Мягкие сыры, вроде камамбера и бри, хорошо сочетаются с самыми разными винами, в частности, с **каберне совиньон**, зинфандел и красным бургундским. Каберне совиньон также хорошо сочетается с выдержанным сыром чеддер. Сыры с интенсивными запахами, такие, как голубые сыры, лучше сочетать с более сладкими винами (например, из слегка тронутого морозом винограда) или с десертными винами из винограда позднего урожая. Козьи и овечьи сыры отлично подходят к сухим белым винам, а красное вино с фруктовым вкусом — к более мягким видам сыров.

Многие гости, посещающие ваш ресторан, возможно, захотят заказать на обед вино, однако иногда их пугает процесс выбора и заказа или сама цена. Поэтому постарайтесь, чтобы гости при заказе вина сразу же успокоились. Вариант, когда все все знают, здесь не работает, вы ведь не стараетесь продать автомобиль или страхование жизни. Вы хотите, чтобы ваши гости получили новый опыт, чтобы размер оплаты за обед увеличился, чтобы чаевые были более высокими. Честно объясните гостям, чем отличаются имеющиеся у вас в меню вина. Если гости думают, какое вино из двух им выбрать, не предлагайте более дорогое; принесите по бокалу каждого, и пусть они сами пробуют. Гости должны сами принять решение.

Еда и вино описываются двумя основными характеристиками — текстурой и вкусом. Гастрономическая текстура по своей природе осязаема: она вызывает во рту ощущения холода или жара, легкости и тяжести, мягкости и жесткости, тонкости и грубости, маслянистости и водянистости, шелковистости и шероховатости и т.д. И поскольку эти ощущения в одинаковой степени применимы и к пище, и к

винам, то и сочетать их надо по принципу «подобное с подобным»: легкие вина — к легким закускам, вина с насыщенным букетом — с насыщенной питательными веществами едой. Легкость и насыщенность — вот, пожалуй, главные характеристики, которые надо учитывать при определении сочетания пищи и вина.

Вкус пищи и вина воспринимается не только вкусовыми рецепторами, но и обонятельными нервами — как мятный, цитрусовый, миндальный, цветочный, сырный, землистый, дымный и т.д. Структура и привкус пищи и вина в своем сочетании вызывают чувство удовольствия, правильное сочетание пищи и вина делают это удовольствие еще более острым, а хорошая сочетаемость еды и вина могут сделать событие более запоминающимся.



Почувствуйте букет вина

Как пробуют вино

Многие рестораны в последнее время ввели у себя **дегустацию вин**, которая проводится в ходе специальных маркетинговых событий, на которых осуществляется продвижение либо самого ресторана, либо какой-то марки вина. Дегустация вина — это не просто процесс его употребления, а достаточно сложный ритуал. Вино опробуется и оценивается тремя органами чувств на цвет, на аромат и на вкус. Таким образом, опробование вина происходит в следующие три этапа.

1. Поднимите бокал с вином к свету. Цвет вина — первое свидетельство его сущности: чем он насыщеннее, тем полнее проявляется сущность вина. В целом, вина должны быть чистыми и на цвет прозрачными.
2. Понюхайте вино. Держите бокал с вином прочно за ножку и немного покрутите его вокруг своей оси. Это поможет аромату и букету вина приблизиться к краю бокала. У хорошего вина букет должен быть приятным и какой вкус следует ожидать.
3. И наконец, попробуйте вино, медленно погоняйте его во рту и затем вдохните немного воздуха: это поможет выявить сложные составляющие вкуса.

Проверьте свои знания

1. Перечислите названия основных белых и красных сортов винограда, используемых для приготовления вина.
2. Каберне совиньон лучше всего подавать к _____
3. Шардоне лучше всего подавать к _____
4. Почему дегустатор слегка покачивает вино в бокале, прежде чем начинать его пробовать?
5. Каковы основные рекомендации по подаче соответствующего вина к блюдам?

Главные винодельческие регионы Европы и Северной Америки

Европа

Главные винодельческие страны Европы — Германия, Италия, Испания, Португалия и Франция. Германия известна своими замечательными рислингами из долин Рейна и Мозеля. Италия производит знаменитое кьянти. Хороши испанские и португальские вина, особенно херес (Испания) и портвейн (Португалия).

Но самой знаменитой винодельческой страной Европы была и остается Франция, производящая не только замечательные красные и белые вина, но и шампанское и коньяк. Два самых известных ее региона — это Бордо и Бургундия, где уже в течение многих столетий жители выращивают виноградную лозу и производят лучшие в мире вина. Это самая красивая в Европе сельская местность и ее стоит посетить.

Во Франции вина получают названия в честь деревень, где их производят, да и имя винодела тоже немаловажно, поскольку качество может меняться от урожая к урожаю, но репутация — остается. Однако в последние годы и здесь все чаще называют вино по сорту винограда, из которого оно готовится. На этикетках также часто фигурирует название замка, где вино сделано.

Виноделие в провинции Бордо сконцентрировано в пяти регионах: Медок, Грав, Сент-Эмильон, Помероль и Сотерн. Вина каждого из этих районов имеют свои отличительные черты.

Среди других винодельческих районов Франции можно упомянуть долины Луары и Роны, а также провинцию Эльзас. Французы рассматривают вино как важную часть своей национальной культуры.

Роберт Мондави (Robert Mondavi)

С самого момента основания в 1966 г. Robert Mondavi Winery считается одним из лучших винодельческих предприятий мира. Роберт Мондави (Robert Mondavi), которому сейчас уже за 90, продолжает активно заниматься своим бизнесом, в котором он добился больших успехов и в который внес заметный вклад.

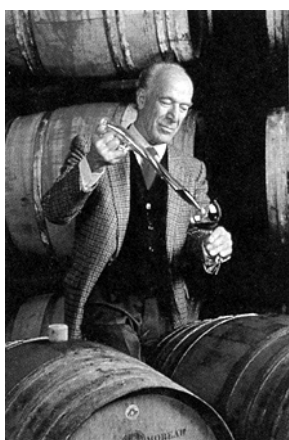
Роберт Мондави родился в 1913 г. в итальянской семье, которая иммигрировала с родины в 1910 г. в США. Его отец Чезари занялся транспортировкой калифорнийского винограда, из которого изготавливают вино, своим друзьям-итальянцам. Довольный своей жизнью в Калифорнии, Чезари Мондави решил перебраться в долину Напа и устроить там фирму, которая будет заниматься транспортировкой фруктов на восток. Роберт Мондави вырос среди вина и помогал отцу в его бизнесе.

Менеджерские, производственные и маркетинговые навыки, которыми он овладел за время учебы в Стэнфордском университете, помогли ему улучшить

работу отцовской винодельни. Вскоре Роберт понял, каким богатейшим потенциалом для винодельческого бизнеса обладает долина Напа. Но для этого необходимо было модернизировать технологии.

У Мондави появилась честолюбивая мечта, которую он реализовал, когда в 1943 г. на продажу была выставлена Charles Krug Winery. Эту винодельню он купил. Роберт знал, какая стратегия необходима для успеха: хорошо спланированный маркетинг, а также большой опыт изготовления вина, которым его семья уже в полной мере обладала.

Мондави понимал также важность внедрения новых процессов, которые могли бы позволить его заведению занять достойное место среди конкурентов. В 1950-х до 1960-х годов он много экспериментировал и внедрял различные



технологические новшества. Например, Роберт занимался популяризацией новых стилей в вине, например, шане бланк, которое ранее было известно как пино бланк и не очень хорошо расходилось на рынке. Он изменил его процесс ферментации и превратил исходный напиток в более сладкое и более изысканное вино. Изменил и его название, и уже в течение следующего года объем продаж этого вина увеличился в четыре раза.

Точно так же Мондави обратил внимание на то, что совиньон бланк продавалось очень вяло. Он решил попытаться готовить его более сухим, назвал его фьюм бланк. Успех был немедленно обеспечен. Хотя операции с вином оказались успешными, Мондави продолжал искать недостающее звено, которое позволило бы ему создать целую сеть. Поездка в Европу для изучения лучших приемов создания вин убедила его взять на вооружение для хранения и выдержки вина новый тип бочек — меньшего размера. Он полагал, что это изменение «добавит качественно новую координату к готовому продукту».

В 1966 г. Роберт Мондави открыл собственную винодельню Robert Mondavi Winery, что стало реализацией семейного подхода и позволило выпускать калифорнийские вина по-настоящему мирового класса. И действительно, с самого своего начала Robert Mondavi Winery стала лидером в индустрии, показывая пример постоянных исследований и инноваций на рынке вина, а также «упорное стремление добиться превосходства».

На протяжении многих лет миссия его бизнеса постоянна: производить лучшие вина, которые были бы аккомпанементом к еде и давали достоверные знания о продукте. Известно, что Robert Mondavi Winery спонсирует несколько образовательных программ, например, семинары по производству вина, программу ознакомительных поездок в долину Напа, а также большую программу по подготовке шеф-поваров.

И наконец, следует отметить, что активное участие в деятельности своей винодельни принимают все члены семьи Роберта Мондави, разделяя общие принципы и сохраняя и преумножая славные традиции изготовления калифорнийских превосходных вин.

Вино и здоровье

Бокал вина может быть полезен для здоровья. Именно об этом было заявлено в телевизионной новостной программе «60 минут», которая уделила основное внимание одному феномену, который был назван французским парадоксом. Французы едят на 30% больше жира, чем американцы, больше курят, занимаются физическими упражнениями меньше, однако страдают от сердечных заболеваний гораздо реже — на трех больных американцев приходится приблизительно один немощный француз. Французы пьют больше вина, чем представители любой другой национальности, здесь на одного человека в год приходится около 75 литров. Проведенные исследования указывают, что вино атакует мельчайшие бляшки, которые забивают кровеносные сосуды, препятствуя току крови и вызывая сердечные болезни. Нечего и говорить, что после выхода в свет программы «60 минут» продажа вина, особенно красного, в США резко возросла

США

В Калифорнии начало виноделия относят к 1769 г., когда испанский монах Юниперо Серра (Junipero Serra) открыл первые винокурни в католических миссиях, которые сам же и основал. Одно время французы считали калифорнийские вина плохими. Однако благословенный климат этого штата и идеальные для выращивания винограда почвы заставили их изменить это мнение. В США вина получают названия не в честь замка или деревни, где их производят, как это делается во Франции, а по сорту винограда. Из белых американских вин наиболее известны шардоне, совиньон блан, рислинг, шенен блан, а из красных — каберне совиньон, пино нуар, мерло, сира и зинфандель.

Виноградарство наиболее распространено в трех районах Калифорнии:

1. Северное и Центральное побережье.
2. Большая Калифорнийская долина.
3. Южная Калифорния.

Лучшие калифорнийские вина производятся на северном и центральном побережьях. Высоко механизированные методы создают возможности для производства превосходного вина и в больших количествах. Главные винодельческие районы — долины Напа и Сонома, вина которых напоминают вина Бордо и Бургундии. За последнее время многие из них приблизились по качеству к французским, а некоторые и превзошли их. Особенно хороши шардоне и каберне.

Долины Напа и Сонома — не только центры американского виноделия, но и его своеобразные символы.

Наиболее известные вина Калифорнии

Долина Напа	Долина Сонома	Южнее Сан-Франциско
Diamond Greek	Chateau St. Jean	Concannon
Inglenook	Clos du Bois	Paul Masson
Heitz	De Loach	Mirassou
Krug	Dry Greek	Ridge
Louis Martini	Gundlach Bundschu	Calloway
Moet & Chandon	Iron Horse	Thornton
Stag's Leap	Kenwood	
Sterling	Preston	
	Sebastiani	

Вино хорошего качества производят и в некоторых других штатах США и провинциях Канады. Среди заметных винодельческих районов штаты Нью-Йорк, Орегон и Вашингтон. В Канаде лучшие винокуренные заводы находятся в Британской Колумбии (долина Оканеган) и в Южном Онтарио (Ниагарский полуостров). В этих районах производится превосходное вино.

Виноградное вино производят и в других зонах с умеренным климатом: в Австралии, Новой Зеландии, Чили, Аргентине и Южной Африке.

Пиво

Пиво — это сваренный и перебродивший напиток, произведенный из солодового ячменя и других крахмалистых злаков и приправленный хмелем. Пиво — это широкое понятие, включающее в себя все виды напитков с небольшим содержанием алкоголя (от 4 до 16%)¹, приготовленный методом соложения. Понятие «пиво» (beer), объединяет:

- лагер — светлое легкое, освежающее пиво, именно этот вид чаще всего и называют пивом;
- эль — тоже светлое, но более крепкое пиво;
- стаут, или портер, — темное пиво повышенной крепости со сладковатым солодовым привкусом;
- пильзнер — пиво, приготовленное по рецепту, сходному с тем, которым пользуются на знаменитых заводах в Пльзене (Богемия), откуда и пошло это название.

Процесс пивоварения

Для приготовления пива нужны вода, **солод**, **дрожжи** и **хмель**. Процесс варки пива начинается с выбора воды — важнейшего ингредиента этого напитка. Во многом качество окончательного продукта, на 85—89% состоящего из воды, определяют содержание минеральных солей в воде и ее чистота.

Ячмень, используемый для производства пива, предварительно превращают в солод, который измельчается и высушивается. Однако сначала ячмень проращивают, чтобы в нем образовались энзимы, превращающие крахмал в необходимый для процесса брожения сахар.

В качестве агента, вызывающего брожение, используются дрожжи. Их обычно производит сама пивоварня, потому что от дрожжей во многом зависят и тип, и вкус пива.

Измельченный и превращенный в **солод** ячмень очищается от отходов и засыпается через загрузочную воронку в специальный чан — большой стальной или медный контейнер, куда заливается вода. Солод тщательно перемешивается, для получения сусла смесь нагревается.

Сусло процеживается через специальные фильтры, и получившаяся жидкость выливается в пивоваренный котел, куда засыпается и хмель. В течение нескольких часов смесь кипятится, затем хмелевое сусло процеживается через хмелевый сепаратор, и получившаяся жидкость, пройдя через охлаждающую систему, попадает в бродильный чан, куда засыпаются дрожжи². После того как жидкость побродит несколько дней, ее разливают по бочкам для немедленной реализации или пастеризуют, прежде чем разливать по бутылкам или банкам.

Спиртные напитки

Спиртные напитки (spirits) производят из жидкостей, прошедших через этапы ферментизации и дистилляции — перегонки. В результате процент содержания в них спирта резко возрастает. В США его содержание в напитке исчисляется в единицах (**градусах**) **крепости** (proof), равных удвоенному процентному содержанию спирта. Таким образом, если на этикетке написано «*Proof 80*», это значит, что в напитке 40% спирта. В США принято употреблять спиртные напитки не во время еды, а до или после. Одни спиртные напитки употребляют в чистом виде, другие — с добавлением простой или содовой воды или соков, используют их и как компонент для коктейлей.

Ферментация спиртосодержащих напитков осуществляется путем закваски на сахарной основе, например, зерновой или фруктовой. Дистиллят получают из ферментированной жидкости, прошедшей через процесс перегонки.

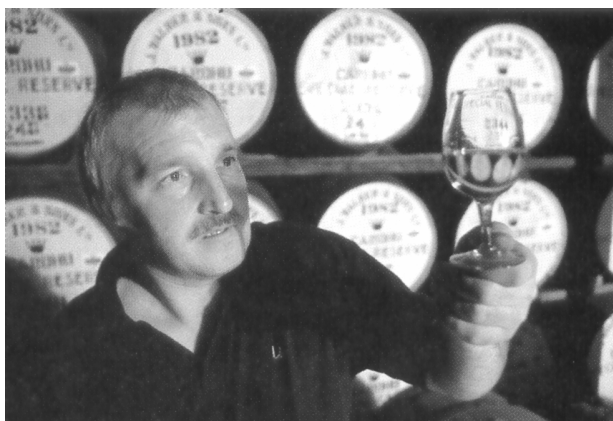
Виски

Среди спиртных напитков наибольшей известностью пользуется виски. Это родовое название многих видов спиртного напитка, много веков назад начавшегося производиться в Шотландии и Ирландии. Название происходит от кельтского слова *uisgebaugh*, что означает *вода жизни*. Виски делают из перебродившего сусле с добавлением ячменного солода. В ячмене содержится фермент под названием диастаза, превращающий крахмал в сахар. Перебродившая жидкость идет на перегонку. Полученная жидкость обычно бесцветная или очень бледно окрашенная, но после выдержки в дубовых бочках она приобретает буроватый оттенок. Виски должно выдерживаться определенное время, но не более 12—15 лет. Некоторые (и очень хорошие) сорта попадают на рынок уже после трех-пяти лет выдержки.

Большинство сортов виски смешивают, чтобы получить привкус, характерный для определенной марки. Разработанные разными фирмами рецепты исходных смесей составляют тщательно оберегаемую коммерческую тайну. Наибольшую известность во всем мире получили шотландское виски, ирландское виски, бурбон и канадское виски.

Шотландское виски

Шотландское виски, или скотч, производится в Шотландии с незапамятных времен и признан неотъемлемой частью шотландского образа жизни. Пришедший из овеянных дикой романтикой долин горной Шотландии, виски приобрел международную репутацию. Его неповторимый вкус оценили знатоки во всем мире. В США скотч стал особенно популярен в дни **Сухого закона** (1919—1933 гг.), когда его контрабандой провозили через Канаду. Производится он так же, как и другие сорта виски, только солод высушивается в специальных печах, что придает напитку особый аромат, который дегустаторы называют запахом дымка. Только такое виски имеет право называться шотландским. Особой популярностью пользуются фирменные смеси различных сортов шотландского виски, такие, как Chivas Regal, Johnnie Walker Black, Gold и Blue Label и др.³



*Созреваемый в бочках скотч
Johnnie Walker проверяется на цвет*

Ирландское виски

Ирландское виски производится из ячменя (как солодового, так и несолодового), пшеницы, ржи и других злаковых культур. Солод не высушивается в печи, как при изготовлении скотча, что объясняет более мягкий, но, тем не менее, отличный вкус ирландского виски. К наиболее популярным сортам ирландского виски относятся Old Bushmill, Black Bush и Jameson's 1780.⁴

Бурбон

Спиртные напитки были завезены в Америку еще первыми поселенцами, которые использовали их в качестве лекарственных средств от всех болезней. У виски под названием бурбон особая история. В период, когда назревал и, наконец, произошел разрыв отношений с Англией, среди населения Америки большую часть составляли шотландские и ирландские фермеры, знавшие секрет изготовления виски и производившие его и для собственных нужд и для бартерного обмена. Когда Джордж Вашингтон обложил налогом производство спиртных напитков, фермеры двинулись на юг и развернули производство виски там. Однако в южных широтах рожь росла плохо, и в неурожайные годы фермеры начали подмешивать в сусло кукурузу, которой в тех краях было очень много, особенно в штате Кентукки. Результат превзошел все ожидания. Напиток был назван в честь кентуккского графства Бурбон, где производился этот эксперимент.

Виски бурбон производится в основном из кукурузы, другие злаки тоже используют, но имеют второстепенное значение. Процесс перегонки такой же, как и при изготовлении других сортов виски. Прокаленные на огне бочки придают напитку особый вкус. Следует отметить, что американские производители виски бочки для выдерживания виски используют только один раз, и после того как их содержимое разлито по бутылкам, выбрасывают. Бурбон выдерживается в бочках до достижения зрелости, иногда до шести лет. Среди наиболее известных сортов Jack Daniels, Makers Mark и George Dickie.

Канадское виски

Как и бурбон, канадское виски производится главным образом из кукурузы. У него характерный тонкий вкус, который многим нравится. Канадское виски выдерживается в бочках по крайней мере в течение четырех лет, прежде чем разливается по бутылкам и поступает в продажу. Крепость — от 35 до 45° (соответственно на этикетке 70—90%). Наиболее известные сорта Seagrams и Canadian Club.

Белые спиртные напитки

Наиболее распространенные спиртные напитки джин, водку, текилу и некоторые сорта рома, часто называют **белыми** (white sprits). Джин, первоначально называвшийся женовой (Geneva), состоит в основном из спирта, перегнанного из ягод можжевельника. Хотя его изобрели в Голландии, название «женева» сократили до «джина» в Лондоне и в качестве исходного

материала стали использовать что попало. Зачастую джин делали утром в корыте для стирки белья, а уже вечером продавали в грязных забегаловках Лондона. Качество напитка, естественно, оставляло желать лучшего, но бедняки охотно употребляли его, причем в таких количествах, что это грозило стать национальным бедствием.⁵ В США джин начали производить в больших количествах в годы сухого закона. Фактически, привычка подмешивать в него какой-нибудь другой напиток, чтобы хоть как-то облагородить вкус, и привела к изобретению коктейля. Сейчас джин составляет основу для многих популярных коктейлей (мартини, джин с тоником, джин с соком, Tom Collins и др.).

Ром по цвету может быть светлым и темным. Светлый ром перегоняют из перебродившего сока сахарного тростника, темный — из мелассы (черной патоки). Главным образом его производят на островах Карибского архипелага: на Барбадосе делают Mount Gay, в Пуэрто-Рико — Bacardi, на Ямайке — Myers. В основном его используют для приготовления ромового пунша и коктейлей rum & coke, rum punches, daiquiri, pina coladas и т.д.

Текила производится из сока голубой агавы, научное название которой Agave Tequilana, а местное, мексиканское — *мескаль*. Согласно мексиканским законам, текила может производиться только в районе города Текила, где почвы, богатые вулканическим пеплом, благоприятны для произрастания этой голубой агавы. По цвету текила может быть белой (прозрачной), серебристой или золотистой. Белая текила разливается без всякой выдержки, серебристая выдерживается в течение трех лет, а золотистая выдерживается в дубовых бочках от двух до четырех лет. Текила — главный компонент коктейлей margarita и sunrise, ставших популярными благодаря шлягеру рок-группы Eagles.

Водку можно делать из чего угодно: ячменя, кукурузы, пшеницы, ржи, картофеля. Поскольку у водки отсутствуют цвет, запах и вкус, ее обычно употребляют с соками и другими напитками, обладающими сильным вкусом.

Другие спиртные напитки

Бренди перегоняют из вина по технологии других крепких спиртных напитков. Американский бренди производится в Калифорнии: перегонка осуществляется в высоких колоннообразных дистилляторах, после чего полученный напиток выдерживается два года и более в белых дубовых бочках. Наиболее известные сорта американского бренди Christian Brothers, Ernest и Julio Gallic. На вкус они нерезкие и имеют сладко-фруктовые оттенки. Дорогие сорта бренди подают после еды, а обычные используются для приготовления коктейлей.

Лучшим в мире сортом бренди знатоки считают **коньяк**. Так может называться только напиток типа бренди, произведенный в провинции Коньяк во Франции, где известковая почва и мягкий влажный климат,



Бокал для коньяка

вместе с особой технологией перегонки дают изумительный результат. Большинство сортов коньяка выдерживается в дубовых бочках от двух до четырех и более лет.

Поскольку коньяк — это смеси спиртного напитка разной выдержки, то возраст их обычно на этикетке не указывается, а только начальные буквы слов, по которым можно судить о возрасте напитка и его качестве. Коньяки, на этикетках которых стоит *VSOP*, имеют не менее четырех лет выдержки, другие — не менее пяти лет. Таким образом, чтобы у напитка получился прекрасный букет и тонкость, самый «молодой» из компонентов должен выдерживаться пять лет в дубовой бочке, а другие — и того больше. 75% коньяков, поставляемых в Канаду и США, производятся четырьмя известными фирмами: Courvoisier, Hennessy, Martell и Remy Martin.

Коктейли

Первые коктейли появились в Англии в викторианскую эпоху, однако до 1920- и 1930-х годов этот напиток особой популярностью не пользовался.

Коктейли — это напитки, обычно изготавливаемые путем смешивания двух или более ингредиентов (вина, ликеры, фруктовые соки), в результате чего появляется смесь, приятная на вкус, в которой ни один из компонентов не доминирует над другими. Коктейли готовятся путем помешивания, перетраивания и блендирования. Следует отметить, что для хорошего коктейля очень важна техника смешивания. В зависимости от объема различают две категории: так называемые короткие коктейли (емкостью до 100 г) и длинные, или длинные (как правило, около 250 г).

Секрет хорошего коктейля зависит от нескольких факторов:

- сбалансированности компонентов;
- качества (существует общее правило, что максимальное число компонентов для коктейля — три);
- мастерство бармена; именно от его опыта, знаний и вдохновения зависит качество коктейля.

Хороший бармен должен понимать сущность и «время» коктейля. Совсем не случайно различают аперитивы, джестивы (способствующее пищеварению), бодрящие, возбуждающие и т.д. Коктейли могут стимулировать аппетит или помогать почувствовать вкус прекрасной еды.



Бокал для коктейля на основе Мартини

Проверьте ваши знания

1. Расскажите, какие существуют сорта пива.
2. Опишите существующие виды спиртных напитков.

Безалкогольные напитки

Безалкогольные напитки (nonalcoholic beverages) становятся все более и более популярными. Последнее десятилетие XX в. — это время резкого поворота от свободной любви 1960-х и баров для холостяков 1970 — начала 1980-х. Люди, в основном, стали намного более осторожными в употреблении спиртного. Все сильнее проявляется тенденция к здоровому образу жизни. Появляются массовые общественные организации, ратующие за более ответственное отношение к употреблению спиртных напитков, например Общество матерей, протестующих против употребления спиртных напитков за рулем (Mothers Against Drunk Driving, MADD). В последние годы общий объем потребления алкогольной продукции, особенно крепких спиртных напитков, значительно сократился.

Но значительно расширился ассортимент употребляемых безалкогольных напитков.

Безалкогольное пиво

Guinness, Anheuser-Busch и Miller, как и многие другие пивоваренные компании, разработали различные сорта пива, которые по внешнему виду похожи на традиционное пиво, но имеют меньше калорий, из них также удалено примерно 95—99% алкоголя. Этого удастся добиваться за счет специального процесса обработки или ферментации. Конечно, вкус таких напитков немного отличается от обычного пива.

Кофе

Самый популярный напиток современности — кофе. Прежние завсегдатаи баров теперь предпочитают кофейни. Объем продаж особых сортов кофе превышает 4 млрд долл. По оценкам Американской ассоциации производителей кофе (Speciality Coffee Association of America), в стране насчитывается более 17 400 кофейен.⁶



Плоды кофейного дерева

Родина кофе — Эфиопия и провинция Мокка в Йемене. Согласно преданиям, некий Калди, молодой абиссинский пастух, заметил однажды, что его обычно полусонные козы, пожевав ягод одного из растений, становятся необычайно активными. Он решил тоже попробовать этих ягод и, забыв о всех своих печалях, почувствовал себя счастливейшим из людей в «счастливой Аравии». Монах из близлежащего монастыря, увидев Калди в таком расположении духа, тоже поел этих ягод сам да и своей монастырской братии принес. Благодаря этим зернам монахам стало гораздо легче выносить ночные бдения.⁷

В Средние века кофе через Турцию попал в Европу, хотя процесс его распространения шел не так просто. В Италии священники обратились к папе Клементу VIII с просьбой запретить христианам употреблять этот «сатанинский напиток». Они говорили, что Сатана, которому молятся неверные, запретил своей пастве пить вино, поскольку оно используется в христианских религиозных обрядах, заменив его «адским зельем черного цвета». Однако папа, отведав этого напитка, сказал: «Этот сатанинский напиток столь восхитителен, что было бы жаль оставить его неверным в исключительное пользование». И он благословил этот напиток, который вскоре завоевал европейский высший, а за ним и средний классы.⁸

В 1637 г. в Англии была открыта первая европейская кофейня, а уже через 30 лет эти заведения отняли у таверн славу самых популярных мест для светского, делового и политического общения.⁹ Кофейни даже называли грошовыми университетами, поскольку там можно было получить некоторые знания (в том числе научные) за медный грош — столько стоила чашка кофе. Там не только говорили о делах, но и заключали сделки. Банки, газеты и даже коммерческие фирмы основывались за чашкой кофе. Лондонская страховая компания Lloyd's вначале была кофейней Эдварда Ллойда (Edward Lloyd).

В Европе кофейни также пользовались огромной популярностью. В знаменитом парижском Café Procope, открытой в 1689 г. и функционирующей и по сей день, бывали многие знаменитости, в том числе Руссо и Вольтер, который, по слухам, мог выпить за день до 40 чашек кофе.

В США моду на кофе ввели голландцы. Именно в кофейнях Нового света зрели заговоры революционеров против английского короля Георга и его налогов на импорт чая. После знаменитого Бостонского чаепития, задуманного и осуществленного Джоном Адамсом (John Adams) и Полем Ревере (Paul Revere)*, кофе стал традиционным напитком демократической Америки.

В наши дни более 30% производимого в мире кофе экспортируется из Бразилии, большей частью в виде растворимого кофе в жестяных банках. Знатоки советуют использовать кофе в бобах, наиболее популярными сортами которого являются арабика и робуста. Индонезийский кофе назвали в честь острова, на котором его выращивают, — яванским. В Йемене, стране, откуда кофе начал распространяться по всему миру, лучший сорт кофе мокко назван в честь портового города Мокко. У этого сорта очень ароматный, бархатистый настой, немного отдающий шоколадом. Продавцы часто смешивают зерна различных сортов кофе, прежде чем жарить его. Одна из самых известных смесей — смесь яванского кофе с мокко.

* Бостонское чаепитие — эпизод из истории борьбы Америки за независимость. Возмущенные необходимостью платить введенные британским парламентом таможенные пошлины, массачусетские колонисты, переодевшись индейцами, проникли на торговые корабли с грузом чая в гавани Бостона и выбросили его за борт (*прим. ред.*).

Starbucks Coffee Company

Деятельность

Компания Starbucks Coffee Company является ведущим розничным торговцем кофе в Северной Америке. Более 5 млн человек еженедельно посещают магазины Starbucks. Компания, имеет более 2300 точек розничной торговли, осуществляет поставки кофе предприятиям общественного питания, отелям, туристским предприятиям и т.д.

25 октября 1995 г. Starbucks Coffee International Inc., дочернее предприятие, полностью принадлежащее Starbucks Coffee Company, подписало соглашение с SAZABY Inc., японской розничной структурой и оператором ресторанов. Совместное предприятие, получившее название Starbucks Coffee Japan Ltd., в первую очередь занялось развитием точек розничной торговли Starbucks в Японии. Первая из них открылась в Токио 2 августа 1996 г., а еще 12 планировалось открыть в пригородах Токио в течение следующих 18 месяцев.



В августе 1996 г. руководство Starbucks Coffee International объявило планы своего выхода еще на два рынка тихоокеанской зоны. Starbucks подписала соглашение об учреждении партнерства с целью создания совместного предприятия, которое будет заниматься развитием точек розничной торговли

Starbucks на Гавайях. Свой первый магазин Coffee Partners Hawaii открыла в Гонолулу в торговом центре Kahaka 12 октября 1996 г. В течение следующих четырех лет планировалось открыть еще около 30 таких же точек.

Компания начала действовать и в Сингапуре, первой для себя стране в юго-восточной Азии, заключив соглашение с Bonstar Pte. Ltd. Первая ее розничная точка открылась 14 декабря 1996 г.

Размещение

В настоящее время многочисленные точки розничной торговли Starbucks, размещаются в 30 штатах США. Кроме того, компания действует и в других странах: в канадских провинциях Альберте, Британская Колумбия и Онтарио; в Токио и Сингапуре.

Кроме того, у Starbucks имеется около сотни лицензионных точек, которые обслуживают посетителей в аэропортах, студенческих городках, больницах и столовых предприятий. Оперативным управлением большинства этих точек занимается Marriott Management Service.

В феврале 1996 г. Starbucks и ARAMARK Corp. заключили соглашение, по которому управление многими лицензионными заведениями розничной торговли Starbucks передано ARAMARK. Первая такая лицензионная точка открылась в университете New Mexico в июле 1996 г.

Specialty Sales and Marketing

Specialty Sales and Marketing — структурная единица Starbucks. Она поставляет кофе в центры здоровья, предприятия всех авиарейсов, в колледжи и университеты, а также гостиничные и курортные сегменты, во многие рестораны высшего класса по всей Северной Америке и в такие компании, как Costco, Nordstrom, Barnes & Noble Inc., ITT / Sheraton Hotels, Westin Hotels, Star Markets, Meijer, Sodexho, Guckenheimer и Horizon Airlines.

В октябре 1996 г. Starbucks Coffee Company и U.S. Office Products заключили соглашение о дистрибуции свежеподжаренных зерен кофе и других продуктов через U.S. Office Products, крупнейшего в Северной Америке дистрибьютора.

В ноябре 1995 г. Starbucks объявила о создании стратегического союза с United Airlines и теперь является эксклюзивным поставщиком кофе всех авиарейсов этой авиакомпании.

Продуктовая линия

Starbucks осуществляет обжаривание и приготовление более 30 видов лучших кофейных зерен арабика. Точки розничной торговли компании предлагают самые разные виды кофе и свежую выпечку. Среди продукции Starbucks, предлагаемой своим клиентам, отметим аппараты для приготовления кофе Starbucks, фирменные кружки и чашки, мельницы для кофе, водяные фильтры, термосы и т.п. Широкий ассортимент упакованных продуктов включает превосходные кондитерские изделия, подарочные корзины, а также товары, имеющие отношение к кофе. Их можно приобрести как в заведениях Starbucks, так и заказать по почте или через сайт в America Online.

Весной 1995 г. Starbucks предложила на рынке Frappuccino — блендированные холодные кофесодержащие напитки с низким содержанием жиров. Появление этого продукта стало наиболее успешным во всей истории Starbucks. В январе 1996 г. партнерство между Starbucks New Venture Company, дочерней компании, полностью принадлежащей Starbucks Corporation, и Pepsi Cola объявило о выходе на рынок с версией Frappuccino®, продаваемой в бутылках. Напитки этого рода сейчас по всей стране и доступны в магазинах и во многих точках розничной торговли Starbucks.

31 октября 1995 г. было объявлено о создании Starbucks Coffee и Breyer's Grand Ice Cream, совместного предприятия, имеющего долговременные цели. Оно начало действовать в апреле 1996 г. и стало производить кофейное мороженое (пять основных сортов), поставляемое в основные гастрономические магазины страны. Уже к июлю 1996 г. в категории «кофейное мороженое». Starbucks стала в США брендом номер один.

В марте 1995 г. Starbucks и Capitol Records объединили свои силы и выпустили альбом Blue Note Blend, компакт-диск с классическими джазовыми записями. Его играют во всех заведениях Starbucks, он не только продается посетителям, но и высылается по почте. Альбом оказался настолько успешным, что затем компания выпустила несколько других дисков с произведениями на различные вкусы и настроения: чикагские блюзы, ритмы и мелодии легендарных вокалистов, в том числе также эклектическую смесь произведений конца 1960-х и начала 1970-х, джаз и оперные произведения.

Благотворительность

Starbucks активно помогает различным организациям, в том числе тем, которые ищут лекарство против СПИДа, занимаются детскими программами, борются с безграмотностью, защищают экологию и пропагандируют искусство. Компания поощряет своих партнеров и служащих принимать активное участие в жизни местных сообществ.

Чтобы поддерживать благотворительные организации в тех сообществах, на территории которых действуют заведения, в 1997 г. Starbucks учредила Starbucks Foundation. Фонд создан по инициативе Ховарда Шульца (Howard Schulz), председателя совета директоров и главного исполнительного директора Starbucks, который внес в него свои 500 тыс. долл. Кроме того, деньги в фонд передавала и Starbucks Coffee Company, а также Шульц, перечисливший фонду гонорары за свои статьи, выходившие в то время, и за книгу «Вложи свое сердце: как создавалась Starbucks», изданную в 1997 г.

Starbucks — ведущий корпоративный спонсор организации милосердия CARE. Ежегодно он представляет ей по 100 тыс. долл., а также перечисляет на ее счет по 2 долл. с каждой упаковки кофе, проданной в ходе специальных акций, посвященных CARE. За высокое качество своей продукции, инновационность подходов и умелое обслуживание посетителей Starbucks получила множество наград.

После того как кофейные зерна побывают в печи, они темнеют, становясь из светлых более темными — в зависимости от того, в каком виде их собираются употреблять. Для производства растворимого кофе используются более светлые зерна. Большинство людей предпочитают не слишком светлые и не слишком темные зерна — светло-коричневого цвета, с сухой поверхностью. Хотя настой горчит, привкус довольно слабый. Так называемый венский кофе продается в специализированных магазинах. Эти зерна несколько темнее, и знатоки говорят, что в них достигнут баланс между горьким и сладким. Самые темные зерна используются для приготовления кофе эспрессо в специальных кофеварках, отбирающих у пережаренных зерен почти всю горечь, но и специфический кофейный вкус. Однако любителей эспрессо привлекает именно особая пикантность кофе, приготовленного этим способом.

Существуют различные способы удаления кофеина из кофе, а также специальные приемы обогащения им напитка, что бывает необходимо при приготовлении кофе по особым рецептам. Некоторые предпочитают пить кофе с добавлением горячих сливок. В меню многих кафе этот способ приготовления называется по-французски — *café au lait*. А если горячие сливки добавить в чашку кофе эспрессо, а потом еще посыпать порошком шоколада или корицы, получится капучино.¹⁰

Чай

Чай — это напиток, приготавливаемый завариванием в кипящей воде листьев чая, вечнозеленого субтропического кустарника, родом из Юго-Восточной Азии. В горячем или холодном виде этот напиток употребляет примерно половина населения земного шара, тем не менее, он занимает только второе после кофе место как предмет торговли, поскольку большая часть производимого чая потребляется в тех же самых регионах, в которых его и производят. В чайном листе содержится от 1 до 3% кофеина, т.е. почти вдвое больше, если исходить из весового

содержания, чем в кофейных зернах. Однако в чашке приготовленного чая кофеина меньше, поскольку одного фунта чайного листа хватает, чтобы приготовить 250—300 чашек, а кофе — только 40 чашек.

Среди наиболее известных сортов чая можно упомянуть:

- Китай—уолонг (oolong) и оранж пеко (orange pekoe);
- Индия—дарджелинг (darjeeling), ассам (assams) и дуарский;
- Индонезия—ява (java) и суматра (sumatra).

Газированные прохладительные напитки

Долгое время на рынке газированных прохладительных напитков властвовали традиционные кока-кола и пепси. В начале 1980-х появились и быстро завоевали популярность диетические кока и пепси. Сейчас на диетическую колу приходится уже 10% рынка. Появилась и бескофеиновая разновидность колы, но пока она еще не может сравниться по популярности с диетической колой.

Поскольку внутренний рынок этих напитков в США в настоящее время характеризуется вялостью (темпы роста рынка не превышают 2%), компании, специализирующиеся на них, расширяют свой бизнес на международном рынке и добиваются в этом успеха (темпы роста около 5%). Сейчас почти 66% доходов от реализации своей продукции Coca Cola получает за рубежом.¹¹

Соки

Популярные соки делают из апельсинов, клюквы, грейпфрутов, манго, папайи и яблок и т.д. Их пьют и в чистом виде, и добавляют в коктейли, а в последнее время все большей популярностью пользуются безалкогольные коктейли, изготовляемые только на основе соков.

Так называемые соковые бары зарекомендовали себя как проводники здорового образа жизни. Во многих из них предлагаются стимулирующие напитки, которые, по мнению многих, делают людей более энергичными и собранными. Эти напитки составляют из смеси различных соков с добавками настоев целебных трав, аминокислоты, кофеина и сахара и дают им громкие названия, вроде «ядерного взрыва» (Energy Plasma Blast) или «генератора интеллекта» (IQ Blaster).

Составители других фирменных напитков тоже стремятся не отстать от моды, подыгрывая стремлению потребителя к чему-то более здоровому, легкому и освежающему. Чаще всего они рекламируют свою продукцию как натуральную, утверждая, что при изготовлении их напитков использовались настоящие фрукты, а не химия. К сожалению, на самом деле обычно эти напитки содержат фруктовую эссенцию, не имеющую никакой питательной ценности.

Некоторые изготовители напитков для получения какого-нибудь нового, совершенно экзотического вкуса смешивают различные фруктовые эссенции, давая своей продукции соответствующие названия, вроде «киви-земляничной страсти» или «манго-бананового восторга». Другими примерами такого рода являются снэплл и тропикана твистер.

В специализированных барах любители спорта могут попробовать *изотоники* — составленные по специальным формулам напитки, которые должны помочь организму восстановить жизненные силы и пополнить минеральные соли, потерянные во время физических нагрузок. Национальная футбольная лига (National Football League) является спонсором компании Gatorade и пропагандирует ее продукцию среди спортсменов. Одна из главных причин маркетингового успеха продукции Gatorade — реклама возможности «пить напиток профессионалов». Среди других известных тонизирующих напитков Powerade и All Sport, спонсорами которых является Национальная ассоциация университетского спорта (National Collegiate Athletics Association).

Питьевая бутилированная вода

Питьевая вода в бутылках уже давно продается в Европе — с тех пор, как стало опасно пить сырую воду из водопроводного крана. В Северной Америке растущая популярность бутылочной воды совпала с модой на здоровый образ жизни.

В 1980-е годы особенно популярными стали Perrier (газированная минеральная вода) и другие виды импортированной воды. Правда, несколько лет назад вода компании Perrier, из Франции, после скандала, связанного с фальсификацией продукта, потеряла часть своей рыночной доли. Сейчас на этом рынке лидирует вода Evian (вода из источника), тоже ввозимая из Франции. Местная бутылочная вода не уступает импортируемой, и сейчас американские фирмы предлагают широкий выбор экологически чистой воды с различными вкусовыми добавками.

Бутилированная вода бывает природной минеральной, минерализованной и родниковой. Ее бесспорные преимущества — низкая калорийность, природный чистый вкус и способность утолять жажду. Без сомнения, ее популярность как самостоятельного напитка и в качестве добавки к другим напиткам (виски, вино и т.д.) будет возрастать.

Управление барами и торговлей напитками

Управление барами предполагает те же самые этапы, что и управление любой торговой точкой:

- прогноз рыночной конъюнктуры;
- принятие решения относительно необходимых заказов;
- выбор поставщиков;
- размещение заказов;
- получение продукции;
- хранение продукции;
- выдача продукции;
- обслуживание клиента;
- выписывание счета;
- контроль.

Организация работы бара

Независимо от того, составляет ли бар часть более крупного заведения (например, ресторана) или действует как самостоятельная единица, важнейшим элементом, обеспечивающим его эффективную деятельность, является его физическое оформление. Бар необходимо оформить таким образом, чтобы он был не только привлекателен внешне, но и позволял удобно и эффективно осуществлять все операции. Места, где бокалы наполняются напитками, должны размещаться в стратегически важных точках, каждая из которых должна иметь все необходимое, чтобы оперативно обслуживать заказы. Все необходимые компоненты должны быть рядом, а популярные бренды — находиться под рукой. Бренды, которые заказывают реже (и которые обычно стоят дороже), могут располагаться на некотором удалении от рабочего места бармена. Наиболее удобным местом для дорогих брендов является панель за барменом, где их хорошо видно. Любой посетитель бара может увидеть их со своего места и при необходимости сделать тот или иной выбор.

Что касается охладителей пива, их размещение зависит от важности продаж пива в данном заведении. Во многих местах пиво хранится в охладительных устройствах под стойкой бара, а образцы пива (либо бутылки, либо одни названия) размещаются так, чтобы их было хорошо видно посетителям. Однако если пиво — самый продаваемый напиток, то в таких барах могут предлагаться многочисленные мировые бренды. Здесь могут использоваться, например, шкафы-охладители со стеклянными дверцами, которые позволяют посетителям легко видеть весь ассортимент. Все сказанное относится и к бочковому пиву.

Управление запасами

Рентабельность организации при продажах напитков определяется не счастливым случаем. Прибыли в основном можно добиться, если внедрить и использовать эффективную **систему контроля запасов** (inventory control), которую используют и менеджеры, и служащие. Важную роль играет и правильная подготовка персонала, которая позволяет ему относиться к оборудованию как к наличным деньгам и обращаться с ним так же, как со своими деньгами. Во многом служащие в этом отношении берут пример с руководителей. Халатность или безразличие менеджера могут способствовать плохой работе следующих, а порой даже подталкивать на совершение краж. Тем более, что предотвращение воровства в полной мере не может гарантировать ни одна система контроля. Однако, чем лучше такая система, тем меньше вероятность хищений.¹²

Чтобы деятельность бара была прибыльной, менеджер по напиткам должен установить для служащих контрольные цифры. Например, бутылка джина емкостью 25 унций (1 унция — примерно 30 г) может обеспечить поступления от продажи 25 порций по одной унции каждая. Поэтому легко можно определить общие поступления и сравнить их с фактическими.

Важный процесс в управлении баром — разработка и внедрение системы контроля за возможными хищениями напитков. Способов воровства здесь очень много, в том числе:

- бесплатное обслуживание знакомых;
- недолив;

- обсчет
- продажа более дешевого напитка по дорогой цене;
- вынос из бара служащими бутылок с напитками.

С целью контроля необходимо установить маржу прибыли, основа которой установленное соответствие между выручками от продаж напитков и продаж еды. Менеджеры бара должны уметь оперативно выявлять любые расхождения между ожидаемыми и фактическими показателями маржи прибыли.

Все системы контроля требуют фактического учета имеющихся напитков, который должен осуществляться либо еженедельно, либо ежемесячно; периодичность таких проверок устанавливает руководство. В ходе такой проверки учитываются все единицы, имеющиеся в наличии. Для ликеров и вин такими единицами являются бутылки емкостью 0,75 или 1,0 литра; для бутилированного пива — упаковка из 24 бутылок, для разливного пива — кега или бочонок. Результаты последних проверок сравниваются с результатами за предыдущий период, что позволяет определить фактически потребленное количество напитков за контрольный период. Затем физическое количество напитков пересчитывается в денежные показатели, для чего каждая использованная единица, выраженная в деньгах, умножается на число таких единиц. Общая стоимость всех потребленных напитков сравнивается с поступлениями, полученными за контролируемый период, и определяется маржа прибыли, которая, в свою очередь, сравнивается с ожидаемой маржей.

Менеджеры должны разработать типовые формы, которыми они могут воспользоваться для подсчета всех марок ликеров, пива и вин, имеющихся в баре. Список напитков в ассортименте должен отражать физически присутствующие напитки. В специальных колонках этих форм указывается количество учетной единицы. Традиционным способом учета ликеров в бутылке является десятичная система, т.е. наличие напитков в каждой бутылке измеряется общей ее высотой, которая для полной бутылки считается равной 10 единицам. В этом случае, скажем, полбутылки водки будут записаны как 5 единиц. Аналогично, для кег разливного пива вводятся отметки в 25, 50, 75 и 100%, что позволяет примерно точно оценивать содержимое каждой кеги цифровым показателем.

Контроль за работой персонала

Еще один важный компонент внутреннего контроля — установление строго выполняемых процедур отбора и найма персонала в бар. Претенденты на работу в баре должны иметь опыт в этой сфере, а также быть честными людьми, поскольку они работают самостоятельно с напитками и денежной наличностью.

Менеджеры бара могут использовать самые разные процедуры для контроля, позволяющие снижать вероятность воровства служащими. Один из популярных методов — тайные контролеры, выступающие в роли обычных посетителей бара, но на самом деле внимательно следящих за действиями бармена, например, когда он не берет деньги у отдельных клиентов или наливает им больше напитка, чем следует. Другой метод проверки персонала — внезапная проверка на соответствие денег в кассе в середине смены. В некоторых случаях служащие воруют, беря деньги у посетителей, но не выдавая ему чек. Они хранят лишние деньги в кассе

до конца смены, до общего подсчета и забирают неучтенную разницу. Чтобы провести контрольную проверку, менеджер должен закрыть на ключ кассовый аппарат и взять из кассы все деньги. Затем менеджер пересчитывает деньги в кассе, вычитает начальную сумму и сравнивает полученную цифру с показателями кассового аппарата. Если в кассе оказывается излишек денег, это с большой вероятностью свидетельствует, что служащий занимается хищениями. Если же в кассе денег меньше, чем на счетчике кассового аппарата, служащий, возможно, честен, но ошибается, когда дает сдачу, и у него появляется недостача. В любом случае это прямой путь к убыткам.

Ресторанные и гостиничные бары

В ресторанах бары служат чем-то вроде пункта ожидания, где посетители до обеда могут посидеть за коктейлем или аперитивом. Это позволяет ресторану организовывать исполнение заказов клиентов в удобном для себя ритме с одновременным увеличением доходов от реализации спиртного. Маржа прибыли от продажи напитков выше, чем от продажи пищи.

В некоторых ресторанах бар — это точка всего помещения, притягивающая гостей, чему способствует и атмосфера ресторана, и интерьер. Доходы от реализации спиртного обычно составляют 25—30% общей выручки ресторана. Во многих ресторанах в прошлые годы этот процент был еще выше, но кампании, направленные на здоровый образ жизни и ответственное отношение к потреблению спиртного, оказали свое влияние — процент выручки от спиртного понизился.

В барах обычно имеется полный комплект спиртных напитков, который бармены делят на две категории: текущий запас и заказной. *Текущий* запас — это наиболее дешевые и пользующиеся спросом спиртные напитки, например посетитель просит виски с содовой. *Заказной* запас — более дорогие сорта, при заказе которых обычно называется определенная марка, например скотч Johnie Walker Black Label или еще более дорогой скотч Chivas Regal.

Расчет отпускных цен на каждый из напитков производится примерно так.

За вычетом скидки за оптовую покупку бутылка водки из текущего запаса стоит 5,00 долл. Ее хватает на 25 стандартных отпускных доз (одна унция каждая). Если каждую из доз отпускать по цене 2,50 долл., то на каждой бутылке можно заработать 62,50 долл. Маржа прибыли бара рассчитывается следующим образом:

Себестоимость дозы спиртного в % (прибл.)	12
Пиво	25
Вино	38

Если эти числа сложить, то средняя себестоимость продаваемой дозы в баре будет от 16 до 20%.

Большинство баров поддерживают определенную норму запасов, что означает, что на каждую бутылку спиртного, находящуюся «в работе», имеется по крайней мере одна, две или более бутылок в запасе. Как только уровень запасов понижается ниже нормы, его следует немедленно пополнять.

Ночные клубы

Ночные клубы уже давно стали популярными. Сюда люди отправляются, чтобы отвлечься от повседневной напряженной жизни. Небольшие клубы в пригородах и всемирно известные клубы Нью-Йорка, Лас-Вегаса и южного побережья Майами объединяет одно — посетители обычно приходят сюда повеселиться, расслабиться, и потанцевать, пообщаться с друзьями, а порой и познакомиться.

Создание ночного клуба — очень рискованный бизнес. Однако при хорошем образовании и умелом планировании такой клуб может стать очень рентабельным бизнесом. Как и во многих других направлениях индустрии гостеприимства, многие специалисты утверждают, что опыт работы — более важная составляющая, чем образование. Ведь вы можете учиться на практике, накапливая все новые и новые знания и овладевая нужными навыками и умениями. Однако если вы стремитесь стать владельцем ночного клуба, наличие у вас степени и хорошего образования поможет вам легче преодолевать все сложности, с которыми вы столкнетесь на пути к своей цели.

Одно из условий, необходимых для достижения успеха при создании ночного клуба, — умение разбираться в запросах целевого рынка. При стартовых расходах от 300 тыс. долл. до 1 млн долл. на создание клуба очень важно точно знать, что вы правильно выбрали место и ориентированы именно на тот рынок, который можете привлечь. Огромные ночные клубы — это результат точного маркетингового исследования рынка, а не счастливый случай или простая удача. Фактически основная причина, объясняющая каждую неудачу ночного клуба — неумение анализировать ситуации на рынке этих услуг. Например, если предприниматель заинтересован в открытии танцевального ночного клуба (с ориентацией на стиль кантри) в городском пригороде, возможно, ему целесообразно провести масштабные маркетинговые и социологические исследования, чтобы убедиться, что местные жители любят музыку кантри.

Изучая перспективы открытия нового ночного клуба, следует проанализировать демографические характеристики участников рынка и социальную динамику данного направления. Многие, правда, начинают разрабатывать концепцию ночного клуба, не изучив текущее и потенциальное состояние рынка. Если вы задумываете подобное дело, вам необходимо учесть все имеющиеся к нему отношения сегмента рынка, даже если они в данное время могут показаться вам нерелевантными. В будущем может оказаться, что некоторые из них будут перехвачены вновь возникающими клубами.

Очень важным фактором при создании ночного клуба является новая, интересная концепция, способная вызывать у гостей повышенные эмоции. Некоторые владельцы считают, что если ночной клуб пользуется большим успехом, они могут открыть неподалеку такое же заведение и добиться столь же высоких результатов. Разумеется, это ошибочный подход. Одним из факторов успеха бизнеса является разнообразие. Новая, свежая, яркая идея может переманить посетителей других ночных клубов в ваше только что открывшееся заведение.

Еще один крупный фактор, во многом определяющий деятельность ночного клуба, — бюджет. Подобное заведение может стоить очень дорого, и даже если вам удастся обойти острые углы и избежать явных ошибок при его строительстве и проектировании, это еще не значит, что все будет хорошо. Лучше всего пра-

вильно потратить деньги сегодня, чем идти на более крупные расходы для переделок и ремонтов впоследствии. Разработка бюджета должна учитывать все аспекты деятельности, в том числе (но не ограничиваясь) расходы на питание и напитки, привлечение нужного персонала, получение лицензий, строительство нового или перепланировку старого здания, оформление помещений, освещение и непосредственно на сами развлечения.

Досконально разберитесь со всеми правовыми аспектами, которые определяют деятельность ночного клуба. Например, существуют законы, устанавливающие порядок продаж алкогольных напитков. Во многих случаях, если у гостя, который последний раз выпил в клубе, возникает проблема с представителями закона, ответственность за это частично может быть возложена на менеджера клуба. В наши дни судебные иски такого рода подаются достаточно часто, и поэтому необходимо учитывать вероятность возникновения подобных опасных ситуаций и для гостя, и для клуба и не допускать их возникновения.

Ночные клубы могут быть очень интересными заведениями как для гостей, так и для владельцев, а доходы от этой деятельности могут быть очень высокими. Но необходимо помнить, что здесь существуют риски, минимизации которых постоянно надо добиваться.

Хотя все сказанное — лишь короткое обсуждение некоторых основных вопросов, возникающих при создании ночного клуба, все они очень важны, так как во многом определяют степень его успеха. Как и со всеми начинаниями в бизнесе, чем больше человек знает об отрасли изнутри, тем больше у него шансов на успех в будущем. Чтобы получить более подробную информацию об индустрии ночных клубов, вы можете посетить веб-сайты [www. nightclub.com](http://www.nightclub.com) или [www. nightclubbiz.com](http://www.nightclubbiz.com).

Микропивоварни

В последние годы приверженность к микропивоварням и пабам-пивоварням (комбинация пивоваренного заведения и паба или ресторана, в котором варят свое пиво и предлагают его посетителям свежим с учетом их вкусов) изменила тенденцию, которая была характерной для пивоваренной промышленности с 1950-х годов. Микропивоварни — это заведения, в которых производится до 15 тыс. бочек (или 30 тыс. кег) пива в год. Микропивоваренная деятельность в Северной Америке началась в 1995 г., что возродила старую традицию небольших пивоварен, которые были в прошлом и которые всегда предлагали посетителям свежее пиво. Хотя на региональные пивоваренные заведения, микропивоварни и пабы-пивоварни приходится только небольшая часть продукции всей пивоваренной отрасли Северной Америки (меньше 5%), в этом сегменте отмечается очень высокая динамика роста показателей.

Одна из причин успеха микропивоваренных заведений и пабов-пивоварен — широкое разнообразие типов и вкусов пива, предлагаемых в них. С одной стороны, это позволяет посетителям лучше узнать обо всем предлагаемом ассортименте пива, а с другой — помогает пабам-пивоварням и ресторанам удовлетворять индивидуальные вкусы и предпочтения местной публики.

Чтобы запустить паб-пивоварню в дело, требуются достаточно большие деньги. Оборудование для пивоварни предлагается в очень широком ассортименте: стоимость одного комплекта 200 тыс. — 800 тыс. долл. На стоимость влияют такие факторы, как годовая мощность производства, тип пива и упаковка. Можно сослаться на заявление, опубликованное в *Wall Street Journal*: «Так как маржа прибыли здесь достигает 70%, микропивоварня стоимостью в 250 тыс. долл. при 200 посадочных местах окупается за два года».

Микропивоваренные заведения могут производить широкий ассортимент элей, лагеров и других сортов пива, качество которых в первую очередь зависит от качества исходных материалов и мастерства пивовара.

Спорт-бары

Спортивные бары были всегда популярны в Америке, а с закатом дискотек и баров для холостяков их популярность еще более возросла. Спортивная атмосфера привлекает многих, и поэтому желающих расслабиться в барах-ресторанах, подобных Trophies в Сан-Диего и Characters (Marriott), становится все больше. Обычно они оборудованы спутниковыми антеннами для приема спортивных передач со всего мира, что в дни особых спортивных мероприятий притягивает в них толпы болельщиков.

Спорт-бары эволюционировали много лет: обычный бар на углу улицы, где основным развлечением был просмотр важной спортивной игры в конце недели, в конце концов становился современным спорт-баром. В прошлом такие бары посещали в основном наиболее агрессивные спортивные фанаты. Сейчас настоящий спортивный бар — это более широкая концепция развлечения, ориентированная на более широкую базу посетителей.

Первоначально спорт-бары были всего лишь местом, где собирались местные фанаты спорта, когда выступление их любимой команды показывали по телевидению. Теперь подобные бары, ориентированы на самые различные виды спорта и предлагают гостям музыкальные развлечения, интерактивные игры и сотни телевизионных каналов, по которым можно посмотреть практически любой вид спорта. По результатам исследования, проведенного National Restaurant Association, продажи в барах и тавернах за период с 1990 по 2000 г. возросли примерно на 3 млн долл., в основном из-за продолжающегося увеличения масштабов деятельности спортивных баров.¹³

«Теперь эти места никто не назовет забегаловками или отстойниками, — говорит Зах Штраус (Zach Strauss), управляющий Sluggers World Class Sports Bar в Чикаго. — Все изменилось. Люди теперь более бережно относятся к своему здоровью; никто больше не приходит сюда только для того, чтобы напиться... Поэтому вы должны предлагать им более широкий ассортимент, не ограничивающийся крепкими напитками. Посетители также ожидают, что нынешние спортивные бары предлагают более персонализированные услуги, более хорошую еду и более качественное обслуживание.»

Современные спорт-бары привлекают теперь более разнообразную публику, в отличие от тех времен, когда эти бары в основном были местом, где собирались спортивные болельщики, прежде всего мужчины. Все чаще эти заведения посещают женщины и семьи, благодаря чему владельцы баров получают новые воз-

возможности для увеличения доходов. Скотт Истес (Scott Estes), учредитель и партнер ресторана Lee Roy Selmon в г. Тампа (Флорида), выяснил, что посещение женщин в значительной степени влияет на величину доходов в их отрасли, и с учетом этого изменил оформление своего ресторана так, чтобы воспользоваться новыми возможностями этого быстро растущего рынка. «Множество женщин теперь активно увлекаются спортом, и поэтому мы хотим, чтобы они чувствовали себя комфортно, когда приходят к нам. Мы использовали некоторые другие цвета и изменили общий стиль, чтобы оформление наших помещений не было слишком ориентированно на мужчин, — говорит Истес. — Мы хотим, чтобы обстановка была дружелюбной, но при этом в ней не доминировал ни один пол, ни мужской и ни женский».

Спортивные бары изменяют свои оформления и потому, что хотят в большей степени быть ориентированными на семьи. В главном обеденном зале Lee Roy Selmon, например, нет телевизоров. Это объясняется тем, что многие семьи, проходящие в спорт-бары, просят, чтобы их отвели в зал, где нет телевизоров, и учитывая это, все большее число владельцев выделяет специальные места, где семьи могут пообедать в спокойной обстановке без шума телевизора.

Еще один способ привлечения гостей в бар в вечера, когда наплыва посетителей нет, — предлагать гостям поучаствовать в играх, а также включение в меню блюд, в первую очередь предназначенных для семей. Frankie's Food, Sports, and Spirits в Атланте привлекает семьи, организуя спортивные игры для подростков. Для малышей в этом ресторане каждый день предлагается особое меню и блюда (размером приблизительно в пинту), которые подают на тарелках, очень похожих на фризби («летающие тарелки»). После еды дети могут забрать эти фризби домой как сувенир.

Во многих спортивных барах активно предлагаются самые последние новинки игровых автоматов. Другие бары делают ставку на интерактивные видеоигры, в которых друзья и члены семей могут соперничать друг с другом. Игры с виртуальной реальностью, такие, как автомобильные гонки Indy 500 и другие спортивные игры, — неотъемлемые элементы некоторых баров. Некоторые заведения сделали в этом направлении дополнительный шаг — это боулинговые дорожки и площадки для баскетбола, на которых их гости могут побороться друг с другом и получить от этого удовольствие.

Еще один аспект в деятельности спорт-баров, который в значительной степени изменился, — их меню. Спортивные бары теперь пользуются заслуженной репутацией, где подают отличные пикантные крылышки цыплят, гамбургеры и другую типичную для баров еду. По мере того как эти заведения совершенствовали свои предложения, связанные с развлечениями, менялись и их меню. Поскольку вкусы у людей стали другими, это заставило спортивные бары предлагать более разнообразное меню. Сегодня гости могут заказать на обед самые разные блюда, начиная от тонкого филе до свежей рыбы, от сэндвичей с самой разной начинкой до пиццы. Теперь эти бары посещают не только ради развлечений, но и для того, чтобы хорошо поесть.

В прошлом спорт-бары обычно располагали относительно немногими телевизионными каналами, на которых показывались спортивные состязания, привлекающие для жителей данного района, а также крупные игры, например, финал Суперкубка. Неожиданное совершенствование технологий и возможности про-

граммирования телепередач позволили намного разнообразить число игр и соревнований, транслируемых по телевидению. Более широкое распространение спутниковых и цифровых ресиверов позволило барам настраивать свое телеоборудование так, чтобы показывать десятки спортивных мероприятий, происходящих по всему миру практически в любое время. Теперь в барах иногда установлены сотни телевизоров, и фанаты могут наблюдать игры любого интересующего их вида спорта, любой команды, любого уровня, причем проводящиеся в любом месте земного шара и в любое время суток.

Burbank, расположенный в Калифорнии и получающий услуги вещания от ESPN Zone, имеет около 200 телевизоров в каждом из своих заведений, и поэтому болельщики могут не пропускать происходящего на спортивных площадках, находясь даже в туалете. Несколько телевизоров установлены в туалетах ресторана, потому что «мы не хотим, чтобы вы пропустили даже секунду», — говорит Нина Рот (Nina Roth), менеджер по маркетингу ESPN Zone в Нью-Йорке. — Если вам надо уйти в последнюю минуту, проходя по нашему заведению, вы сможете увидеть интересующую вас игру до самого конца.»

Эволюция спорт-баров трансформировала прокуренные спортивные забега-ловки, сделав из них современные заведения, места, где можно отлично поесть и посмотреть спортивные соревнования. Люди, которые в прошлом редко посещали эти заведения, например, женщины и семьи, теперь стали одними из самых активных и частых гостей, благодаря чему возросли и заполняемость спортивных баров, и их доходы. «Мы можем предложить что-то интересное любому нашему гостю, — говорит Рот. — Так как мы предлагаем отличную еду, вам вовсе не обязательно быть большим фанатом спорта, чтобы придти к нам.»

Кафе

Относительно новая тенденция в индустрии напитков в США и Канаде — появление кафе или кофейных домов. Первоначально кофейни создавались по образу и подобию итальянских баров, в которых находят глубокое отражение итальянские традиции, связанные с этим напитком. Сильной стороной концепции, положенной в основу итальянских баров, является та особая атмосфера, которая в них создана, в равной мере пригодная как для личного общения, так и ведения деловых разговоров. Беседа за чашечкой кофе под тихую фоновую музыку и, может быть, кусочек торта — вот обычный сценарий времяпрепровождения итальянцев. Большая часть этой концепции была повторена в США и в Канаде, где возникла такая потребность. Однако в Новом Свете первоначальная концепция была модернизирована с целью включить в нее более широкий диапазон напитков и разновидностей кофе, чтобы учесть вкусы всех посетителей. К эспрессо или капучино, предлагаемым в итальянских барах, в Северной Америке добавили моцко, охлажденный капучино и тому подобные напитки.

Как студенты, так и деловые люди, вскоре поняли, что подобные кафе являются прекрасным местом, где можно расслабиться, пообщаться, обсудить злободневные вопросы и даже позаниматься. Их успех вызвал появление таких сетевых структур, как Starbucks, а также создание семейных независимых специализированных магазинов.

Последней тенденцией в сегменте кафе стало открытие киберкафе. Здесь посетители за 6 долл. в час могут воспользоваться компьютерами, имеющими выход в Интернет. Сидя за компьютерами, гости могут пить кофе, есть легкие закуски, а если захотят, получить более существенные блюда. Приемлемые расценки позволяют регулярным посетителям иметь в этих кафе особые собственные электронные адреса.

Проверьте ваши знания

1. Опишите общее устройство бара.
2. Как осуществляется управление запасами?
3. Какова средняя процентная доля стоимости напитков в общей выручке.
4. Охарактеризуйте основные тенденции, наблюдаемые в сегменте спортивных баров.

Продажа спиртного и закон

Владельцы баров, менеджеры, бармены и официанты несут правовую ответственность в случаях продажи ими спиртного несовершеннолетним и лицам, уже находящимся в состоянии алкогольного опьянения. В США принят закон «О заведениях, торгующих спиртным» (Dram Shop Act). Еще в 1850 г. был принят федеральный закон о возмещении ущерба гражданам, в соответствии с которым владельцы и работники питейных заведений отвечают за ущерб, причиненный их клиентами, находящимися в состоянии опьянения.¹⁴

Правда, некоторые штаты не ратифицировали этот закон и до сих пор придерживаются судебной практики, сложившейся еще в XVIII в., не распространяющей ответственности на торговцев, кроме случаев, связанных с малолетними. Тем не менее большинство людей признают, что пьянство среди подростков и вождение транспортных средств в состоянии опьянения — одна из самых неприятных проблем нашего общества.

Чтобы бороться с нарушениями законодательства, связанными с обслуживанием несовершеннолетних в барах и ресторанах, специально для этих заведений была издана брошюра с образцами водительских удостоверений, выдаваемых в разных штатах. Профессиональные союзы, в том числе Ассоциация национальных ресторанов и Американская ассоциация гостиниц и отелей, с помощью нескольких крупных корпораций разработали ряд учебных программ, направленных на предотвращение нарушений работниками индустрии гостеприимства положений законодательства, регулирующего продажу спиртных напитков. Основное внимание в этих программах, например в TIPS (подготовка официантов к действиям при возникновении ситуаций, требующих их вмешательства), уделяется информационному обеспечению и обязательной подготовке служащих. Большое внимание уделяется

тому, как официанты должны себя вести при обслуживании посетителей спиртными напитками. Спонсор этой программы — Ассоциация национальных ресторанов. В ней также содержится информация об алкоголе и его влиянии на поведение людей, описываются признаки опьянения и даются инструкции, как общаться с явно «перебравшими» посетителями.

Другие программы ориентированы на водителей, которые после окончания мероприятия должны доставить участников домой целыми и невредимыми. За столом им приходится пить только безалкогольные напитки, в некоторых ресторанах это делается за счет заведения.

Одной из эффективных мер, предусматриваемых программами, направленными на повышение ответственности продающих и употребляющих спиртные напитки, — сокращение страховых выплат и судебных издержек, которые за последние годы достигли запредельных высот.

Смерть на автострадах и алкоголь

Каждый год на автострадах Соединенных Штатов погибают тысячи людей. Многие из этих аварий можно было бы предотвратить, поскольку они — результат небрежности и неразумного решения отправиться на машине после употребления спиртных напитков. The National Highway Traffic Safety Administration, NHTSA (Администрация по обеспечению безопасности на национальной дорожной сети) старается сделать все возможное, чтобы снизить число смертей на дорогах, вызванных алкоголем или как-то связанных с ним. «Если вы выпили и отправились в поездку, вы обязательно проиграете» и «Друзья не позволяют друзьям водить машину в состоянии опьянения» — это слоганы распространяются по всей стране. Цель их — не допустить вождения автомобиля в состоянии опьянения. Эти призывы теперь знакомы миллионам американцам. Можно утверждать, что они в какой-то мере дошли до широкой общественности. В 1982 г. 57% смертельных случаев, связанных с авариями на дорогах, были вызваны алкоголем. В 2002 г. этот показатель снизился до 41%.¹⁵ Однако борьба с подвыпившими водителями еще не закончена.

В 2002 г. в результате автомобильных аварий, основным фактором которых были спиртные напитки, скончались 17 419 человек, а тысячи других людей серьезно в этих происшествиях пострадали. Кроме того, аварии из-за алкоголя и для пострадавших и для общества в целом дорого обходятся. Расходы на лечение пострадавших оплачивают налогоплательщики — в виде более высоких общих затрат на общественное здравоохранение и более высоких платежей за страховки. Все общество проигрывает, если за рулем автомобиля пьяный.

NHTSA и ее партнеры поставили перед собой цель — снизить годовое число смертей из-за вождения в состоянии алкогольного опьянения и в качестве целевого ориентира установили показатель — к концу 2003 г. добиться коэффициента 0,53 на 100 миллионов миль пути. Если эта цель будет достигнута, сокращение числа смертей из-за спиртных напитков на дороге в абсолютных показателях снизится до 15 600 человек, поскольку, как считается, VMT каждый год будет продолжать возрастать со средней скоростью 2,0%. Поскольку эта цель очень

трудна, она сохранилась и на 2004 г. Чтобы решить эту сложную задачу, власти штатов в масштабах всей страны предпринимают реализацию продолжительной программы, рассчитанной на год, используя для ее координации меры законодательного характера и проведение предупредительных кампаний против пьяных за рулем в средствах массовой информации.

Вождение транспортных средств в состоянии опьянения создает проблему безопасности для населения в целом и требует повышенного внимания и реализации проверенных способов, позволяющих смягчать ситуацию. Исходя из имеющихся фактов, анализа данных, опыта и исследований, в NHTSA сформирована команда экспертов, которые выявили пять различных подходов, позволяющих ослабить проблему вождения транспортных средств в алкогольном опьянении. Эти действия, если передать их сущность очень кратко, предусматривают недопущение, вмешательство, применение принятых законов, регулирование и лечение. Конкретную информацию по всем этим подходам можно получить в региональном офисе NHTSA, имеющемся в каждом штате.

Структурно NHTSA разделена на десять регионов. Каждый регион включает территорию нескольких штатов и имеет отдельный регион, на котором отрабатываются приемы, цель которых — повысить сознательность водителей. Например, регион 4 — южный — включает штаты Флорида, Джорджия, Алабама, Луизиану, Теннесси, Северную и Южную Каролину и Кентукки. Руководство этого региона старается добиться снижения числа смертных случаев и травм в южных штатах из-за вождения автомобиля в состоянии опьянения. С этой целью осуществляются постоянные контакты с руководством каждого штата и усиливаются эффективные действия по претворению в жизнь принятых законов, в том числе создаются контрольные пункты по проверке водителей, обучаются полицейские, чтобы они могли правильно определять случаи, когда водитель ведет машину в состоянии опьянения (*driving while intoxicated, DWI*), проводятся также различные кампании просветительского характера. Каждый штат, входящий в регион, имеет свою программу противодействия DWI, в которой большое внимание уделяется согласованию усилий различных агентств, совместно выделяющих или использующих ресурсы и предпринимающих крупномасштабные действия по реализации рассматриваемых здесь действий. Подобные усилия в сочетании с активной пропагандой создают хорошую основу для изменения отношения широкой общественности к употреблению спиртных напитков и вождению транспортных средств в состоянии опьянения.

Помимо кампаний, направленных на претворение в жизнь принятых законов, в регионе 4 применяется инструментарий оценивания, позволяющий местным властям улучшать свои системы DWI по пяти основным направлениям: применение принятых законов, судебное преследование нарушителей, регулирование, лечение и оценивание. Это стратегия совершенствования системы строится на лучших приемах и моделях, на практике доказавших свою успешность. Эта инициатива фокусируется на том, чтобы добиваться улучшений на местном уровне, что в конечном счете приведет к сокращению числа людей, регулярно совершающих указанные нарушения, и тех водителей, у которых при контроле наблюдается высокий уровень содержания алкоголя в крови (BAC).

Употребление спиртных напитков несовершеннолетними

Помимо того, что употребление спиртных напитков несовершеннолетними незаконно, это также создает высокий риск как для отдельных людей, так и для общества в целом. Например, доля дорожных аварий, связанных с алкогольными напитками, выше у группы водителей в возрасте от 16 до 20 лет, чем у людей старше 21 года. Мозг тинэйджеров более подвержен воздействию алкоголя, в результате возможны низкие результаты и в обучении, и на работе. Кроме того, прием спиртных напитков в этом возрасте сопровождается повышенной вероятностью формирования позднее в жизни алкогольной зависимости и других отклонений. Чтобы серьезные проблемы из-за алкоголя у молодых людей в возрасте от 12 до 20 лет не возникли, необходимы решительные и своевременные меры, иначе употребление спиртных напитков будет активизироваться и, в конце концов, может выйти из-под контроля.

Существуют многочисленные статистические данные по употреблению спиртных напитков в молодом возрасте, которые заставляют очень серьезно относиться к этой проблеме.

- К своему восемнадцатилетию почти 50% тинэйджеров по крайней мере хоть раз пробовали спиртные напитки, а более 20% сообщают, что регулярно пьют пиво.
- Приблизительно 20% выпускников восьмого класса и почти 50% выпускников двенадцатого класса употребляли алкоголь в течение последних тридцати дней.
- Среди выпускников двенадцатого класса около 30%, по сообщениям исследователей, употребляют спиртные напитки три раза в месяц и чаще.
- Приблизительно 30% выпускников двенадцатого класса иногда участвуют в серьезных попойках. Этот вариант сейчас получил популярный термин — кутеж, за которым стоит не менее пяти и более порций спиртного за одно мероприятие в течение последних двух недель; по оценкам, около 20% из этой группы участвуют в подобных мероприятиях чаще одного раза.¹⁶

Употребление спиртных напитков в юном возрасте с большей вероятностью приводит к смерти молодых людей, чем незаконное употребление всех наркотиков вместе взятых. Основная причина смерти тинэйджеров в возрасте от 15 до 20 лет — аварии транспортных средств. Эта демографическая группа и так находится в состоянии повышенного риска из-за малого уровня опыта вождения автомобиля. В сочетании с алкоголем это дает смертельные, в прямом и переносном смысле, результаты. В 2002 г. в автомобильных авариях погибли 3827 водителей в возрасте от 15 до 20 лет. 24% водителей в этом возрастном диапазоне из тех, кто погибли, имели коэффициент концентрации алкоголя в крови 0,08 и выше.¹⁷

Алкоголь также повышает вероятность возникновения у тинэйджеров депрессий и других болезней, связанных с эмоциональным состоянием. Часто многие люди не понимают, что эта разновидность депрессии ведет либо к суициду, либо к мыслям о нем, то есть становится третьей основной причиной смертей в возрасте от 14 до 25 лет. В ходе одного исследования было установлено, что 37% девушек, обучающихся в восьмом классе и активно принимавших спиртные напитки, имели попытки суицида. Для сравнения, у девушек того же возраста, не принимающих спиртные напитки, эта цифра составляет 11%.¹⁸

У тинэйджеров, употребляющих алкоголь, также более высокий риск, связанный с сексуальными домогательствами и практикой небезопасного секса. Сексу-

альные домогательства и изнасилования случаются чаще всего с девушками и молодыми взрослыми женщинами. Если насильник или его жертва употребляет алкоголь, вероятность насилия значительно возрастает. Поскольку четкость мышления при употреблении алкоголя ослабевает, многие тинэйджеры в этом состоянии вступают в сексуальные связи, которые они в трезвом состоянии не допустили бы. Связь между сексом высокого риска и принятием спиртных напитков напрямую зависит от количества употребляемого алкоголя. Вероятность сексуальных отношений возрастает при употреблении алкоголя в количестве, достаточном для того, чтобы человек перестал четко осознавать свои действия; кроме того, в этом случае повышается вероятность небезопасного секса или группового секса со сменой партнеров в течение одного вечера.

Алкоголь оказывает особенно сильное отрицательное влияние на умственную деятельность тинэйджеров, поскольку в этом возрасте мозг человека еще находится на этапе формирования. Негативное воздействие алкоголя на обучение может сказаться на результатах образования и профессиональной деятельности. В ходе одного исследования были получены оценки навыков и умений, связанных с кратковременной памятью у подростков в возрасте от 15 и 16 лет, в разбивке по группам тех, кто употребляет спиртные напитки, и тех, кто воздерживается. Было установлено, что представители первой группы испытывают большие трудности с запоминанием слов и простыми геометрическими фигурами, которые надо воспроизвести через 10 мин после показа, чем их сверстники из второй группы.¹⁹

Прием алкоголя в молодые годы не только порождает текущие проблемы, но и может привести к долгосрочной алкогольной зависимости. Люди, начинавшие употреблять спиртное до 15 лет, с большей вероятностью в четыре раза в тот или иной период своей жизни имеют алкогольную зависимость по сравнению с теми, кто впервые употребил алкогольные напитки в 20 лет и старше.²⁰ Хотя есть факты, свидетельствующие, раннему началу употребления спиртных напитков и последующему алкоголизму могут способствовать генетические факторы. Свою роль здесь могут сыграть и факторы внешней среды. Эти факторы особенно сильно проявляются в семьях, где члены активно употребляют алкогольные напитки, где дети могут начать выпивать рано из-за легкого доступа к спиртному в доме, где в семье спокойно относятся к выпивке или где отсутствует контроль взрослых за детьми.

Употребление спиртных напитков в молодые годы объясняется множеством причин. Одна из них, способствующая тяге у тинэйджеров к спиртному, — реклама. Молодые люди в этом возрасте сталкиваются с рекламой алкоголя повсюду: в журналах, газетах, на экранах телевизоров, в кинофильмах. 56% учащихся от восьмого до двенадцатого класса заявляют, что они попробовали алкогольные напитки под влиянием рекламы.²¹ Коммерческая реклама, к которой положительно представлены пиво и спиртные напитки, встречается постоянно в популярных телевизионных программах, причем спиртное в этой рекламе показывается как часть эмоционального и волнующего стиля жизни.

Другой крупный фактор, способствующий раннему употреблению спиртного, — легкий доступ к алкоголю. Многие подростки могут без труда получить спиртное у себя дома. Хотя есть законы, запрещающие продажу алкогольных напитков подросткам до определенного возраста, многие из этих законов имеют лазейки, которыми заинтересованные лица активно пользуются. Так, легкость получения фальшивых удостоверений объясняется широким распространением современных технологий. Бары, разрешающие посещение гостям в возрасте до 21 года, тем

самым поощряют употребление спиртных напитков. Хотя лицам в этом возрасте по закону запрещено употребление спиртных напитков, этим заведениям трудно организовать у себя систему мониторинга, позволяющую отслеживать поведение каждого посетителя.

От владельцев баров требуют прекратить подобную практику. Считается, что охранники знают, чем отличаются фальшивые удостоверения личности от настоящих. Им предписывается изымать поддельные документы. Во многих штатах бар будет оштрафован, если в нем разрешается присутствовать молодым людям с поддельными удостоверениями. Существует также широкая практика вознаграждения владельцев баров за конфискацию поддельных документов. Многие регионы в США создают специальные полицейские группы, которые отслеживают употребление спиртных напитков молодыми людьми в барах и прекращают эту практику. Например, в Таллахасси (Флорида), подразделение полиции, специализирующееся на действиях, связанных с алкоголем, табаком и огнестрельным оружием, инспектирует бары и вечеринки (их члены появляются там под видом обычных посетителей). При обнаружении незаконного употребления спиртных напитков, тинэйджеры могут быть оштрафованы, их водительские права аннулированы, а в некоторых случаях нарушители могут быть даже арестованы.

Ключ к недопущению употребления спиртных напитков в молодом возрасте — предупредительные действия. Во многих школах для самых юных школьников используют специальные программы обучения, позволяющее в определенной степени воспрепятствовать формированию у них отрицательных привычек в будущем. Здоровому образу жизни способствуют и хорошие взаимоотношения в семье. В этом случае вероятность того, что подросток попробует спиртное у себя дома, значительно снижается.

Проверьте ваши знания

1. Почему раннее предупреждение так важно для предупреждения употребления спиртных напитков тинэйджерами?
2. Выскажите свою точку зрения на проблемы, связанные с алкогольными злоупотреблениями и приемом спиртного тинэйджерами.

Тенденции в индустрии напитков

- Возвращение коктейлей
- Разработка дизайна для бутылочной воды
- Микропивоварни
- Увеличение потребления вина
- Увеличение числа кафе и потребления кофе
- Повышение ответственности за действия, приводящие к безответному потреблению спиртных напитков.

СИТУАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

Наем персонала для работы в баре

Вы менеджер бара в популярном местном ночном клубе. В ваши обязанности, помимо прочего, входит собеседование с претендентами и найм всех служащих бара. Один из ваших друзей попросил вас взять его на работу барменом. Поскольку у него есть соответствующий опыт, вы решили помочь ему и предоставили место в одной из смен. В течение нескольких последующих недель вы заметили, что общий объем поступлений в те смены, когда он работает,

стал ниже, по сравнению с предыдущими неделями, когда в смене работал другой человек. У вас возникли нехорошие подозрения.

Вопросы для обсуждения

1. Какие у вас имеются возможности проверить, является ли ваш друг честным барменом или нет?
2. Если вы выясните, что этот человек крадет, как вы поступите?

СИТУАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

Java Coffee House

Мишель Вонг (Michelle Wong), менеджер Java Coffee House, располагающегося на оживленном месте на Юнион-стрит в г. Сан-Франциско. По словам Мишель, есть несколько вариантов того, как управлять подобным заведением, например, готовить персонал так, чтобы он был способен справляться с необычными ситуациями, скажем, такой: один из гостей выпил чашечку кофе и съел две трети пирожного, а затем заявил, что оно ему не понравилось.

Другая проблема — поставщики, которые сначала предлагают хорошие цены, а через две недели резко их поднимают.

Мишель говорит, что самой большой проблемой для нее в управлении Java Coffee House являются молодые служащие. По ее словам, всех служащих можно разделить на четыре категории: ленивые; хорошие люди, но не ответственные

работники; те, кто склонен к воровству; те, в работе с которыми у нее нет проблем.

Вопросы для обсуждения

1. Предложите некоторые нестандартные ситуации, для которых целесообразно специально готовить персонал.
2. Каким образом вам следует действовать, чтобы поставщики привозили продукты по тем ценам, о которых вы с ними договорились.
3. Что вы будете делать с ленивыми служащими?
4. Что вы будете делать с безответственными служащими?
5. Как вы поступите с теми служащими, кто склонен к воровству?

ПОЛЕЗНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Напитки

Карьера, связанная с управлением напитками, может быть достаточно широкой, начиная от кофеен и ресторанов до баров и ночных клубов, а также виноделен и пивоварен. Карьера может быть связана с производством напитков, их продажей и маркетингом.

Карьера в сфере виноделия или пивоварения очень специфична. Отличная возможность, позволяющая познакомиться со спецификой работы в этой отрасли, — работа на винном заводе или в пивном баре по той специальности, которую вы изучаете в колледже. Если и потом вы решите, что это именно то, чем вы хотите заниматься и дальше, перейдите в колледже или университете

дополнительные специализированные углубленные курсы. Скажем, курсы по виноградарству или энологии позволят вам не только лучше узнать свойства винограда и вина, изготавливаемого из него, но и помогут решить, хотите ли вы строить карьеру в этой области. *Виноградарство* — это наука о выращивании винограда, а *энология* — наука об изготовлении вина. Знания в этих областях становятся настолько важными, что некоторые университеты теперь предлагают специализированные научные степени по этим направлениям. А школы пивоварения предлагают программы получения сертификатов и соответствующих научных степеней по приготовлению солода или технологиям пивоварения.

Для дистрибьюторов продажа вина или крепких спиртных напитков также может стать очень интересной и многообещающей карьерой. Если вы получаете удовольствие от общения с людьми и вас устраивает работа на условиях комиссии, вы вполне можете рассмотреть этот вариант. Вы будете продавать продукт, который потребует от вас очень специальных знаний. После того как вас возьмут на работу, ваш работодатель затратит время и деньги на вашу подготовку, однако есть смысл развивать ваши знания «взрослых напитков» еще тогда, когда вы учитесь в колледже. Хорошими способами для приобретения и углубления опыта в этой области являются курсы и семинары по управлению продажам напитков и работа у дистрибьюторов спиртных напитков.

Управление продажами напитков в ночных клубах и ресторанах требует работы поздними вечерами. Многие бары открыты до утра. Предложение алкогольных напитков требует знания законов, действующих в индустрии гостеприимства, и умения ответственно обращаться с клиентами. Хороший опыт даст работа с качеством служащего бара, бармена или менеджера в течение неполного дня. Когда вы станете менеджером, вам придется работать вечерами, общаться не с самыми трезвыми людьми и постоянно испытывать искушение пойти на то или иное нарушение или злоупотребление. Поэтому работа по вечерам или в ночное время требует огромной самодисциплины и умения организовать свой труд. Если вы из тех людей, которые могут себя хорошо контролировать, любите находиться в гуще действий и можете работать допоздна, вы сможете построить карьеру в этой сфере индустрии гостеприимства.

В 1990-х годах стали появляться кафе, вскоре выделившиеся в отдельный сегмент бизнеса. Хорошо управляемые кафе и их бары предоставляют посетителю возможность хорошо провести

время с чашечкой кофе, читая книгу или общаясь с друзьями. В кафе между посетителями и менеджером нередко возникают тесные взаимоотношения. У таких кафе и баров есть свои постоянные посетители. Если вам нравится относительно спокойная обстановка на работе, изучите лучше этот вариант работы.

Веб-сайты, которыми вы можете воспользоваться:

<http://cocktails.about.com/food/cocktails/?once=true&> — предоставляет информацию о спиртных напитках
www.geocities.com/Paris/5289/cocktail.html — работа бармена и спиртные напитки
www.vine2wine.com — имеет линии связи с различными веб-сайтами, посвященными вину
www.americanwineries.org — веб-сайт National Associations of American Wineries.
<http://wineserver.ucdavis.edu/winegrape/index.htm> — информация об образовании, связанном с вином, и линии связи с другими родственными веб-сайтами
www.realbeer.com — отличный веб-сайт с информацией о пиве
www.hbd.org/brewary/ — информация по пивоварению и линии связи с другими родственными веб-сайтами
www.abgbrew.com — школа пивоварения
www.siebelinstitute.com — веб-сайт школы пивоварения в Чикаго
www.republicbeverage.com — информация о карьере в Republic Beverage и линии связи с другими родственными веб-сайтами
www.starbucks.com/hom.asp — веб-сайт для Starbucks Coffee, в том числе информация по вакантным местам

РЕЗЮМЕ

1. Напитки делятся на алкогольные и безалкогольные. Алкогольные напитки подразделяются на спиртные напитки, вина и пиво.
2. Вино — это перебродивший сок спелого винограда. Вина бывают красные, белые и розовые. Независимо от цвета, вино может быть столовым, игристым или ароматным.
3. Процесс производства вина разделяется на шесть этапов: давление, брожение, отстой, созревание, фильтрование и розлив. Основные винодельческие страны в Европе

Франция, Германия, Италия, Испания и Португалия, в Америке вино в основном производится в Калифорнии.

4. Пиво — это сваренный и перебродивший напиток, производимый из солода. Среди разных сортов пива есть эль, портер, лагер и пильзнер.
5. Крепкие спиртные напитки имеют высокое процентное содержание алкоголя и обычно подаются до или после еды. При их производстве используются процессы брожения и перегонки. Наиболее популярны так назы-

ваемые белые спиртные напитки — водка, джин, ром и текила.

6. В наши дни люди стали больше заботиться о своем здоровье и соответственно употребляют меньше алкоголя. Все большей и большей популярностью пользуются безалкогольные напитки: чай, кофе, газированные напитки, соки и бутилированная питьевая вода.
7. Продажа спиртных напитков составляет от 20 до 30% выручки ресторанов, при этом менеджеры ресторанов несут ответственность за продажу алкогольных напитков не-

совершеннолетним. Разработано много программ, популяризирующих безалкогольные коктейли, трезвость за рулем, повышение ответственности людей, продающих и употребляющих спиртные напитки.

8. Примерно каждый год в США из-за автомобильных аварий, связанных с употреблением алкогольных напитков, погибают около 18 тыс. человек.
9. Употребление спиртных напитков в юном возрасте приводит к значительным личным и общественным проблемам.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

Алкогольные напитки
Безалкогольные напитки
Белые спиртные напитки
Бренди

Вино

Гевуртцтраминер

Градусы, крепость

Дегустация вин

Дрожжи

Законы, регулирующие продажу алкогольных напитков

Игристые вина

Каберне совиньон

Коньяк

Крепкие спиртные напитки

Крепленые вина

Легкие вина

Марочные вина

Насыщенные вина

Осветление

Пиво

Пино нуар

Рафинирование

Солод

Сочетаемость вина и еды

Суело

Сухой закон

Ферментация

Хмель

Шампанское

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. В чем разница между креплеными и ароматными винами? Почему рекомендуются определенные сочетания вина и пищи?
2. Опишите процесс брожения пива. Чем отличается портер от пильзнера?
3. Какие напитки называются спиртными? Опишите процессы брожения и перегонки. Что вы знаете о происхождении виски и бренди?
4. Чем объясняется рост популярности безалкогольных напитков и с какими проблема-

ми сталкиваются менеджеры баров при обслуживании клиентов?

5. Расскажите о происхождении кофе.
6. Опишите последовательность процедур при подготовке шампанского к употреблению.
7. Что представляют собой коктейли? Что обычно входит в их состав?
8. Опишите внешний вид типичного бара.
9. Какие проблемы вызывает употребление спиртных напитков тинэйджерами?

ИНТЕРНЕТ-УПРАЖНЕНИЯ

1. Clos Du Bois

www.closdubois.com

Clos Du Bois — один из известнейших винных заводов Америки и первый производи-

тель вин из округа Сонома в Калифорнии. Clos Du Bois начал действовать в 1974 г. и с тех пор приобрел множество виноградников, а его название стало широко извест-

ным. Теперь он ежегодно продает около миллиона корзин винограда превосходного качества.

Задания

- (а) Внимательно изучите, какие вина лучше соответствуют той или иной еде. Что вы можете подавать к кло дю буа сонома совиньон бланк? Сравните ваш ответ с тем, что вы уже знаете о том, что подавать с совиньон бланк?

- (б) Журнал *Wine & Spirits* в течение девяти лет вином года признавал кло дю буа. Благодаря чему это вино настолько отличается от других?

2. Siebel Institute of Technology

www.siebelinstitute.com

Siebel Institute of Technology получил признание за свои образовательные программы и программы профессиональной подготовки по технологиям пивоварения.

ПОПРОБУЙТЕ СЕБЯ

1. Проведите поиск в Интернете по статистике, показывающей зависимость между употреблением спиртных напитков и автомобильными авариями в одном из регионов вашей страны.
2. Кратко сформулируйте концепцию деятельности спорт-бара.

КОММЕНТАРИИ И РЕФЕРАТИВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. H.J. Grossman, *Grossman's Guide to Wines, Spirits, and Beers*. New York: Charles Scribner's Sons, 1995, p.293.
2. Презентация, проведенная компанией Budweiser Brewing Company в университете University of South Florida 7 сентября 2004.
3. Michael M. Coltman. *Beverage Management*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1989, p. 160.
4. Там же.
5. C. Katsigris and M. Porter, *The Bar and Beverage Book*, 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 1991, p. 139.
6. Частный разговор автора со Сюзан Дэвис (Susan Davis) из Specialty Association of America 26 июня и 20 сентября 2004 г.
7. Claudia Roden, *Coffee*. Middlesex, England: Penguin Books, 1987, p. 20.
8. Там же.
9. Этот параграф написан на основе Sara Perry, *The Complete Coffee Book*. San Francisco: Chronicle Books, 1991, p. 8.
10. Там же.
11. Годовой отчет Coca-Cola's за 2003 год.
12. Частный разговор автора с Кеннетом Крокером (Kenneth E. Crocker) 19 сентября 2004 г.
13. www.restaurant.org/rusa/magArticle.cfm?ArticleID=515.
14. www.3.madd.org/laws/law.cfm?LawID=DRAM
15. www.nhtsa.dot.gov/nhtsa/whatis/regions/gion04/04alcohol.html.
16. L.D. Johnston, P. M. O'Malley, and J.G. Bachman. Monitoring the Future: National Results on Adolescent Drug Use. Overview of Key Findings, 2002. NIH Pub. No. 03—5374. Bethesda, MD: National Institute on Drug Abuse (NIDA), 2003.
17. U.S. Department of Transportation. National Highway Traffic Safety Administration. 400 Seventh Street, S.W. Washington, DC 20590, November 2003.
18. M. Windle, C. Miller-Tutzauer, and D. Domenico. Alcohol use, suicidal behavior, and risky activities among adolescents. *Journal of Research on Adolescence* 2(4): 317—330, 2003.
19. S.A. Brown, S.F. Tapert, E. Granholm, and D.C. Delis. Neurocognitive functioning of adolescents: Effects of protracted alcohol use. *Alcoholism: Clinical and Experimental Research* 24(2): 164—171, 2000.
20. B.F. Grant, and D.A. Dawson. Age of onset of alcohol use and its association with DSM-IV alcohol abuse and dependence: Results from the National Longitudinal Alcohol Epidemiologic Survey. *Journal of Substance Abuse* 9:103—110, 2002.
21. Booze News, Center for Science in the Public Interest Alcohol Policies Project; 202—332—9110, 2003.



Часть

4

Отдых, азартные игры и управление собраниями

- 11** Отдых, тематические парки и клубы
- 12** Азартные игры как отрасль индустрии развлечений
- 13** Собрания, конференции/выставки
и событийный менеджмент

Отдых, тематические парки и клубы



Прочитав и изучив эту главу, вы сможете:

- Высказать свое мнение о связи между отдыхом и чувством удовлетворения.
- Рассказать о сущности и масштабах индустрии отдыха, организуемого при поддержке органов власти.
- Показать разницу между коммерческими и некоммерческими развлекательными учреждениями.
- Назвать и описать различные типы клубов для развлечения.
- Разбираться в основных тематических парках, имеющих в США.
- Пояснить, как функционирует загородный клуб.

Индустрия отдыха включает в себя, помимо прочего, все виды спорта, как командные, так и индивидуальные. Бейсбол, футбол, баскетбол, волейбол, теннис, плавание, бег, лыжи, пешие прогулки, аэробика, скалолазание и туристские походы — вот некоторые из множества активных видов отдыха. К пассивным видам отдыха можно отнести чтение, рыбалку, музицирование, садоводство, компьютерные игры, кино и телевизор.

Отдых (recreation) — неотъемлемая часть социальной, экономической и культурной жизни нации. Это также один из основных компонентов индивидуально-го и коллективного поведения личности.¹

Отдых, досуг и хорошее здоровье

По мере того как постиндустриальное общество становится все сложнее, жизнь преподносит человеку все новые и новые стрессы. По сравнению даже с предыдущим поколением деловой человек оказывается в стрессовых ситуациях гораздо чаще. В последние годы в наш повседневный словарь вошло слово «выматывание», которое образно передает идею сильного физического и умственного стресса. Поэтому полноценный отдых дает необходимый запас сил и вносит в жизнь гармонию, помогающие человеческой личности выстоять, сохранить свою целостность и чувствовать себя более комфортно, испытывать состояние хорошего здоровья.

Совместный отдых сближает людей и помогает установить более крепкие связи на основе приятных воспоминаний о хорошем совместном отдыхе. Программы группового отдыха часто так и называются *сплачивающими*. Это понятие трудно поддается строгому определению, но ощущение крепнущих межличностных связей с друзьями или коллегами в результате совместного отдыха испытал на себе, вероятно, каждый из нас. Такие программы способствуют и развитию личности каждого члена коллектива.

Слово *recreation* (отдых) определяется в словарях как «процесс зарождения новой жизни, восстановление».² Этот процесс является атрибутом соответствующего стиля жизни и позитивного мироощущения. Каждый испытывал его после хорошо проведенного времени. В какой-то мере оно сродни ощущению счастья. Однако некоторые люди делают ошибку, считая, что можно достичь счастья, просто поставив перед собой такую цель. Например, решив, что хороший отдых — это и есть счастье, они говорят: «Хочу быть счастливым — пожалуй, я отдохну». Но и отдыха не получается, и счастье не приходит. В середине XIX в. американский писатель Натаниэль Готорн (Nathaniel Hawthorne) писал: «Счастье в этом мире, если оно и приходит, то приходит случайно. Гоняйся за ним по всему свету, и скоро почувствуешь, что гоняешься за химерами и что догнать его нельзя. Пойди за чем-нибудь другим, и не исключено, что наткнешься на счастье тогда, когда о нем даже не мечтал».³

Организация отдыха — это процесс, направленный на создание среды, способствующей открытию или развитию в себе черт, которые делают тебя счастливым. Счастье и прекрасное мироощущение, таким образом, являются производными продуктами полноценного отдыха. Другими словами, счастье дается тем, кто умеет хорошо отдыхать.

К выбору вида отдыха нужно подходить с такой же серьезностью, как к выбору любого дела или к постановке личных целей. Один посвящает весь свой досуг бегу, потому что хочет пробежать милю менее чем за шесть минут. Другой весь отпуск не расстается с бейсбольной битой. То, что человек ставит перед собой какую-то цель и стремится ее достичь, требует четкой организации своего времени. А это помогает повысить качество жизни в целом.

Свободное время, т.е. то время, которым мы можем располагать по своему желанию, называется **досугом** (leisure). Некоторые специалисты в сфере развлечений используют слова *отдых* и *досуг* как синонимы, другие выделяют досуг и определяют его как «продуктивное», «творческое» или «созерцательное» использование свободного времени.

История вновь и вновь дает нам примеры прямой связи между увеличением досуга людей и развитием цивилизации. Тяжелый труд не оставляет досуга для освоения благ цивилизации. Возможность иметь досуг есть прямой результат самих этих благ, в частности, технического прогресса и повышения производительности.

Отдых, финансируемый органами власти

Хотя интересы различных ветвей власти по многим вопросам, в том числе по организации досуга и отдыха, переплетаются, каждая из них имеет и собственные интересы. Лучше всего об этом сказали отцы-основатели США, подтвердив в Декларации независимости права каждого гражданина на жизнь, свободу и поиски счастья. Поэтому можно говорить, что преамбула Конституции США, где эти права сформулированы, создала правовую основу для федеральных законов, регулирующих способы проведения людьми своего досуга.

Правительство взимает с граждан различные налоги: подоходный, с оборота, с недвижимости. Кроме того, правительство взимает налоги с деятельности, связанной с отдыхом: с транспортных средств, с моторных лодок, с постояльцев гостиниц **за временное проживание** (transient occupancy taxes, TOT), государственных лотерей и т.д.

Деньги, выделяемые из налоговых средств на отдых и развлечения граждан, делятся между соответствующими организациями на всех уровнях: федерация, штат/регион, большие и малые города. Люди проводят свой досуг, посещая музеи, выставки, театры, мюзик-холлы, парки, библиотеки, сады, стадионы, «выходя» на природу, занимаясь спортом (в команде и индивидуально) и т.д. Конечный выбор у каждого человека зависит от его интересов и способностей.

Специалисты по организации отдыха и досуга в своей работе имеют дело с разнообразными проблемами и понятиями правового характера, среди которых:

- всестороннее планирование развлекательных мероприятий;
- разработка систем классификации ландшафтов;
- распределение средств федерального бюджета;
- разработка программ финансирования строительства и приобретения участков для отдыха;
- планирование использования земли и зонирования территорий;
- региональное и местное финансирование;
- воздействие транспортных средств на участки, расположенные по соседству с дорогами, и политика в этой области;
- использование общественного права пользования в определенных пределах на территории частной собственности в целях облегчения отдыха граждан;
- классификация ландшафтов (например, дикая местность, дикая природа с живописными реками, пути первых поселенцев, природный заповедник);
- определение различий в целях и ресурсах (например, многочисленных федеральных / региональных / местных агентств, контролирующих более трети земель, которые используются для отдыха граждан).

Национальные парки США

Национальные парки — лучшая из идей, когда-либо приходивших нам в голову. Абсолютно американские, абсолютно демократичные, они отражают нас в наших лучших, а не в худших проявлениях.

Уоллес Стегнер, 1983

Согласно сложившимся представлениям **национальный парк** (national park) — это грандиозное чудо природы. Таков, например, Йеллоустоунский парк, примерно то же самое можно сказать и об остальных 367 национальных парках США. Они создавались в разных уголках страны, отражая все невероятное разнообразие мест и ландшафтов.

Служба национальных парков (National Parks Service) была создана в 1916 г. Конгрессом США в целях сохранения уголков дикой природы и недопущения в них никакой хозяйственной деятельности человека, чтобы будущие поколения людей могли наслаждаться природной красотой.

Кроме широко известных Йеллоустоунского и Йосемитского парков, Служба национальных парков США управляет многими объектами, имеющими историческое значение: Тропа Свободы в Бостоне, Зал Независимости в Филадельфии, поле битвы под Шарпсбургом (штат Мэриленд), мемориал, посвященный кораблю «Аризона» в Пирл-Харборе на Гавайях. Под охраной этой Службы также огромное количество памятников культуры, в том числе места археологических раскопок, парусные суда, одежда колониального периода, документы времен Гражданской войны.

Нет ничего более американского, чем наши национальные парки... За ними стоит фундаментальнейшая идея, согласно которой страна принадлежит народу.

Франклин Д. Рузвельт

Парковая служба получила мандат, объем полномочий которого постоянно возрастает, на отслеживание состояния экосистемы от арктической тундры до коралловых атоллов, исследование воздуха, которым мы дышим, и воды, которую пьем. Она принимает участие в международных проектах по изучению кислотных дождей, изменению климата и биологическому разнообразию.

Идея сохранения природных ландшафтов исключительной красоты ради того, чтобы ими могли любоваться люди, возникла после окончания Гражданской войны, когда уникальные природные богатства Америки казались такими беззащитными перед человеческой дикостью. За последние 20 лет к общей системе добавились еще три новых заповедных района. Появились новые типы национального парка — городские зоны отдыха, речные заповедники, туристские тропы, места исторических событий. 367 зон, входящих в систему заповедников, занимают более 80 млн акров земли. Размеры парков самые разнообразные: от Национального парка Врангеля и Св. Элиаса на Аляске, занимающего 13 млн акров, до Национального мемориала Тадеуша Костюшко, расположенного на площади всего 0,02 акра (дом с террасой в Филадельфии, рассказывающий о жизни одного из героев Американской революции).

Ежегодно национальные парки посещают более 272 млн людей, в полной мере пользующихся разнообразными услугами и программами, предлагаемыми в этих уникальных местах. Задачи, поставленные много лет назад перед Службой парков, теперь несколько сместились в сторону сохранения жизнеспособности экосистемы каждого из парков и защиты уникальных или исчезающих видов растительного и животного мира.

Общественный досуг и агентства по работе с парками

В США движение за создание национальных парков началось еще в первой половине XIX в., но когда его возглавили правительственные и общественные организации, оно получило мощный стимул к развитию. Точно так же обстояло дело и с другим важным компонентом народного досуга — физической культурой. В первые годы XX в. в 14 городах были разработаны программы оборудования площадок для массового занятия спортом. Частная инициатива и финансовая поддержка со стороны меценатов убедили муниципалитеты выделить из городской казны средства для оборудования спортплощадок.

Примерно в это же время в ряде городов были созданы муниципальные парки. Первый публичный городской парк был заложен в Бостоне в 1892 г., а в 1898 г. их было уже столько, что появилась необходимость учреждения Ассоциации управляющих парками Новой Англии (New England Association of Park Superintendents, предшественник Американского института управляющих парками [American Institute of Park Executives]), взявшей на себя координацию усилий руководителей парков по продвижению их профессиональных интересов.

Постепенно убеждение, что муниципалитеты должны поддерживать программы развития индустрии досуга, стало доминировать повсеместно. На муниципальные деньги начали сооружать плавательные бассейны, стадионы, спортивные площадки, оборудовать поля для гольфа, пляжи и места для пикников; где позволяет климат, стали создаваться условия для занятия зимними видами спорта.

Проверьте ваши знания

1. Объясните, почему важны налоги для развития отдыха и развлечений, финансируемых органами власти.
2. Назовите несколько парков в США и Канаде. Благодаря чему эти парки признаны выдающимися?
3. Назовите свой любимый парк. Объясните, почему вы отдадите предпочтение именно этому парку.

Коммерциализация отдыха

Индустрия отдыха возникла в 1920—1930-е годы, когда широкой общественности стали предлагаться программы социального развития и культурного отдыха и появилась необходимость в **управлении отдыхом**. Колледжи и университеты разработали соответствующие учебные программы и с 1950-х годов начали готовить высококвалифицированные управленческие кадры для государственных и коммерческих предприятий, берущих на себя организацию досуга широких масс.

Коммерческий отдых (commercial recreation) можно определить как отдых, оплачиваемый самим отдыхающим и приносящий прибыль его организатору. Среди коммерческих предприятий индустрии отдыха и развлечений в первую очередь отметим тематические парки, аттракционы и клубы.

Тематические парки

Посещение **тематических парков** (theme parks) — постоянно излюбленное занятие туристов. Архитектура, ландшафт, костюмированная одежда персонала, выставки, продажа сувениров, еды и напитков создают в таких парках ощущение, что ты невероятным образом оказался в другом мире.⁷

Тематические парки и аттракционы могут посвящаться самым разнообразным темам: истории, культуре, географии, спорту и т.д. Некоторые из них всецело посвящены одной теме, как, например, парк «Подводный мир» (морская флора и фауна). Другие могут затрагивать разные темы. Например парк King's Island в Огайо, задуманный как развлекательный центр для семейного отдыха, разделен на шесть тематических зон: International Street, October First, River-Town, Han-

na-Barbara Land¹, Coney Mall, Wild Animal Habitat. Другой пример — парк Great America в Калифорнии, центр семейного отдыха. Здесь на площади 100 акров размещены Home Town Square, Yukon Territory, Yankee Harbor, Country Fair, Orleans Place.⁸



Пример элемента тематического парка — водная горка высотой в семь этажей в Water Mania в Киссми, Флорида

На территории США множество самых разных тематических парков. Это различные аттракционы и достопримечательности, начиная от животных и демонстрации жизни моря до увлекательных горок и моделирующих аппаратов. Существуют парки с просветительской тематикой и парки, где посетители могут просто хорошо провести время.

Множество самых известных парков в стране располагается во Флориде. Это Walt Disney World, Sea World, Water Mania, Wet'N'Wild и Universal Studios. В Тампе вы можете отправиться в Busch Garden и посетить Adventure Island.

Есть один тематический парк, который в значительной степени отличается от других. Это Sea World (Морской мир) в Орландо, посвященный жизни моря. Этот парк представляет собой океанариум. Гости могут понаблюдать за поведением дельфинов и рыб, поприсутствовать на шоу, где выступает дельфин-касатка Шаму, символ этого парка, и узнать много нового о тайнах моря. В Sea World есть и специальные аттракционы, в которых участниками выступают и скаты, и пингвины. Парки-филиалы Sea World расположены в Сан-Диего (штат Калифорния) и в Сан-Антонио (Техас).

Busch Garden, расположенный в Тампе (Флорида), и в Уильмсбурге (Виргиния), возможно, самый известный тематический парк. Здесь в шоу выступают

¹ Hanna и Barbera художники-мультипликаторы, создатели серии мультфильмов «Том и Джерри» (прим. ред.)

животные. Но помимо животных в нем множество увлекательных аттракционов. Гости могут совершить поездку по железной дороге через прерии Серенгети, где в естественных условиях обитают зебры и антилопы, рискнуть отправиться по воде, преодолевая пороги реки Конго, или посетить самые известные аттракционы.

Многие города в США известны своими фестивалями, которые каждый год привлекают множество отдыхающих. Один из наиболее известных — Mardi Gras (Марди-гра—вторник на масленной неделе) — проводится в Новом Орлеане (Луизиана). Mardi Gras имеет столетнюю историю. Когда-то он начинался как карнавал, но со временем превратился в огромный праздник обновления мира. Mardi Gras проводится каждый год в феврале и начинается всегда во вторник. Дни, предшествующие этому вторнику, заполнены яркими парадами, красочными карнавалами, конкурсами костюмов, концертами и многочисленными шумными вечеринками. На известной улице Бурбон-стрит собирается множество туристов, приезжающих посмотреть, а порой и самим поучаствовать в шумных и веселых представлениях. Зрителей собирается так много, что пройти по этой улице в эти дни непросто. На Mardi Gras популярны бусы огромных размеров, и поэтому каждый год они раздаются здесь тысячами. Во многом общему праздничному настрою во время Mardi Gras способствует вся культура Нового Орлеана: на всех основных улицах города выступают джаз-оркестры и исполнители блюзов.

Еще одно интересное мероприятие — Grand Ole Opry, проводимое, в Нашвилле (Теннесси). Grand Ole Opry — это радиошоу в прямом эфире, в ходе которого гости исполняют музыку кантри. Начавшееся в 1925 г., это шоу сделало Нашвилл «городом музыки». С тех пор как здесь начали проводить Grand Ole Opry, в городе построили специальный концертный зал Opryland и отель Opryland Resort. Известные музыканты приезжают сюда со всего мира. И город стал центром туризма любителей музыки.

Уолт Дисней, человек с масштабным видением

Для всех, кто придет в это счастливое место: добро пожаловать! Disneyland — это ваша земля; здесь вы снова оказываетесь в лучшем периоде своей жизни — детстве, здесь вы снова можете преодолеть препятствия, которые заставят вас уважать себя и поверить, что в будущем вы преодолеете все трудности.

И в то же самое время Disneyland — это не только фантазии, но и реальность, на которой построена вся Америка. При создании Disneyland мы исходили из нашей глубочайшей веры, что этот парк станет местом настоящей радости и окажет величайшее влияние на весь мир.

Мемориальная доска Disneyland, открытая 17 июля 1955 г.

В 1923 г., когда Уолту Диснею был 21 год, он прибыл в Лос-Анджелес из Канзас-Сити, чтобы заняться новым бизнесом. Первым предприятием Уолта и его брата Роя стала серия короткометражек под названием *«Алиса в стране мултипликаций»*, в которой главной героиней была девочка-актриса, игравшая с нарисованными персонажами. Понимая, что для того чтобы привлечь публику, нужна какая-то изюминка, Уолт Дисней придумал нового героя — энергичную мышь, а в 1927 г. Дисней начал серию под названием *«Освальд — удачливый кролик»*. Публика хорошо приняла нового персонаж, но из-за разногласий с дистрибьютором сам Дисней все права на него потерял.



Огромной популярностью в парке Disney пользуется замок Золушки

Микки и Минни Маусы впервые появились в *«Пароходик Уилли»*. Это был уже звуковой фильм. Микки Мауса озвучивал сам Уолт Дисней. Фильм вышел на экраны 18 ноября 1928 г. Все предметы, к которым притрагивался капитан судна Микки Маус, издавали особые звуки. Огромная аудитория пришла в восторг от нового произведения братьев Дисней, к которым в течение одной ночи пришел огромный успех.

Микки и Минни Маусы впервые появились в *«Пароходик Уилли»*. Это был уже звуковой фильм. Микки Мауса озвучивал сам Уолт Дисней. Фильм вышел на экраны 18 ноября 1928 г. Все предметы, к которым притрагивался капитан судна Микки Маус, издавали особые звуки. Огромная аудитория пришла в восторг от нового произведения братьев Дисней, к которым в течение одной ночи пришел огромный успех.

В течение следующих нескольких лет Уолт и Рой сняли много фильмов, в которых главным персонажем был Микки Маус. Эти ленты принесли им достаточно денег, чтобы финансировать другие проекты, в том числе полнометражные картины, которые они снимали на цветной пленке Technicolor. Первая *«Белоснежка и семь гномов»*, появилась в 1937 г. Успех *«Белоснежки»* позволил появиться и другим хитам: *«Пинноккио и Фантазия»* в 1940 г., *«Думбо»* в 1941 г., *«Бэмби»* в 1942 г. и *«Привет, друзья»* в 1943 г. Дисней добился успеха и с фильмами, где играли настоящие актеры: *«Упрямый дракон»*, *«Песнь юга»* и *«20 000 лье под водой»*. В 1954 г. Дисней совершил революцию на телевидении, создав телевизионную серию *«Клуб Микки Мауса»*, показанную на канале ABC.

По словам Уолта Диснея, Disneyland на самом деле начал создаваться тогда, когда две его дочери были еще очень маленькими. Суббота всегда была папиным днем, он катался с ними на каруселях, поедая арахис и весело болтая. Именно тогда он начал фантазировать о том, каким мог бы стать семейный парк, где дети и родители могли бы развлекаться вместе.⁹

Чтобы реализовать свои идеи, Диснею пришлось приложить очень много усилий. Во время мрачных военных лет для него оказались закрытыми многие международные рынки, а деньги, которые он получал в стране за свои инновационные идеи, становились все более скудными. Однако даже в эти мрачные годы Уолт не сдавался. В то же время ему было приятно узнать, что общественность живо интересуется деятельностью киностудии и хотела бы, чтобы на нее допускали зрителей, желающих посмотреть место, где создавались *Белоснежка*, *Пинноккио* и другие известные и любимые ими персонажи Диснея.

Типичные трудности роста не обошли Disneyland: на его открытие пришло больше людей, чем ожидалось. К самым интересным аттракционам выстраивались очень длинные очереди. Но теперь все это позади. К счастью, с тех первых

дней и сам Disneyland, и персонажи Диснея стали не только частью фантазии самого Уолта Диснея, но и органичным компонентом американской мечты.

К началу 1960-х Уолт стал уделять большую часть своего внимания вопросам, связанным с недвижимостью, из-за чего фильмы ушли на второй план. Он переживал, наблюдая как вокруг Disneyland появляются дешевые мотели и сувенирные лавки, принадлежащие другим людям, поэтому при создании своего следующего парка Walt Disney World он приобрел дополнительно еще 27 500 акров земли, окружающих парк. В центре Walt Disney World должен был появиться Epcot — «экспериментальный прототип общества завтрашнего дня». К сожалению, и Walt Disney World, и Epcot оказались последними мечтами Уолта Диснея, поскольку в 1966 г. он скончался от рака.

В последующие годы Epcot принесла компании Disney феноменальный успех, на который работали фильмы студии Epcot Center, телевизионная станция The Disney Channel, магазины Disney и тематический парк Disney-MGM Studios. В апреле 1992 г. вблизи Парижа открылся EuroDisneyland, который сейчас называется Disneyland Paris. В 1994 г. 25% акций компании Disneyland Paris Resort приобрел Его Королевское Высочество принц Саудовской Аравии Аль-Валид Бин Талаль (Al Waleed Bin Talal Abdula).

Успех Tokyo Disneyland, в котором около 140 млн посетителей потратили в среднем по 85 долл. за свое посещение (по сравнению с 60 долл. в Disneyland и 70 долл. в Walt Disney World), с самого своего открытия в 1983 г. продолжается.

С 1994 г. компания Walt Disney Co. получила 10,1 млрд долл., выпустив на экраны свои фильмы, среди которых был и Король лев, который собрал 1 млрд долл.

И Disneyland, и Walt Disney World имеют превосходные программы обучения в колледжах, которые позволяют отобранным студентам работать в летние каникулы на разных должностных позициях в отелях компании, службе питания, а также в парках. Disney также ввела программу стажировок, позволяющую студентам получить соответствующий профессиональный опыт. В настоящее время Walt Disney World состоит из четырех основных тематических парков: Magic Kingdom, Epcot, Disney's Animal Kingdom и Disney-MGM Studios, имеет более сотни аттракционов, 22 курортных отеля с разной тематической направленностью, зрелищные ночные развлечения, а также большое число заведений, в которых отдыхающие могут не только совершить покупки, поесть и отдохнуть. Общая площадь, занимаемая компанией в этом жарком райском уголке, составляет тысячи акров.

Walt Disney World располагает 25 освещенными теннисными кортами, площадкой для элитного гольфа на 99 лунок, морскими аттракционами, плавательными бассейнами, дорожками для бега и велотреками, водными лыжами, моторными лодками. Здесь есть уникальный зоологический парк и птичий заповедник на острове Дискавери, на котором обитает множество птиц, животных и аллигаторов; 226 ресторанов, множество мест для проживания; ночной клуб, способный удовлетворить практически любые музыкальные вкусы посетителей; мемориал в честь звезд Голливуда 1930-х годов, а также специальные места для рыбной ловли, где рыболовы могут хорошо провести время. Гостей Walt Disney World постоянно ожидают все новые сюрпризы. Так, недавно появился самый необычный в

мире парк водных приключений, гора со «снежной шапкой» и лыжным курортом Blizzard Beach.

Три новые гостиницы, построенные в причудливом архитектурном стиле, позволяют теперь принять больше гостей. Disney's All-Star Sports Resort, в котором отдыхающих ожидает масса всевозможных развлечений, и сказочно оформленный All-Star Music Resort — это отели высокого класса. Жемчужина компании — недавно появившийся Disney's Wilderness Lodge. Это изумительное место, в котором гостей в первую очередь поражает огромный зал — атриум и номера, расположенные вокруг бассейна, представленного в виде гейзеров Скалистых гор.

Для ночных развлечений гостей предназначен ресторан Planet Hollywood (его двери распахнулись в декабре 1994 г.). В парке работают 37 тыс. служащих, которые развлекают посетителей. Они стараются сделать все, чтобы даже один вечер, проведенный гостем в Disney, остался у него в памяти на всю жизнь.

Среди наиболее популярных аттракционов — ExtraTERRORestrial Alien Encounter (приключенческая тематика), созданный Disney в сотрудничестве с кинорежиссером Джорджем Лукасом (George Lucas), и Transportarium in Tomorrowland («Путешествие в будущее»). Уже привычны, но не менее популярны: «Король-лев» — знаменитый аттракцион в Fantasyland, INNOVENTIONS — трехмерное, захватывающее дух приключение в Epcot, забавное представление в Future World и последний триллер «Башня террора» из фильма «Сумрачная зона» в Disney-MGM Studios.

Magic Kingdom

Центр Walt Disney World и его первого тематического парка — Magic Kingdom — «самое счастливое место на земле», где «вы снова оказываетесь в лучшем периоде своей жизни — детстве» и где «вы снова можете преодолеть препятствия, которые заставят вас уважать себя и поверить, что в будущем вы сможете преодолеть все трудности». Это гигантская театральная сцена, на которой гости становятся участниками волнующих приключений, происходящих в мире Disney. Это также дом, где живут Микки Маус, Белоснежка, Питер Пен, Том Сойер, Дэвид Крокер и герои фильма «Швейцарские Робинзоны» (*Swiss Family Robinson*).

Более 40 основных шоу и динамичных аттракционов, не говоря уже о сувенирных лавках и уникальных танцплощадках, образуют семь зон, поражающих любое воображение. Каждая зона имеет свое тематическое оформление: архитектуру, транспорт, музыку, костюмы, еду, покупки и развлечения, которые в совокупности создают такую атмосферу, в которой гости забывают о повседневной жизни, остающейся за стенами парка. Какие же это семь зон?

Main Street. США, начало XX века; на улицах повозки, запряженные лошадьми, первые автомобили, игровые автоматы; основной аттракцион — огромное колесо обозрения и паровая железная дорога.

Adventureland. Здесь гости оказываются на островах Карибского моря среди пиратов. Они также могут совершить путешествие в джунгли, побывать в дереве-доме героев фильма «Швейцарские Робинзоны», а также насладиться пением экзотических птиц.

Frontierland. Приключения в скалах Сплэш и увлекательная железнодорожная поездка в горы; участие в массовой и шумной деревенской вечеринке; посещение тира, а также на плотках пещер на острове Тома Сойера.

Liberty Square. Плавание на пароходиках по американским рекам, прогулка по дому с приведениями, участие в шумной вечеринке Diamond Horseshoe Saloon, посещение производящего неизгладимое впечатление Зала президентов, где в качестве электронного гида вас приветствует Билл Клинтон.

Fantasyland. Из замка Золушки гости отправляются навстречу новым приключениям. Их ждет встреча с Королем-львом, Питером Пенном, Белоснежкой, мистером Тоадом (героем книги «Ветер в ивах» известной детской писательницы Кеннет Грехэм), слоненком Думбо. Они могут поучаствовать в безумном чаепитии Алисы, отправиться в музыкальный круиз с кукольными танцорами и танцовщицами, покататься на золотой карусели Золушки.

Mickey's Toontown. Здесь гости могут увидеть дом Микки, ферму бабушки-гусыни, лодку утенка Дональда, детскую площадку Микки, а также сфотографироваться в комнате Микки.

New Tomorrowland. Город фантастического завтра, новые увлекательные, захватывающие дух приключения, машина времени, полет к звездам, скоростная поездка по горам, современная карусель, призовые гонки, представление, в котором принимают участие многие персонажи Диснея.

Еpcot

Еpcot — это уникальная постоянно действующая и все время обновляемая всемирная выставка, в которой два основных тематических направления — Future World (Будущий мир) и World Showcase (Мир зрелищ). Среди особенно запоминающихся событий, которые происходят в этом тематическом парке, стоит отметить Illumi-Nations — ночное зрелище с фейерверками, фонтанами, лазерным шоу и классической музыкой.

В Future World демонстрируется INNOVENTIONS — удивительная выставка технологий будущего для домашнего пользования, работы и игры. Здесь постоянно появляются самые последние потребительские продукты, которые вскоре предлагаются на рынке. В основных павильонах, которые размещены в Spaceship Earth (космический корабль «Земля»), демонстрируются прошлое, настоящее и будущее. Гигантские динозавры из Universe of Energy помогают объяснить происхождение энергии и ее будущее. В разделе Wonders of Life (Чудеса жизни), где идут впечатляющие представления на тему медицины и здоровья. В разделе World of Motion (Мир движения) представлены все транспортные средства, раздел Land (Земля) — о последних исследованиях и достижениях в сельском хозяйстве, а в разделе Living Sea (Живое море) создан гигантский аквариум, а точнее часть океана под крышей, где обитают тысячи живых существ тропических морей. Вокруг лагун World Showcase построены павильоны, в которых гости могут увидеть всемирноизвестные достопримечательности и отведать блюда национальных кухонь, познакомиться с развлечениями и культурой 11 стран.

Мексика — мексиканская фиеста. Можно совершить лодочную прогулку по реке Эль Рио дел Тьемпо и посетить отель San Angel Inn, где можно отве-
дать блюда настоящей мексиканской кухни.

Норвегия — увлекательная поездка на ладьях викингов и посещение ресторана Akershus.

Китай — панорамный (360°) видовой фильм о достопримечательностях этой страны, начиная от Великой китайской стены до плавания по реке Янцзы; посещение ресторана Nine Dragons.

Германия — настоящая пивная Biergarten.

Италия — уличные музыканты на площади Св. Марка в Венеции и ресторан L'Originale Alfredo di Roma.

США — волнующие сцены из американской истории.

Япония — воссозданный дворец императора и ресторан Teppanyaki Dining Rooms.

Марокко — пышный марокканский ресторан Marrakesh.

Франция — видеотур по сельской Франции; французские кулинары.

Великобритания — уличные актеры, играющие Шекспира и паб Rose & Crown.

Канада — панорамный (360°) видовой фильм о достопримечательностях этой страны (от Галифакса до Ванкувера).

Существуют множество мест, где можно поесть, магазинчиков, где можно купить предметы искусства, изделия ремесленников и сувениры.

Disney-MGM Studios

Disney-MGM Studios имеет 50 основных шоу, магазины, рестораны, динамичные приключенческие аттракционы. Она комбинирует реальные сцены из кинофильмов, мультипликацию и возможности телевидения с действующими киноаттракционами. Одно из новых приключений в Sunset Boulevard стала Башня ужаса, в которой лифт падает с высоты 13-го этажа. В знаменитом Chinese Theater на Hollywood Boulevard зрителям предлагают захватывающее приключение Great Movie Ride.

Среди других интересных аттракционов — посещение съемочных павильонов киностудии, ущелья катастроф, нью-йоркской улицы, мультипликационной студии Walt Disney, приключения Индианы Джонса, а также захватывающий дух полет к звездам.

Кинолюбителей и телеманов особенно привлекает SuperStar Television и Monster Sound Show, в котором они становятся действующими лицами на сценических площадках студии Favorite Disney films, где разыгрываются 25-минутное музыкальное ревю театра Star «Путешествие русалки» и «Красавица и чудовище».

Лучшие рестораны, в которых можно хорошо поесть, — Holliwood Brown Derby, 1950s Prime Time Cafe, Sci-Fi Dine-In Theatre, Mama Melrose's Restorante Italiano и Studio Commissary.

Все это, а также многое, о чем здесь не было сказано, помогает Walt Disney World сохранять звание самого популярного в мире места отдыха. Со времени открытия в 1971 г. его посетили более 500 млн человек, среди которых были короли и королевы, и мировые знаменитости, а также все шесть президентов США. Идеальная чистота, искреннее дружелюбие служащих, невероятное внимание к деталям, неразрывное слияние зрелищности и жизни — все это создает атмосферу радости и веселья.

Солнечные пляжи, волнующие новые приключения и отдых на свежем воздухе делают посещение Walt Disney World во Флориде ожившей мечтой, которую посетители запоминают на всю оставшуюся жизнь. Магия мира Диснея позволяет гостям забыть о

повседневных заботах и насладиться миром фантазий, развлечений и отдыха. Посетители любого возраста и любого вкуса найдут для себя здесь что-то особенное.¹⁰

Одна из последних зон Walt Disney World — The Animal Kingdom (Королевство животных), природа и животный мир, окружающий нас. Здесь можно совершить путешествие в прошлое и познакомиться с древними животными, обитавшими на нашей планете. В шоу участвуют и популярные персонажи фильмов Диснея, в частности из «Короля-Льва» и «Жизни букашки». Туры-сафари позволяют гостям поближе познакомиться с живыми жирафами, слонами и гиппопотамами.

В Walt Disney World два аквапарка — Blizzard Beach и Typhoon Lagoon. Тема Blizzard Beach — уникальный лыжный отдых, а в основе Typhoon Lagoon — легенды, рассказывающая, что когда-то по этой территории прошел мощный шторм, оставивший после себя много озер и рек с порогами. В обоих парках построены самые разные аттракционы, бассейны и быстрые реки, высокие горки и т.д.

Клубы

Частные клубы — это места, где члены этих клубов могут собираться для светского, профессионального, дружеского и товарищеского общения. Члены клубов приглашают сюда своих друзей, семьи и партнеров по бизнесу, чтобы вместе с ними хорошо провести время. Такие клубы, во многом являющиеся как бы вторым домом, располагают большим набором разнообразных услуг и отличным персоналом. Поэтому такие встречи могут оказаться более интересными, чем дома, но при этом сохраняется атмосфера, во многом напоминающая домашнюю. Многие из современных американских клубов созданы по образу и подобию своих английских или шотландских предшественников. Например, Североамериканский загородный клуб (North American Country Club) во многом копирует Королевский старинный гольф-клуб (Royal and Ancient Golf Club), созданный в 1758 г. в Сент-Андрус в Шотландии — родине гольфа. Во время игры в гольф обговариваются многие сделки бизнеса. Еще несколько лет назад загородные клубы обычно считали бастионами, за которыми скрывается элита общества, недоступная для остальных граждан.

Исторически так сложилось, что атмосфера этих клубов всегда привлекала влиятельных людей, о которых говорили как о представителях «голубой крови», «старых денег» или «духа». Их характер, складываемый в течение многих поколений, является одним из видов наследства, полученного от своих предков. Этикет и манеры членов престижных клубов формировались в течение многих лет, благодаря чему они легко узнавали друг друга, а люди, которые не обладали такими же качествами, в их круг не допускались.

В настоящее время число влиятельных людей в значительной степени возросло, причем продолжает увеличиваться. Эти новые богатые стали целью для самых разнообразных структур, которые называют себя клубами. Расходы на создание таких клубов и членские взносы в них могут быть значительно более низкими, чем в прежних престижных клубах. Имевшийся в прошлом тщательный процесс

отбора и продолжительное рассмотрение заявок претендента, который хотел стать членом клуба, теперь значительно упрощены, и основным фактором, определяющим включение в состав клуба, стали деньги.

Новые клубы создаются, когда застройщики покупают участок земли и строят площадку для гольфа и клубное здание, вокруг которого возводят жилые дома или кондоминиумы. Затем эти дома продаются, и их владельцы становятся членами клуба. Когда все дома проданы, застройщик объявляет, что они продают площадку для гольфа и клубное здание инвестору, который собирается открыть его для широкой общественности. Владельцы домов поспешно сбрасываются и совместно покупают клубное здание и площадку для гольфа, чтобы защитить свои инвестиции. После этого формируется совет клуба, а работники девелоперской организации обычно начинают работать в новой структуре.

Управление клубом

Управление клубом (club management) во многом напоминает управление отелем, поэтому приемы менеджмента, которые появились в последние годы, в этих организациях примерно одинаковые. Управляющие клубами в настоящее время играют роль операционных директоров (одного из руководителей корпорации, отвечающего за повседневные операции, за ее текущую деятельность), а в некоторых случаях исполнительных директоров корпорации. Они также могут нести ответственность за руководство ассоциацией владельцев домов и за все спортивные сооружения, в том числе и за площадку для игры в гольф. Они занимаются прогнозированием заполняемости, перспективным планированием, составлением финансовых смет, работой с кадрами, осуществляют руководство службой питания и напитков и хозяйственной частью. Вот только гости чувствуют себя не постояльцами, а хозяевами (а обычно так оно есть и на самом деле) и ведут себя соответствующим образом. Эмоциональная привязанность членов клуба сильнее, чем у постояльцев отелей, которые не пользуются отелями столь часто, как они. Еще одна разница между клубом и отелем заключается в том, что клубы обычно не оборудованы мебелью для ночлега гостей.

Членство в клубе платное: сначала вносится вступительный взнос, затем — ежегодные членские взносы. В некоторых клубах принимается взнос за питание и напитки, независимо от того, воспользовался ли член клуба этими услугами или нет. Всего в США насчитывается около 14 тыс. частных клубов, включая загородные и городские.

Американская ассоциация менеджеров клубов (Club Manager's Association of America, CMAA) — профессиональная организация, в которую входят многие из 6 тыс. управляющих загородными клубами. Цель Ассоциации — держать менеджеров в курсе современных подходов и процедур. Членство в Ассоциации позволяет устанавливать полезные контакты и способствует усилению чувства товарищества у коллег. Этому способствуют встречи и конференции, проводимые как на местном, так и общенациональном уровне. К тому же участие в этих мероприятиях помогает менеджерам быть в курсе новинок, появляющихся в их профессиональной деятельности, а также узнавать о новом в законодательстве, определяющем содержание их работы.

Кодекс этики СМАА

Мы убеждены, что управление клубом — очень достойное и престижное занятие. Оно должно возлагаться на тех менеджеров клубы, которые обладают необходимыми знаниями и могут применять разумные принципы управления клубами на практике, на людей, имеющих хорошую возможность быть в курсе последних приемов и процедур. Мы убеждены, что СМАА лучше других представляет эти интересы, и мы, как ее члены, согласовали следующий кодекс этики.

Мы будем придерживаться лучших традиций управления клубами, используя для этого обоснованные принципы бизнеса. Своим поведением и манерами мы станем примером для наших служащих и поможем нашим менеджерам добиваться максимально эффективной деятельности.

Мы упорно будем выступать за признание и оценивание клубного менеджмента как отдельной профессии и заниматься нашими личными делами и задачами бизнеса так, чтобы это соответствовало нашим возможностям и всегда осуществлялось честно. Мы всегда выполняем свои обязательства перед подчиненными, которые определены в контрактах.

Мы всегда будем оказывать поддержку мероприятиям, проводимым в местном сообществе, и выполнять все наши обязанности хороших граждан, налаживать хорошие взаимоотношения с представителями местного бшества в той степени, которая возможна в пределах нашей деятельности в клубе.

Мы будем постоянно обогащать свои знания и совершенствовать подготовку клубных менеджеров. Мы будем охотно делиться с членами Ассоциации нашим опытом и знаниями, полученными в процессе работе местных торгово-промышленных палат, а также на образовательных конференциях и семинарах, проводимых СМАА.

Мы не позволим себе создавать какие-либо отдельные группы или использовать участие в работе Ассоциации для получения нашим клубам каких-то выгод.

Мы будем воздерживаться от инициирования как непосредственно, так и через агента от любых коммуникаций с управляющим, членом или работником другого клуба по вопросам, связанным с их работой, без предварительного уведомления об этом менеджера.

Мы будем сообщать в штаб-квартиру Ассоциации каждый раз, когда это возможно, об интересных мероприятиях, проводимых в клубе, которые заслуживают внимание других членов. Мы будем делать все, что в нашей силе, чтобы помочь нашим коллегам, клубным менеджерам, в решении их профессиональных задач.

В ходе нашей клубной деятельности мы сделаем все, чтобы в полной мере соответствовать законам, определяющим правила нашей работы. Мы предоставим нашим служащим все документы с описанием федеральных, региональных и местных законов, распоряжений и регулирующих правил, чтобы они не допускали действий, способных повлечь дорогостоящие судебные разбирательства.

Мы считаем нашей обязанностью сообщать местным и национальным органам власти о любых грубых нарушениях кодекса этики СМАА.

Источник: Club Manager's Association of America

Структура управления клубом

Внутренняя структура управления клубом строится в соответствии с его уставом и поправками к нему, определяющими процедуру выборов, количественный состав правления, разделение полномочий между его членами и функции постоянных комиссий. Для каждой комиссии и других структур клуба разрабатываются инструкции, в которых описывается круг их полномочий и порядок деятельности. Управляющий обычно дает установку менеджерам и предоставляет информацию, которая поможет им выполнять свои новые обязанности. Члены клуба избирают менеджеров и директоров клуба. Члены правления представляют членов клуба, предлагая приемы управления, на основе которых клуб будет действовать. Многие клубы и другие организации поддерживают преемственность в своей деятельности, продвигая на вакантные позиции людей, уже работающих у них. Например, секретарь становится вице-президентом, а вице-президент — президентом. В любом случае человека, избранного президентом, считают самым квалифицированным и способным возглавлять клуб в течение года. Кого бы ни избрали президентом, менеджер клуба обязан сработать с ним и другими должностными лицами.

Президент председательствует на всех официальных собраниях и ответствен за общую политику клуба. Вице-президент выполняет функции президента в его отсутствие. Если в клубе у президента больше одного заместителя или вице-президента, то они именуется соответственно первый, второй, третий и т.д. Вице-президентам могут поручаться руководство отдельными направлениями деятельности клуба, например, приемом в него новых членов. Обычно они также являются председателями одной или нескольких постоянных комиссий.

Большую роль в деятельности клуба играют постоянные комиссии. При эффективной работе комиссий и клуб в целом работает более эффективно. Срок полномочий комиссий определяется в каждом конкретном случае отдельно, и собрания проводятся согласно установленным процедурным правилам (Robert's Rules of Order). Обычно учреждаются следующие комиссии: по внутреннему распорядку, по членству, планово-финансовая, развлечений, по гольфу, специальные и т.д. Для выполнения отдельных функций президент может сформировать дополнительные комитеты, как правило, временные комитеты.

Казначей, очевидно, должен иметь бухгалтерское и финансовое образование, поскольку значительная часть его обязанностей связана с консультированием по финансовым вопросам, в частности, с приглашением внешних аудиторов, подготовкой бюджетов и внедрением контрольных систем. За все финансовые аспекты отвечает управляющий, и поэтому он обычно подписывает самостоятельно все счета.

Секретарь ведет протоколы собраний и отвечает за переписку клуба. Он также готовит документы, которые должен подписать управляющий. Должность секретаря зачастую совмещается с должностью казначея, и в этом случае она называется секретарь-казначей. Он также может работать или председательствовать в какой-либо комиссии.

Ассоциация клубных менеджеров Америки (СМАО) пересмотрела роль клубных менеджеров и управляющего, роль которых изменилась в связи с переходом

от традиционной модели управления к модели лидерства. (Более подробно этот вопрос обсуждается в гл. 14.) Новая модель СМАА исходит из идеи, что управляющий больше, чем исполнительный директор, отвечает за операционные активы и инвестиции, а также за формирование клубной культуры.

На рис. 11.1 показаны ключевые компетенции управляющего или исполнительного директора.

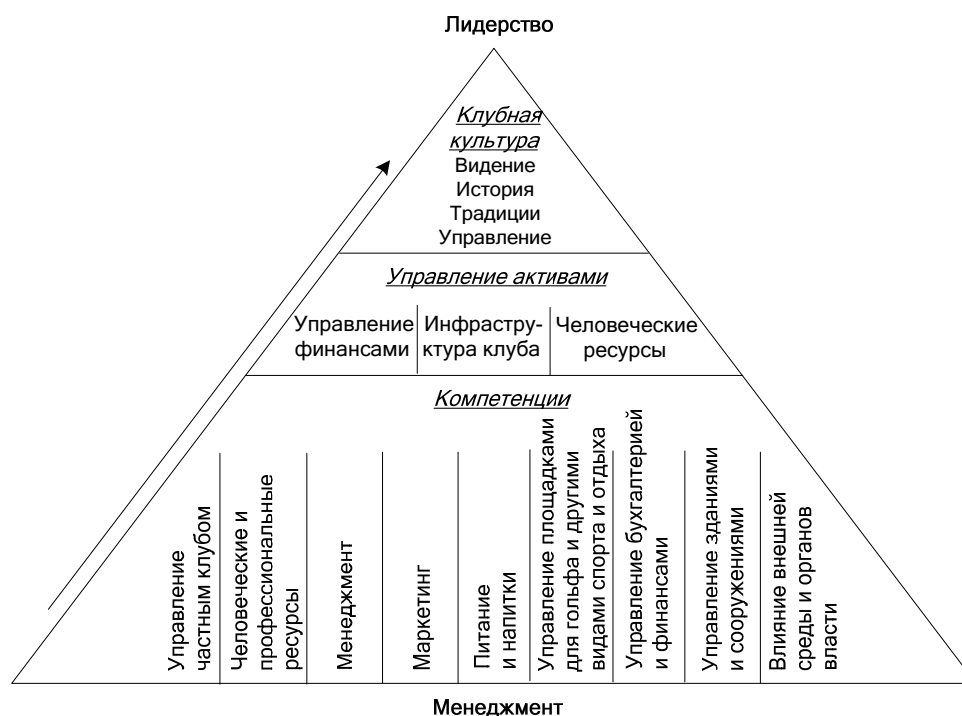


Рис. 11.1 От менеджмента к лидерству

Второй уровень этой модели демонстрирует наличие навыков и умений, связанных с управлением активами. Современный управляющий или исполнительный директор должен правильно управлять физической инфраструктурой, финансовым благополучием и человеческими ресурсами клуба. Эти участки ответственности менеджера в равной степени столь же важны, как и управление операциями клуба.

Третий и самый верхний уровень новой модели предназначен для сохранения и усиления клубной культуры, которую можно определить как совокупность клубных традиций, истории и видения. Многие менеджеры и исполнительные директора выполняют эту функцию, однако часто не уделяют должное внимание вопросам качества, так как недооценивают их важность.

Пример должностных обязанностей управляющего клубом показан на рис. 11.2, список профессиональных его умений и навыков — на рис. 11.3.

- I. Должностная позиция:** Управляющий
- II. Должностные взаимосвязи:** менеджер клуба, менеджер здания клуба.
- III. Должностные обязанности.** Уполномоченный представитель клуба; руководит всеми аспектами клубной жизни, в том числе и отношениями между клубом и советом директоров, членами, гостями, служащими, местным сообществом, властями и отраслью; координировать политику клуба в соответствии с указаниями совета директоров; разрабатывать операционные правила и процедуры и направлять работу менеджеров всех подразделений; отслеживать выполнение бюджета, качество продуктов и услуг, предлагаемых в клубе, и обеспечивать членов клуба, добиваться удовлетворения потребностей гостей; обеспечивать сохранность активов клуба, в том числе сооружений и оборудования.
- IV. Основные профессиональные задачи (обязанности):**
1. Внедрять в жизнь общие положения, выработанные советом директоров; осуществлять общее руководство всеми служащими клуба.
 2. Планировать, разрабатывать и утверждать отдельные программы и процедуры, обеспечивая их согласованность с общей концепцией деятельности клуба.
 3. Координировать и разрабатывать долгосрочные и годовые бизнес-планы клуба.
 4. Разрабатывать организационный план и внедрять его; инициировать по мере необходимости модернизацию отдельных участков.
 5. Заниматься основными кадровыми вопросами, в том числе профессиональной подготовкой служащих и их продвижением по служебной лестнице.
 6. Быть членом СМАА и других профессиональных ассоциаций. Принимать участие в работе конференций, секций и совещаний, постоянно быть в курсе текущих событий в отрасли и владеть последней информацией.
 7. Координировать разработку оперативного и капиталовложений бюджетов на основе бюджетного календаря; отслеживать ежемесячные и другие финансовые отчеты о деятельности клуба; принимать в случае необходимости эффективные меры по исправлению финансовой ситуации.
 8. Координировать взаимодействие с бывшими служащими соответствующих комитетов клуба.
 9. Приветствовать новых членов клуба; встречать и приветствовать всех членов клуба во время их посещения.
 10. Готовить советы и рекомендации президенту клуба и членам комитета по вопросам строительства, оборудования и поддержания в соответствующем состоянии сооружений клуба и услуг, которые целесообразно предоставлять членам клуба.
 11. Постоянно проверять, деятельность клуба на соответствие местным, региональным и федеральным законам.
 12. Постоянно контролировать состояние помещений клуба и его мебели и оборудования.
 13. Координировать программы маркетинга и членства, чтобы обеспечивать продвижение услуг клуба потенциальным и действующим членам.
 14. Гарантировать высочайшие стандарты еды, напитков, спортивных и развлекательных сооружений, мест для отдыха, а также других услуг, предоставляемых клубом.
 15. Разработать процедуры закупок необходимых товаров и услуг и отслеживать их выполнение служащими.
 16. Осуществлять анализ программ, связанных с проводимыми в клубе мероприятиями.
 17. Анализировать финансовые отчеты, управлять потоком денежных средств и контролировать состояние фондов; проводить анализ доходов и расходов клуба в соответствии с его целями; при необходимости принимать корректирующие меры.
 18. Взаимодействовать с руководителями подчиненных подразделений.
 19. Присутствовать на заседаниях исполнительного комитета клуба и совета директоров.
 20. Принимать участие во внешних мероприятиях, которые считаются важными с точки зрения интересов клуба и одобрены советом директоров, поскольку они работают на престиж клуба; расширять диапазон мероприятий клуба, проводимых с учетом его общественных задач.
- V. Подчинение:** президенту клуба и совету директоров.
- VI. Непосредственные подчиненные:** помощник управляющего службы питания и напитков, финансовый инспектор, директор по работе с членами клуба, директор по человеческим ресурсам, директор по закупкам, специалист по гольфу. Специалист по площадкам для гольфа, специалист по теннису, директор спортивного центра, исполнительный секретарь.

Рис. 11.2 Должностные обязанности управляющего клубом

Управление частным клубом История частных клубов Типы частных клубов Типы членства в клубах Устав организации Формирование базовой политики Отношения между членами совета директоров Концепция деятельности заместителя управляющего Комитеты Описание должностных позиций в клубе Карьерный рост Руководство видами деятельности, связанными с гольфом Управление площадками для гольфа Руководство видами деятельности, связанными: с теннисом с бассейном с яхтами с фитнес-центром с раздевалками с другими видами отдыха Операции, связанные с едой и напитками Санитарные требования Разработка меню Вопросы калорийности питания Концепции ценообразования Размещение заказов / прием заказов / контроль / хранение Тенденции в питании и напитках Качество обслуживания Творческий подход в разработке тематических направлений Дизайн и оборудование Персонал, непосредственно связанный с едой и напитками Составление карты вин Бухгалтерская отчетность и финансы в частном клубе Принципы бухгалтерской отчетности и финансирования Унифицированная система бухгалтерского учета Финансовый анализ Составление смет Прогнозирование потоков денежных средств Управление компенсациями и вознаграждениями Финансирование капитальных проектов	Аудиты Взаимодействие с Налоговым управлением страны Компьютеры Организация бизнес-офиса Долгосрочное финансовое планирование Человеческие и профессиональные ресурсы Отношения между служащими Стили менеджмента Развитие организации Обеспечение баланса между интересами работы и семьи Управление временем Управление стрессовыми ситуациями Вопросы труда Соотношение лидерства и менеджмента Управление зданием и оборудованием Предупредительное обслуживание Управление страхованием и рисками Ремонтные работы Подрядчики Управление энерго- и водоресурсами Хозяйственная служба Безопасность Прачечная Операции, связанные со сдачей жилья Влияние внешнее и государственное Влияние законодательных актов Законодательные органы Экономическая теория Законы о труде Взаимодействие с Налоговым управлением страны Вопросы приватности "Право социального" Ответственность, связанная со спиртными напитками Профсоюзы Менеджмент и маркетинг Коммуникационные навыки и умения Маркетинговые отраслевые публикации Профессиональный имидж и форменная одежда Обеспечение эффективности переговоров Навыки общения с членами клуба Работа с медийными средствами Маркетинговые стратегии для создания соответствующей атмосферы в клубе
---	--

Источник: Club Manager's Association of America

Рис. 11.3 Компетенции руководства частного клуба

Загородные клубы

Загородные клубы (country clubs), как правило, хорошо оборудованы для занятий спортом. Обычно это гольф, но некоторые клубы специализируются на теннисе и плавании. Кроме того, многие клубы представляют своим членам возможности заняться и чем-то еще, кроме гольфа: верховой ездой, карточными играми, аэробикой и т.д.

Почти все загородные дома имеют одну или несколько комнат для отдыха с удобными креслами, диванами, а также ресторан. Во многих клубах есть все для организации банкетов. Часто гости расплачиваются за себя и своих гостей в конце месяца. Банкетное оборудование используется во время официальных банкетов и неформальных вечеринок, обедов, танцевальных вечеров, свадеб. В некоторых клубах для сохранения эксклюзивности заведения взимается чрезмерно высокий вступительный взнос (в некоторых случаях до 250 тыс. долл.).



Загородный клуб

Городские клубы

Городские клубы (city clubs) часто учреждаются в интересах оказания той или иной поддержки бизнесу. По числу участников, направленности, предлагаемым видам услуг они могут быть самыми разнообразными. Некоторые, особенно те, что существуют уже много лет, имеют собственное помещение, другие его арендуют. Клуб не сможет существовать, если не подстроится под вкусы своих членов. Городские клубы делятся на следующие категории:

- профессиональные;
- социальные;
- спортивные;
- обеденные;
- университетские;
- военные;
- яхт-клубы;
- товарищества;
- корпоративные.

Гостеприимство и отдых: неразрывная связь

Барт Бартлетт (Bart Bartlett)

Penn State

Сейчас у американцев значительно больше времени на отдых, чем когда-либо в прошлом, и к тому же появились новые виды деятельности, связанные с отдыхом. В настоящее время возможности для отдыха и для карьеры в области управления отдыхом огромные и разнообразные. Это должностные позиции в сфере коммерческого отдыха (курорты общего назначения, тематические курорты, горнолыжные и лыжные центры, центры некоммерческого отдыха, федеральные и региональные парки и места отдыха местного назначения), в клубах и спортивных заведениях, а также в организации отдыха для отдельных групп населения.

Хотя основное внимание в этой книге уделяется управлению в индустрии гостеприимства, во многих ситуациях отдых и гостеприимство неразрывно связаны друг с другом. Если поездка на горнолыжный курорт включает отдых на склонах гор и отличное питание и напитки в холлах или пользование бизнес-услугами отеля и спа-центром, отдых и гостеприимство становятся неразрывными. Когда конференц-центр отеля предоставляет номера, еду и напитки; координирует совещания и организацию перерывов; организует отдых и групповые виды деятельности во время проведения конференций, гостеприимство и отдых начинают сливаться в единое целое. На самом деле, поскольку общий опыт наших гостей часто основан на комбинации проживания, еды, напитков и отдыха, нам следует добиваться удовлетворения запросов гостей, фактически интегрируя различные элементы в единый пакет.

По мере того как рост поездок на отдых все больше опережает число бизнес-поездок, это приводит ко все большему вниманию к отдыху как к интегральной части гостеприимства. Хотя гостеприимство и отдых могут предусматривать различные аспекты, критичная сфокусированность на потребителях и навыки и умения обслуживания гостей являются общими для всех.

Так, хорошим примером основного варианта, где направления гостеприимства и отдыха по-настоящему хорошо объединены, являются курорты и курортные отели. Disney World — это идеальный пример бизнеса, где интегрируются навыки, умения и услуги гостеприимства и отдыха. Расположившись на отдых в одном из отелей Disney, семья может получать удовольствие от проживания, еды и напитков, которые предлагают ей служащие отеля и менеджеры, затем, отправляясь в парк, они развлекаются на аттракционах, шоу, подготовленных и проводимых специалистами по отдыху. Повеселившись, семья решает передохнуть и перекусить, где опять же общается со специалистами индустрии гостеприимства. Заканчивают они день обедом, который организовали для них служащие, затем они развлекаются и могут потанцевать, и опять для них постарался еще один специалист индустрии гостеприимства.



Другой пример — гольф. В типичном гольф-клубе менеджер по гольфу в основном руководит видами деятельности, связанными с отдыхом, в том числе составляет график игр и контролирует их проведение, поддерживает в порядке поля для гольфа и контролирует работу спортивного магазина. Менеджер здания клуба выполняет другие функции, в том числе связанные с едой и напитками, обслуживанием мероприятий и взаимодействия с членами клуба. Если где-то произойдет сбой или ошибки в общей работе, клуб просто не сможет удовлетворять общие ожидания гостей и своих членов.

Круизные корабли все больше становятся плавающими курортными отелями и имеют множество характеристик, присущих обычным курортам, и здесь все больше проявляются качества, характерные для индустрии гостеприимства и отдыха. На круизном корабле за функции гостеприимства отвечают казначей и менеджер по питанию и напиткам, а составлением программ отдыха занимается директор круиза. Два этих направления — важнейшие в обслуживании гостей корабля, и поэтому при правильном управлении участники круиза получают то, что они хотят, и то, что заслуживают.

Работая с этой книгой, вы многое узнали об отелях, ресторанах и услугах с внешним управлением, а также о знаниях, навыках и умениях, которые требуются для управления всеми этими заведениями. Вы узнали и о возможностях, реализуя которые, вы можете использовать свои навыки и умения в гостеприимстве применительно к отдыху. На всех участниках сферы гостеприимства, будь то бизнес-путешествия, семейный отдых, игра в гольф, банкеты, приключенческий туризм, белые песчаные пляжи, горнолыжные курорты — везде обслуживание гостей и внимание к их запросам остается важнейшей составляющей общего процесса. Поэтому ваши навыки и умения крайне важны, чтобы у гостя остались теплые воспоминания.

Профессиональные клубы, как явствует из самого названия, объединяют людей одной профессии. В Вашингтоне есть The National Press Club, в Нью-Йорке — The Lawyer's Club, в Манхэттане — клуб театральных деятелей, известный как Friars Club.

Общественные клубы предоставляют своим членам возможность общаться друг с другом. Члены клубов могут быть представителями разных профессий, но примерно одного социально-экономического уровня. Общественные клубы во многом копируют знаменитые лондонские клубы Boodle's, St. James's, White's, принадлежать к которым могли только истинные джентльмены, и там считалось дурным тоном разговаривать о делах.

Старейший элитарный клуб Америки — Fish House, появившийся в Филадельфии в 1832 г. Его подчеркнуто неделовая ориентация заключалась в том, что члены его должны были по очереди готовить клубные обеды для остальных. В крупных городах страны действуют свои клубы. Элитарные клубы имеют одну общую черту — они все отличаются хорошей кухней и прекрасными напитками и имеют хорошо подготовленных менеджеров, профессионально ими управляющих.

Спортивные клубы дают горожанам возможность размяться, поплавать, поиграть в теннис и т.д. В некоторых городских спортивных клубах из-за дефицита помещения беговые дорожки и спортивные площадки располагаются на крышах

закрытых теннисных кортов. Обычно в клубах есть комнаты отдыха, бары и рестораны, где члены его могут отдохнуть и пообщаться друг с другом. В некоторых спортивных клубах есть даже комнаты, где можно вздремнуть. Сейчас в клубах есть новая услуга — комплексное восстановление. Начинается оно с парной, затем джакузи, сауна и массаж, затем легкий отдых в специально предназначенном для этого помещении, после чего душ и возвращение на работу.

Обеденные клубы расположены обычно в больших офисных зданиях. Часто членство в них предлагается служащим офисов, расположенных в этом же здании. Обычно эти клубы открыты в обеденные часы, а иногда и в вечерние.

Университетские клубы учреждаются, как правило, бывшими выпускниками. Обычно они расположены в престижных районах города и предлагают своим членам самые разнообразные развлечения, но главное внимание уделяется хорошей кухне и напиткам.

В военные клубы принимаются представители как младшего, так и старшего офицерского состава. Как и другие клубы, они имеют все необходимое для того, чтобы хорошо отдохнуть и развлечься, а также выпить и закусить. Некоторые военные клубы располагаются на территории военных баз. В США самый крупный по численности (6 тыс. человек) — загородный клуб представителей армии и флота в Арлингтоне (штат Виргиния). Этот клуб располагает площадкой для игры в гольф с 44 лунками, двумя клубными зданиями и множеством других сооружений. Многие из таких клубов в последние годы стали назначать своими менеджерами гражданских лиц.

Главная задача яхт-клуба — содержать в порядке причал, где стоят яхты членов клуба. Яхт-клубы также имеют комнаты отдыха, бары и рестораны. В оформлении яхт-клубов, разумеется, доминирует морская тема, и именно это привлекает новых членов: к какой бы профессии и социальному уровню они ни принадлежали, всех их сближает любовь к морю.

Среди товарищеских клубов есть весьма специфические объединения, например Veterans of Foreign Wars, Elks и Shriners, помогающие бывшим коллегам или товарищам по оружию и организующие благотворительные акции в их поддержку. Хотя эти клубы не имеют столь многообразного оборудования для различных видов отдыха, но приличные бары и банкетные залы там, как правило, все же имеются.

Корпоративные клубы ориентированы на организацию не столько отдыха, сколько на получение прибыли. Как правило, они принадлежат корпорациям. Частные лица покупают в них не долю собственности, а членство. Эти клубы стали популярны в период бума на рынке недвижимости 1970—1980-х годов, когда им удалось начать заниматься некоторыми проектами жилищного строительства. Жильцы платили небольшой вступительный взнос и членские месячные взносы от 30 до 50 долл., за что всей семьей получали возможность пользоваться благами клуба.

Как видно, возможностей для отдыха и развлечения в наше время предостаточно. Цель современного человека — достижение гармонии между трудом и отдыхом. А для этого он должен стать настоящим профессионалом по части оказания и получения этих услуг гостеприимства. В ближайшие годы мы будем свидетелями бурного развития индустрии отдыха.

Проверьте ваши знания

1. Перечислите все виды клубов, о которых вы узнали в этой главе, и охарактеризуйте их назначение.
2. Перечислите важнейшие обязанности менеджера клуба.
3. Расскажите о деятельности загородных клубов.

Некоммерческий отдых

Организацией отдыха занимаются не только коммерческие, но и **некоммерческие организации**, среди которых можно выделить добровольные, студенческие, армейские, производственные, а также организации, ответственные за специальные группы населения.

Добровольные организации

Добровольными организациями (voluntary organizations) называются негосударственные учреждения, создаваемые не для извлечения материальной прибыли из своей деятельности, а исключительно ради общественной пользы. Они претворяют в жизнь многоцелевые программы, среди которых многие имеют развлекательную направленность. Наиболее известные добровольные организации — Boy Scouts, Girl Scouts, Ассоциация молодых христиан (YMCA), Ассоциация молодых христианок (YWCA) и др.

В начале 1990-х Ассоциация молодых христиан предложила ряд программ, направленных на приобщение молодежи к физической культуре, и оборудовала несколько спортивных залов, плавательных бассейнов, баскетбольных площадок. Позднее на этой базе были образованы и коммерческие клубы здоровья. По мере развития спортивного и фитнес-движения клубы начали ориентироваться как на более узкую специализацию (коррекцию фигуры, бодибилдинг, атлетическую, теннисную, плавательную), так и на многоцелевой подход.

Многоцелевые клубы предлагают более разнообразные программы, не ограничиваясь оздоровительными: несколько типов общей физической подготовки, тренировки, соревнования, турниры. Некоторые клубы устанавливают у себя банковские автоматы, службы информации о положении дел на фондовой бирже, химчистку, прачечную и даже винный погребок.

Доходы клуба состоят из членских взносов, гостевых взносов, продаж пищи и напитков, платы за аренду спортивного инвентаря и т.д. Около 66% расходов связано с оплатой труда служащих и обслуживающего персонала.

В центре крупных городов обычно работает множество самых разных добровольческих организаций, и каждая ориентирована на определенный сегмент населения.

Как пишет Ричард Крауз (Richard Kraus), исследование, проведенное в центре Торонто, выявило, что там организацией досуга занимаются клуб для мальчиков, католическая миссия, центр городской ассоциации для умственно отсталых, центр присмотра за детьми, индийский культурный центр, рабочий клуб, китайский культурный центр, украинский культурный центр и несколько других групп по интересам. И все это дополнительно к публичным паркам, зонам отдыха и 19 церквям.

Отдых студентов, военнослужащих и работников компаний

Студенческие организации

Американские колледжи и университеты иногда выступают своего рода ареной для проведения развлекательных мероприятий с участием миллионов молодых людей. К проведению этих программ привлекаются культмассовые секторы студенческих союзов, общежитий и других заинтересованных организаций. Наиболее типичные мероприятия — различные спортивные игры, соревнования, экскурсии и турпоходы, культурные программы (музыка, любительские спектакли, танцы, кинофильмы), а также другие виды развлечений, на которых можно хорошо отдохнуть.

Организация студенческого досуга помогает поддерживать в кампусе здоровый психологический климат. Многие из этих мероприятий (спорт, участие в оркестре или театральных постановках) поддерживаются (в том числе материально) организациями бывших выпускников. Интересная общественная жизнь — важная часть университетского образования, и потому все высшие учебные заведения предлагают огромное количество развлекательных программ.

Армейские организации

Министерство обороны в числе приоритетов своей деятельности называет гармоничное физическое, умственное и нравственное воспитание личного состава. Каждый из родов войск проводит в жизнь лозунг «К физическому и нравственному здоровью — через здоровый отдых». О результатах мероприятий этого рода докладывается в Управление Министерства обороны. В мероприятиях принимают участие не только личный состав, но и вольнонаемные, работающие в воинских подразделениях.

Мероприятия охватывают следующие направления:

- спорт, включая индивидуальные, состязательные, образовательные и зрелищные виды;
- демонстрацию кинофильмов;
- коллективные развлекательные мероприятия;
- прикладные кружки и различные хобби;
- кружки для детей военнослужащих;

- занятия по интересам: аэроклуб, автоспорт, мотоциклы, скутера, пешие походы, прыжки с парашютом, стрельба по мишеням;
- центры отдыха и развлечений;
- предприятия питания открытого типа;
- библиотеки.

Организованный культурный отдых рассматривается как важный компонент в обеспечении солдата всем необходимым, наряду с выделением ему личного номера, медицинского сертификата, провианта и вещевого довольствия.

Отдых работников компаний

В бизнесе и промышленности давно осознали, как важен для эффективной работы полноценный отдых. Специалисты по человеческим ресурсам свидетельствуют, что хорошо отдохнувшие работники меньше подвержены эмоциональным срывам, заболеваниям, злоупотреблению алкоголем и т.д., в результате чего снижается и число прогулов на работе. Развлекательные и оздоровительные программы, предлагаемые работодателями, — хорошее средство привлечения на предприятие новых перспективных работников.

В США и Канаде почти все ведущие корпорации много внимания уделяют организации полноценного отдыха своих служащих: с этой целью планируются и проводятся многочисленные оздоровительно-развлекательные программы.

Отдых для отдельных групп населения

Отдых для отдельных групп населения (душевнобольных, умственно отсталых, имеющих физические недостатки и т.д.) разрабатывают организации и специалисты, занимающиеся этим по долгу службы. За последние годы в обществе все больше и больше ощущается потребность в разработке специальных программ для каждой из таких групп населения. В них предусмотрено большое число развлекательных мероприятий, имеющих терапевтическую направленность.

Одна из спортивных программ для инвалидов, получившая особенно широкое признание, — особые олимпийские игры, в которых могут принимать участие взрослые и дети с различными отклонениями в физическом и умственном развитии. Эта программа уникальна, так как предусматривает участие в спортивных соревнованиях абсолютно всех категорий инвалидов, с разделением их на группы по возрасту и физическим возможностям.

В этой олимпийской программе принимают участие более миллиона инвалидов из США, а также из 70 других стран. В этой программе представлены такие виды спорта, как легкая атлетика, плавание, прыжки с трамплина, гимнастика, коньки, баскетбол, волейбол, футбол, софтбол, хоккей, метание диска, скоростной бег на лыжах, горные лыжи и различные специальные виды спорта для инвалидов-колясочников. В тесном контакте с комитетом Олимпийских игр работают Национальная ассоциация парков культуры и отдыха, а также множество местных и региональных добровольных обществ и агентств, выделяющих для этого необходимые средства.¹³

Тенденции в сфере отдыха и развлечений

- Повышение интенсивности использования всех видов оборудования, применяемого для поддержания здоровья.
- Увеличение персонального времени, отводимого на занятия с компьютером.
- Активизация деятельности в сферах путешествий и туризма.
- Появление специальных детских и молодежных приключенческих программ.
- Создание дополнительных продуктов в коммерческом секторе.
- Дополнительное обучение и новые возможности для лиц пожилого возраста, например, клубы для пожилых моделей.

СИТУАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

Предложение услуг для гостей

Вы недавно начали работать в отделе регистрации в прекрасном курортном отеле в Новой Англии, и ваш менеджер недавно похвалила вас за умение обслуживать гостей. Она также попросила вас продумать, как на территории отеля устроить дорожку для прогулок и занятий бегом.

Вопрос для обсуждения

Какие основные элементы, по вашему мнению, следует учесть при разработке новой дорожки?

СИТУАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

В национальных парках слишком много посетителей

Национальные парки США находятся под серьезной угрозой. В наиболее популярных национальных парках слишком много людей и слишком много транспортных средств. Многие из посетителей приносят сюда свой городской стиль жизни, разбрасывая и оставляя мусор, включая на полную громкость

музыку, что ведет к общему ухудшению окружающей среды, прежде всего к ее загрязнению и др.

Вопрос для обсуждения

Предложите руководству национальных парков свои рекомендации, способствующие сохранению этих уникальных мест.

ПОЛЕЗНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Отдых и развлечения

Сфера отдыха и развлечений предоставляет широкие потенциальные возможности для построения карьеры. Вы можете найти работу в парках или центрах отдыха, а также в клубах и в области управления курортами. Работа в загородном клубе, возможно, звучит заманчиво, но на самом деле вам придется проводить длинные, а порой трудные часы,

стараясь уладить все вопросы, возникающие у требовательных членов клуба. Недавний опрос управляющих клубами показал, что в среднем это 30–40-летние мужчины, работающие более 60 часов в неделю и руководящие клубами, насчитывающими 600 членов и более.

Многие из вас, возможно, хотели бы построить свою карьеру, работая в клубе. Однако

81% управляющих, участвующих в опросе, ответили, что они пришли из сферы деятельности, связанной с едой и напитками.

Многие управляющие заняли эту должность, проработав официантами в обеденном зале частного клуба, в среднем 10—15 лет и более 7 лет в этом клубе.

Независимо от того, в каком типе клуба вы хотели бы работать (городском, загородном, спортивном или общественном), все эти заведения можно разделить на две общие категории: клубы, которыми владеют их члены и клубы, принадлежащие частным лицам или корпорациям. Например, ClubCorp — один из крупнейших корпоративных владельцев клубов, который управляет более чем 220 загородными клубами, бизнес-клубами для занятий гольфом. Недавнее расширение корпоративной собственности несколько увеличило возможности для занятия управленческих должностей, связанных с клубной работой.

Если вы серьезно подумываете о карьере в управлении клубом, вам следует вступить в местную студенческую секцию СМАА. Заседания СМАА — это отличное место для знакомства с людьми и приглашения на летнюю работу или стажировку. Опыт, полученный во время учебы в колледже, подскажет вам, с чего следует начинать карьеру в индустрии отдыха.

Веб-сайты, которыми вы можете воспользоваться:

www.clubcorp.com — ClubCorp

www.cmaa.org — Club Managers Association of America

www.nps.gov — National Parks Service

www.p.afsv.af.mil — United States Air Force Services

РЕЗЮМЕ

1. Отдых — это свободное время, используемое людьми для того, чтобы восстановить силы, отдохнуть умом и телом. Отдых может быть активным или пассивным, индивидуальным или коллективным.
2. Существует огромное многообразие развлекательно-оздоровительных мероприятий, направленность которых может быть культурной (посещение музеев, театров, библиотек и т.д.), спортивной (тренировки, участие в соревнованиях, походах и т.д.) или развлекательной (аттракционы, парки, стадионы и т.д.). В развитии индустрии отдыха принимают участие правительственные учреждения различных уровней.
3. Национальные парки призваны сохранить для людей исторические памятники и уголки земли исключительной красоты, защитить экосистемы и находящиеся в опасности животных и растения. На территории США находятся два наиболее известных национальных парка — Йеллоустонский и Йосемитский, а всего таких парков уже 367.
4. В наши дни развитие индустрии отдыха, в том числе площадки для гольфа, плавательные бассейны, стадионы, спортивные площадки, территории для отдыха (в частности, для пикников), все в большей и большей степени возлагается на городские власти.
5. Коммерческие предприятия индустрии отдыха (тематические парки, клубы, аттракционы и т.д.) создаются их организаторами для получения прибыли.
6. Клубы — это места, где люди, являющиеся их членами, могут собираться для светского, профессионального, дружеского и товарищеского общения. Существует множество разных клубов (загородных и городских), создающихся в соответствии с интересами их членов.
7. Организацией отдыха занимаются не только коммерческие, но и некоммерческие организации, среди которых добровольные, студенческие, армейские, производственные, а также организации, занимающиеся определенными группами населения, в том числе, инвалидами.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

Благополучие	Некоммерческий отдых
Виды отдыха, финансируемые органами власти	Отдых
Городские клубы	Отдых отдельных групп населения
Добровольческие организации	Служба национальных парков
Досуг	Тематические парки
Загородные клубы	Управление клубом
Коммерческий отдых	Управление отдыхом
Налог за временное проживание (ТОТ)	
Национальный парк	

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Дайте определение понятию «отдых» и укажите на его связь с положительным мироощущением и чувством удовлетворения. Какие факторы движут человеком в выборе им того или иного вида отдыха?
2. Поясните, почему правительство выделяет средства на развлечение и отдых (на примере национальных парков).
3. Кратко объясните разницу между коммерческими и некоммерческими развлекательно-оздоровительными мероприятиями.
4. С какой целью создаются тематические парки и клубы?
5. Что имеют в виду, когда говорят о развлекательно-оздоровительных мероприятиях для определенных групп населения?

ИНТЕРНЕТ-УПРАЖНЕНИЯ

1. **Del Mar Fairgrounds**
www.delmarFairgrounds.com

Del Mar Fairgrounds (г. Сан-Диего) — многоцелевая организация, специализирующаяся на проведении массовых мероприятий в помещении и на открытом воздухе. Основной акцент делается на сельскохозяйственных, образовательных, развлекательных мероприятиях и отдыхе в удобной и экологически благоприятной атмосфере. Del Mar Fairgrounds, отметившая свой полувековой юбилей, стала городской достопримечательностью, активно привлекающей студентов.

Задания

- (а) Какого рода мероприятия предлагает Del Mar Fairgrounds?

- (б) Что делает эта организация для продвижения экосистем?

2. **Prestonwood Country Club**

www.prestonwoodcc.com

Prestonwood Country Club — загородный клуб с полным циклом обслуживания, предлагающий различные виды деятельности и отличную кухню.

Задания

- (а) Какие виды деятельности предлагаются в клубе Prestonwood Country Club?
- (б) Возможно, родители захотят отправить в этот клуб детей на каникулах. Поясните, что этот загородный клуб может предложить детям.

ПРИМЕНИТЕ ВАШИ ЗНАНИЯ

1. Сформулируйте свои цели, связанные с отдыхом, и составьте план их реализации.
2. Охарактеризуйте коммерческую и некоммерческую организации отдыха.

ПОПРОБУЙТЕ СЕБЯ

1. Проведите собственное исследование истории Mardi Gras, воспользовавшись для этого Интернетом. Опишите на одной странице основные факты об этом празднике и его культурных корнях.
2. Найдите в Интернете информацию о тематическом парке, который вам нравится. Какую должностную позицию вы хотели бы в нем занимать? Если на сайте этого парка есть информация о вакансиях, познакомьтесь с ней. Предлагается ли там что-то привлекательное для вас?

КОММЕНТАРИИ И РЕФЕРАТИВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Личный разговор с Джейм Салливаном (Jay Sullivan) 4 октября 2004 г.
2. Bruno Hans Geba, *Being at Leisure, Playing at Life: A Guide to Health and Joyful Living*. La Mesa, CA: Leisure Science Systems International, 1985, p. 19.
3. Там же.
4. Douglas M. Knudson, *Outdoor Recreation*. New York: Macmillan, 1980, pp. 7 — 8.
5. Этот параграф написан на основе информации, предоставленной National Parks Service.
6. Janet R. MacLean, J. Peterson, and D. Martin, *Recreation and Leisure: The Changing Scene*, 4th ed. New York: John Wiley and Sons, 1985, p. 220.
7. Ady Milman, "Theme Parks and Recreation," *VNR's Encyclopedia of Hospitality and Tourism*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1993, p. 934.
8. Из других известных тематических парков и аттракционов можно выделить Knott's Berry Farm, Universal Studios и Six Flags over America.
9. Randy Bright, *Disneyland: Inside Story*. New York: Abrams, 1987, p. 33.
10. Pamela S. Weiers, "Escape to Disney's 's Fun and Sunshine Now," *New York Times Advertising supplement*, February 5, 1995.
11. Richard Kraus, *Recreation and Leisure in Modern Society*, 3rd ed. Glenview, IL.: Scott, Foresman, 1984, p. 213.
12. www.specialolympics.org/special+olympics+ublic+website/English/About_us/default.htm
13. Там же.

Азартные игры как отрасль индустрии развлечений



Прочитав и изучив эту главу, вы сможете:

- Рассказать об истории развития азартных игр как отрасли индустрии развлечений.
- Описать различные виды деятельности, связанные с азартными играми.
- Пояснить, каким образом развлечения в сфере азартных игр переплетаются с другими направлениями индустрии гостеприимства.
- Высказать свою точку зрения на противоречия, возникающие в индустрии азартных игр.

Появилась совершенно новая отрасль индустрии гостеприимства, известная как отрасль азартных игр. Бурное развитие этой отрасли в Северной Америке и во всем мире предоставляет совершенно новые возможности для людей, выбравших для себя карьеру в индустрии гостеприимства. В этой главе мы всесторонне проанализируем отрасль азартных игр как часть индустрии развлечений и подробно рассмотрим те процессы, которые происходят в этом очень динамично развивающемся и противоречивом сегменте бизнеса.

Определение азартных игр как развлечения

Отрасль **азартных игр как часть индустрии развлечений** (gaming entertainment) включает широкий диапазон направлений, но в этой главе мы в основном будем говорить о казино. То, что сейчас известно как казино-бизнес, является также и основной азартных игр как части индустрии развлечений. Очень быстрый ее рост вызвал значительные изменения многих базовых основ индустрии гостеприимства, а также того продукта, который в настоящее время предлагается в этом сегменте. Эти изменения настолько велики, что возникает необходимость в сознании нового термина, который будет точно описывать все предлагаемые услуги.

Отрасль азартных игр включает 432 казино в 11 штатах ¹ (расположенные как на земле, так и на плавательных судах), карточные комнаты, игры, которые проводятся с благотворительными целями, лотереи, а также ставки на бегах на ипподромах и забегах гончих. Отрасль азартных игр как часть индустрии развлечений, если ее брать в целом, уже сейчас настолько велика, что многие с трудом в это могут поверить. В течение одного года в **ставках**, или **играх**, участвует свыше 70 млрд долл.

Это общая огромная сумма в отрасли азартных игр (она, кстати, в семь раз превышает доходы кинотеатров) и является основой для базовой концепции. Однако часто она вызывает смешанные чувства и непонимание. Делая ставку в любой игре, посетитель может выиграть, а может и проиграть. Суммарное количество всех ставок игроков называется **хэндлом** (handle), а итоговые затраты игроков — **выигрышем** (win) отрасли.

Что отличает азартные игры от других игр? Как ясно из самого определения, азартные игры — это игры, в которых имеется *риск*, связанный с азартом и шансом как проиграть, так и выиграть деньги. Настоящие игроки стараются досконально изучить и понять сущность своей любимой игры и ее малейшие нюансы и стараются сделать все, чтобы в конечном счете выиграть больше, чем проиграть.

Азартный игрок мало интересуется тем, что еще происходит в казино, поскольку все его мысли и чувства поглощены только игрой. Известно, что 48 млн человек, которые приезжают в Лас-Вегас и Атлантик-Сити, и сотни тысяч дру-

гих людей, время от времени играющих в казино, любят специфическую зелень игровых столов, вращение колеса рулетки, скольжение перемещаемых по столу фишек и общий азарт игры. Яркие **игровые автоматы**, издающие музыкальные звуки и мигающие разноцветными огнями, отдаленные шумы, свидетельствующие о том, что кто-то снял джек-пот, колокольчики на дверях, возвещающие о приходе нового посетителя, радостные эмоции гостей, которым повезло в выигрыше, — все это только в казино. Азартные игры, разрешенные еще в 1976 г. лишь в двух местах, сейчас стремительно распространяются. В настоящее время те или иные разрешенные законом азартные игры стали доступны в 48 штатах.

Не так давно для привлечения посетителей в заведение было достаточно наличие игрового автомата или стола для блек-джека. Однако в связи с динамичным ростом числа **казино** по всей Северной Америке теперь этого утверждать нельзя. Конкурирующий дух казино привел к созданию более крупного и более лучшего продукта, в большей степени способного удовлетворить запросы посетителей. Стив Уинн (Steve Wynn), главный исполнительный директор Mirage Resorts, заявляет, что теперь казино — это «места, в которые люди заходят потому, что они действительно для них важны». И именно этот продукт индустрии развлечений, появившийся за последнее десятилетие, и называется азартными играми.

Азартные игры как часть индустрии развлечений — это не только игры, в которых риск возбуждает участников, но и другие развлечения, в совокупности составляющие общий пакет развлечений и отдыха. Сами игры служат основой для появления посетителей, которые играют в азартные игры, считая это развлечением и активным видом деятельности, — во время своего посещения казино они совмещают азартные игры с другими видами развлечений и услуг, предлагаемых в игорных заведениях.

Вершиной азартных игр как части индустрии развлечений является то, что Глен Шеффер (Glen Schaeffer), президент Circus Circus, назвал «суперзаведением для развлечений». Это огромное помещение с оригинальной внешней архитектурой, тысячами залов, увлекательными аттракционами неигрового характера, а также игровой центр с огромным казино площадью более 100 тыс. кв. футов. Шеффер также утверждает, что этот продукт является «для туризма тем же, что чип Pentium для технологии». Итак, азартные игры как часть индустрии развлечений — это бизнес, где акцент делается на игры в казино. Благодаря этому в индустрии гостеприимства и развлечений в настоящее время выделился отдельный глобальный рынок услуг.

В соответствии с этим определением отрасль азартных игр как часть индустрии развлечений — это в первую очередь казино, где предлагаются разнообразные азартные игры, привлекающие гостей. Следующий по важности элемент — напитки и еда высокого качества.

Применяемые здесь концепции питания самые разнообразные — от ресторанов, в которых приготовлением еды занимаются знаменитые шеф-повара, до ресторанов, предлагающих экзотические блюда, и франчайзинговых заведений быстрого питания. Как часть индустрии развлечений отрасль азартных игр предлагает безграничные карьерные возможности для менеджеров, спе-

циализирующихся в деятельности ресторанов в целом и кулинарного искусства в частности.

Это составная часть отрасли азартных игр. Итак, номера, еда и напитки, банкеты, услуги, связанные с поддержанием здоровья и отдыхом, и другие услуги — это те вспомогательные инструменты, при помощи которых обеспечивается основная направленность отрасли, т.е. азартные игры. Большинство крупнейших гостиничных комплексов в мире находится на территории самых больших заведений азартных игр. С некоторыми из них мы познакомимся в этой главе более подробно.

Отрасль азартных игр — это не только казино, где можно поиграть, это не только ресторан, где можно поесть и выпить, это не только отель, где можно выспаться и отдохнуть и, может быть, и даже заняться бизнесом. Отрасль азартных игр как часть индустрии развлечений предлагает своим гостям значительно больше: от традиционных представлений лучших артистов мира до шоу с самыми новейшими технологиями. Азартные игры как часть индустрии развлечений имеют свои тематические парки, приключенческие аттракционы, музеи и культурные центры. Наиболее популярные заведения этого типа формируются на основе и вокруг определенной темы, которая и задает базовые архитектурные решения и основные подходы.

Сейчас отрасль азартных игр в отличие от традиционных казино имеет самые различные возможности для получения денежных средств. В первую очередь это поступления непосредственно от игорной деятельности казино, т.е. деньги, проигрываемые гостями в казино. Вероятность выигрыша в любой игре выше у казино, в некоторых видах она больше, в других меньше. Выигрыш казино — это деньги гостей, которые они тратят на азартные игры. Порой они обыгрывают казино на какое-то короткое время, но затем, еще раз пытаясь поймать удачу, они снова ставят на кон, и часто их предыдущий выигрыш снова оказывается у казино.

По мере того как концепция азартных игр как части индустрии развлечений продолжает развиваться, в ней все большая роль отводится другим видам деятельности, а поступления от таких неигровых видов деятельности становятся все более весомыми. Именно в этом и заключается роль составляющей развлечения в индустрии азартных игр. Сделаем вывод: основной фактор, привлекающий людей в казино, — гостеприимство и развлечения.

В каких же формах выступают азартные игры как часть индустрии развлечений? Современные курорты Лас-Вегаса и Атлантик-Сити — это своего рода мекка азартных игр как части индустрии развлечений. Но подобные заведения, хотя и меньших масштабов, существуют по всему штату Невада. Кроме того, деятельность казино все больше активизируется еще в 48 штатах США и семи канадских провинциях. Все эти заведения все больше начинают работать как коммерческие виды бизнеса, которыми владеют как частные лица, так и общественные структуры. Большинство этих казино — стационарные заведения, работающие на регулярной основе. Другие располагаются на речных судах, плавающих по реке вверх или вниз, или на судах, баржах, стоящих на причале (так называемые доковые казино).

Формирование двух корпоративных культур в казино

Кэтрин Хашимото (Kathryn Hashimoto)
University of New Orleans

В Америке история и эволюция казино привели к созданию двух очень мощных корпоративных культур. Под корпоративной культурой обычно понимают индивидуальность организации. Как и каждый человек, отдельный бизнес может быть сильным или слабым, консервативным или продвинутым, однообразным или инновационным. Корпоративные культуры очень важны, поскольку они устанавливают границы для поведения менеджеров и служащих. Чем сильнее культура, тем легче служащим разобраться в том, что они должны делать, когда формальные правила не работают. В казино всегда возникают новые ситуации и проблемы, которые надо оперативно и правильно разрешать, и поэтому явно выраженная корпоративная культура помогает задавать общую тональность и выступает как общая рекомендация, ориентируясь на которую служащие находят варианты решения проблемы. Если говорить о казино, традиционная культура казино по-прежнему еще развивается, причем общая направленность этого развития идет в сторону большей корпоративности.



Культура традиционного казино

Владельцы первых казино в Америке легко могли потерять свои заведения — все решала монетка — орел или решка. Владелец во многом зависел от удачного «броска игрока», а не от своего умения руководить, и именно удача определяла срок, в течение которого он оставался владельцем. Поэтому владельцы казино были очень суеверны и доверяли только собственным инстинктам. Это привело к синдрому «монополии на мозги», тому факту, что только владелец, а не служащие могли принимать важные решения. Более всего беспокоила менеджеров честность служащих. В соответствии с традиционной школой культуры казино и поведения персонала служащим следовало постоянно напоминать, что их работа — это привилегия, а не право, и что в любую минуту они могут потерять эту работу. Продвижение предлагалось тем служащим, которые демонстрировали свою лояльность менеджерам. Чтобы доказать свои знания и лояльность, служащие должны были изучать свою работу с азав, обычно с позиции дилера.

Служащие доказывали свою лояльность, выполняя все, что они могли, чтобы помочь владельцу. В некоторых случаях им даже поручали нарушать правила, чтобы выиграло заведение или были удовлетворены крупные игроки. Даже если важный клиент просил о совершенно необоснованных вещах, служащие обычно соглашались, поскольку тот мог перейти в другое заведение. Так, в одном казино крупный игрок потребовал заменить женщину-дилера, которая работала за его столиком, на мужчину. Менеджеры подчинились, хотя и знали, что это проявление дискриминации. Однако, по их мнению, им было дешевле заплатить за это нарушение, чем рассердить игрока. Другой пример

культуры традиционного казино — ставка на интуицию и удачу при принятии решений. Считалось, что ответственность за результаты игр несут дилеры. Поэтому любой дилер, который играл на деньги заведения, но имел «плохую карму», немедленно увольнялся без всяких объяснений. Вся работа казино в те годы определяли интуиция и идеи самого владельца, а также его здравый смысл, конечно, в его понимании, а не рекомендации рационального характера каких-то других лиц.

Перенесение корпоративной культуры в казино

В течение 1960-х и 1970-х годов началось изменение управленческих стилей в казино и порядок принятия решений. Некоторые специалисты пионером в этом считают Говарда Хьюза (Howard Hughes). Существует история о том, что Хьюз любил останавливаться в номере пентхауса одного казино, оплачивал счет и жил там длительное время. Однако менеджера казино очень беспокоило, что он мало играет, а он хотел бы предоставить этот номер более активному игроку, и поэтому он попросил Хьюза освободить номер. Что же сделал Хьюз? Он купил казино и поменял правила. При новом руководстве казино начало функционировать как крупная корпорация. Вместо интуиции — тщательно проанализированные факты, вместо отдельного владельца — команда менеджеров. А идея ответственности дилера за убытки игрового стола была заменена теорией вероятностей. Казино стало зарабатывать больше денег. Другие корпоративные гиганты, вроде Baron Hilton, стали тоже вкладывать большие средства в казино.

Эти гиганты корпоративной Америки создали новый стиль работы этих заведений, привнесли в них корпоративную культуру. Казино было разделено на две части — непосредственно казино и административный участок. Деятельность казино вращается вокруг того, что происходит непосредственно на участках для игры; особое внимание уделяется обеспечению безопасности и отслеживанию потоков денег. А служащие административного участка занимаются вопросами маркетинга, бухгалтерии, персонала и некоторыми другими. При таком разделении теперь гораздо более высокие требования предъявляются профессиональному образованию, в частности, наличие степени MBA руководителя. Но при этом маркетингом и финансами в этой отрасли могут заниматься специалисты, не имеющие опыта работы в этом секторе, а для принятия решений активно используются компьютерные программы и статистические данные. Например, полномочия по решениям, относящимся к предложению гостю дополнительных бесплатных услуг, теперь переданы компьютерам. Когда представители старой школы менеджеров казино были вынуждены передать компьютерам свои прежние привилегии по представлению таких услуг, многие из них оказались в затруднительном положении. Как компьютер может знать, кому из посетителей целесообразно предложить такие услуги, как машина может установить хорошие взаимоотношения с игроками, чтобы они снова вернулись?

Столкновение двух культур

Столкновение традиционной культуры казино с новой корпоративной культурой было неизбежно. Для традиционной культуры были характерны заявления, вроде «Эти ребята наверху не знают этого бизнеса» и «Как этот умник с MBA может знать что-нибудь о том, как работает казино?». Со своей стороны новая культура подвергла тщательному изучению традиционные взгляды и обнаружила в них значительные пробелы. Для новой культуры стали характерны другие утверждения: «Традиционные менеджеры хотят заниматься

управлением на микроуровне и все решать сами» и «Менеджеры не хотят, чтобы кто-то еще знал, как здесь все происходит», «Что дилер знает о маркетинге или бухгалтерии?» Столкновение между этими двумя культурами неизбежно должно было привести к изменениям.

Однако для изменения традиционной корпоративной культуры потребовалось не только изменение взглядов собственников. Когда Лас-Вегас и Атлантик-Сити столкнулись с новыми подходами к азартным играм как отрасли гостеприимства, конкуренция за подготовленных служащих резко возросла. Поиск специалистов стал большой проблемой в этой отрасли. Любой человек с достаточной квалификацией или опытом мог здесь быстро подниматься по служебной лестнице. Соседнее казино или казино на судне всегда могло предложить более высокую заработную плату и переманить хорошего работника. В отрасли было слишком много рабочих мест и слишком мало квалифицированных служащих. В результате отдел казино по найму персонала фактически стал отделом человеческих ресурсов, что нашло свое отражение в сфокусированности на улучшении взаимоотношений между работодателем и работниками. Вместо прежних вопросов, ограничивающихся наймом, применением дисциплинирующих мер и увольнением, сфера ответственности отдела стала более широкой. Их основной задачей стало удержание хороших служащих. Новым популярным лозунгом у руководителей стал «обеспечить удовлетворение персонала». Менеджеры стали уделять больше внимания мотивации. Наделение служащих полномочиями, их профессиональная подготовка и признание высоких результатов повысили вероятность более лояльного отношения служащих к своей компании и снизили затраты, связанные с текучестью кадров.

Новая корпоративная культура строится на том, что каждое казино старается стать тем местом, которое выбирают из нескольких возможных. Новая корпоративная культура на первое место ставит индивидуальные качества и принимает людей, которые могут быть дружелюбны, умело демонстрируют свою индивидуальность и не перебегают с одного места на другое. Человека можно обучить многим навыкам и умениям, но его нельзя научить настоящей отзывчивости и настоящему дружелюбному поведению с посетителями и другими служащими. Эти новые взгляды на корпоративную культуру отражают повышенное внимание, которое уделяется достижению удовлетворения запросов персонала. Исследование лучших корпораций показывает, что умелое управление в этой области окупается. Существует явная зависимость между служащими, которым нравится их работа, и посетителями, которых отлично обслуживают, не забывая при этом об итоговых показателях работы заведения в целом и прибыли в частности. Именно учет этой зависимости послужит тем ключом, который позволит проникнуть на узенький участок, который даст возможность выйти на территорию, доминирующую в вашем бизнесе, и опередить конкурентов.

Множество казино открыто на территории индейских резерваций и местных племен; управляют ими представители этих этнических групп. Как правило, эти заведения представляют собой такие же комплексы, как и в Лас-Вегасе. Как часть индустрии развлечений азартные игры популярны на круизных маршрутах. Такие маршруты, как здесь шутят, в "никуда" очень популярны у игроков.

По статистике, 26% членов американских семей, или 51,2 млн человек, периодически играют в казино. Члены всех американских семей ежегодно в целом

посещают казино 300 миллионов раз. Согласно данным одного маркетингового исследования, более 90% взрослого населения США считают, что развлечение в казино — приемлемый вид отдыха как для них самих, так и для других людей.²

Демографический профиль типичного посетителя казино за последние несколько лет остается неизменным. По сравнению со средним американцем у игроков, посещающих казино, как правило, более высокий уровень образования, это представители «белых воротничков». Для посетителя казино Лас-Вегаса в последнее время характерно снижение возраста, а также желание гостя, готового тратить деньги, получить самый широкий спектр услуг и развлечений.

Операторы азартных игр как части индустрии развлечений все более ориентированы на розничные услуги. Они стараются, чтобы их гости не ограничивались играми, побуждают их остановиться в новом отеле, посетить магазин, эксклюзивный ресторан и иные подобные заведения. И эти усилия не остаются безответными. Как показали исследования, средний посетитель Лас-Вегаса проводит в этом городе 3,4 ночей, тратя 503 долл. на азартные игры, 75 долл. — за каждую ночь в отеле, 193 долл. — на еду и напитки, 51 долл. — на местный транспорт, 83 долл. — на покупки, 45 долл. — на посещение шоу и еще 8 долл. на осмотр достопримечательностей.

Для бизнеса азартных игр как части индустрии развлечений очень важным становится знание вкусов потребителей и их предпочтений. Например, Harrah's Entertainment Inc., стараясь стать первым казино в Америке с общим национальным брендом, разработала карточку Total Gold. Пользуясь ею, игроки набирают специальные баллы, учитываемые при помощи компьютера. На основе данных, зафиксированных в карточке, происходит выплата игрокам (если они выиграли), наличных денег или специальных ваучеров, которыми они могут воспользоваться в любом из 26 казино этой компании, находящейся в 13 штатах.

Большинство других компаний, имеющих казино, создали клубы игроков, действующие во многом так же, как программы авиакомпаний для часто летающих пассажиров. Первой сетевой структурой, начавшей заниматься этим системно, стала Harrah's Entertainment Inc. Здесь, например, игроки могут зарабатывать баллы за выигрыши. Заработав баллы в Канзас-Сити, игрок может оплатить этими баллами номер отеля, принадлежащий Harrah's, в Лас-Вегасе. Руководство Harrah's полагает, что подсоединение карточки Total Gold к компьютерной базе данных, содержащей данные о 6 млн ее посетителей со всей страны, поднимает ее деятельность на совершенно новый уровень, характерный для других современных предприятий.⁴

Исторический обзор азартных игр как части индустрии развлечений

Лас-Вегас. Только одно это название сразу же вызывает в представлении образ миллионов неоновых огней, изысканных шоу, сверхдинамичных исполнителей и сверкающих казино, где каждую ночь выигрываются и проигрываются миллионы

долларов. Конечно, Лас-Вегас — действительно такое место, но не только потому, что этот город является отражением американской мечты. Всего 70 лет назад это был пыльный заштатный городок, превратившийся сегодня в один из самых современных городов мира и одно из самых желанных мест для семейного отдыха. По своей привлекательности как место отдыха в США Лас-Вегас уступает только Walt Disney World.

Корни азартных игр как части индустрии развлечений уходят именно в историю Лас-Вегаса. С начала 1940-х годов до 1976 г. у Лас-Вегаса была монополия на бизнес, связанный с деятельностью казино, но не с развлечениями в широком смысле этого слова. В те времена казино не располагали гостиничными номерами, не занимались развлечениями и не предоставляли своим посетителям дополнительных услуг. Городские отели в то время были местами, где посетитель казино мог после игры только выспаться.

Так случилось, что азартные игры в казино рассматривались как последнее средство восстановления экономики города Атлантик-Сити, оказавшегося в очень тяжелом положении. Однако для этого в ноябре 1976 г. потребовалось провести референдум жителей штата.⁵ По результатам этого референдума в штате Нью-Джерси азартные игры в казино были разрешены, для чего был принят специальный закон о контроле над деятельностью казино (Casino Control Act). Власти штата относились к казино и обслуживающим их отелям как к месту для инвестирования капитала, как к источнику новых рабочих мест, как к налогоплательщику и как средству привлечения туристов, что в совокупности позволяет внести в экономику дополнительную эффективность и сформировать финансовую среду, активизирующую развитие городских структур.

Закон определил платежи и налоги, связанные с конкретными направлениями деятельности казино, и целевые их предназначения, в том числе на соответствующую законодательную деятельность, в фонды социальной поддержки больных и пожилых людей всего штата, а также для внесения средств в инвестиционные фонды для перестройки Атлантик-Сити. Таким образом, Закон о контроле над деятельностью казино, выработанный Комиссией по контролю за деятельностью казино (Casino Control Commission), был призван не только и не столько упорядочить азартные игры в этом городе, сколько обеспечить экономическое процветание Атлантик-Сити.

Поняв, что в штате Нью-Джерси цели Закона оказались достигнутыми и желая получить аналогичные преимущества для своего региона, но стараясь не допустить азартных игр в стационарных казино, власти штата Айова через 13 лет после узаконили речные казино. Затем так же поступили власти штатов Иллинойс, Миссури, Луизиана, Миссисипи и Индиана. По мере увеличения числа казино в США и Канаде и благодаря конкурентной сущности отрасли игорная деятельность в казино стала перерастать в часть индустрии развлечений.

Игорные организации американских индейцев

Штат Калифорния и графство Риверсайт попытались наложить местные региональные ограничения на карточные клубы и клубы-бинго, которыми владели группы Кабазон и Моронго, состоящие из представителей местного индейского племени. По судебному иску штат Калифорния против группы Кабазон индей-

ской резервации Верховный суд голосами шесть к трем вынес решение, что если штат узаконил любые формы азартных игр, то индейские племена, живущие на территории этого штата, имеют право предлагать и управлять ими самостоятельно без каких-либо вмешательств властей. Такое решение суда оказалось беспрецедентным в истории штата, так как было признано право племен самостоятельно определять виды деятельности, связанные с азартными играми.

Конгресс, который по утверждению некоторых аналитиков, был озабочен перспективами того, что азартные игры на территориях резерваций могут выйти из-под контроля, отреагировал на решения Верховного суда, приняв в 1988 г. **Закон о регулировании азартных игр, организуемых под управлением индейских племен** (Indian Gaming Regulatory Act of 1988, IGRA). IGRA является основным документом, согласно которому организация игр в штате осуществляется таким образом, чтобы защитить интересы как местных племен, так и широкой общественности. Например, в IGRA указываются критерии для утверждения контрактов, заключаемых индейскими племенами с руководителями казино, и вводятся штрафные санкции за нарушение этих правил. Очевидно, данный закон является компромиссом и балансирует права суверенных племен заниматься видами деятельности, связанными с азартными играми, и права федеральных и региональных властей регулировать эти виды деятельности в рамках собственной юрисдикции.

IGRA преследовал три основные цели: (а) обеспечить законодательную базу для азартных игр, организуемых местными индейскими племенами, как средства, обеспечивающего экономическое развитие этих племен, самообеспечение их деятельности и поддержку руководству этих племен; (б) создать законодательную базу для азартных игр, организуемых местными племенами, чтобы они имели должную защиту от посягательств организованной преступности и других структур, оказывающих негативное влияние на их жизнь; (в) создать Комиссию по азартным играм, организуемым местными индейскими племенами (NIGC) как независимый законодательный орган, который будет отслеживать эту деятельность на территории, занимаемой индейскими племенами.

В IGRA определяются три различных вида, или класса, деятельности местных племен, связанных с организацией азартных игр: (а) азартные игры I класса социальной направленности — это игры, относящиеся к традиционным играм индейцев; здесь выигрышем может быть только заранее установленный приз с минимальной по денежной стоимости ценностью; (б) азартные игры II класса — бинго и похожие на него игры, а также некоторые карточные игры, разрешенные законом штата; (в) азартные игры III класса — это игры, не входящие в классы I или II; к ним относятся практически все азартные игры, предлагаемые в обычном казино.

Класс III объединяет игры, которые распространены в пределах штата, разрешающего такие игры в каких-либо целях для любого человека, организации или структуры, а также игры, в которые разрешено играть в соответствии с договоренностью властей штата с руководством индейских племен.

Поскольку федеральный закон об азартных играх запрещает взимать за эти игры региональные налоги, местные племена в некоторых штатах осуществляют добровольные платежи, а также проводят переговоры с властями штатов о размерах обязательных платежей. Часто племена добровольно вносят деньги в местный

бюджет властей, признавая тем самым те услуги, которые члены племени получают от штата, в других случаях деньги выплачиваются в обмен на разрешение иметь в штате монополию на азартные игры. В штатах Мичиган, Коннектикут и Луизиана племена согласились вносить платежи в бюджет штата. Почти во всех штатах племена вносят платежи за услуги, предоставляемые властями штата местным племенам, занимающимся игорным бизнесом. Размер этих платежей обговаривается в ходе переговоров.

На землях резерваций в 32 штатах США существует 281 заведение, где играют в азартные игры. Азартные игры в резервациях — самый быстрорастущий сектор азартных игр в казино на территории США. Игорные организации индейцев получили правовое регулирование и в Канаде (First Nations Bands of Canada).

Проверьте ваши знания

1. Дайте определение следующих терминов:

ставка
игра
хэндл
выигрыш
азарт
выиграть у заведения

2. Кратко расскажите историю азартных игр.

3. Какие основные положения содержит Закон о регулировании азартных игр, организуемых под управлением индейских племен?

Масштабы отрасли



В индустрии азартных игр произошел ряд очень динамичных слияний. На начало 2000 г. здесь действовало четыре крупных оператора: Park Place Entertainment Inc., MGM Grand Inc., Harrah's Entertainment Inc. и Mandalay Resort Group. Именно они теперь держат все нити управления в этой отрасли. Так по крайней мере говорят!

Почему азартные игры как часть индустрии развлечений развиваются такими быстрыми темпами? Прежде всего потому, что люди любят заключать пари и делать ставки. Как показывает жизнь, спрос на азартные игры всегда был больше предложения. По мере того как восприятие легализованных азартных игр становится все более положительным, а власти штатов и местных образований все чаще дают разрешения на открытие новых заведений, предложение начинает догонять спрос.

Ежегодно такая часть индустрии развлечений, как азартные игры, выплачивает в качестве налогов властям штатов миллиарды долларов. Считается, что увеличение численности казино во многом способствует оживлению экономики тех территорий, где они находятся, благодаря привлечению новых капиталовложений, созданию дополнительных рабочих мест, росту налоговых поступлений и привлечению туристов.

Азартные игры в казино привели к созданию тысяч новых рабочих мест, напрямую связанных с этой отраслью. Общий объем денег, выплачиваемых в качестве заработной платы, составляет миллиарды долларов. В периоды, когда безработица высокая или регион относится к экономически бесперспективным, именно казино часто создают рабочие места.

Компании, занимающиеся азартными играми в казино, в качестве налогов в среднем выплачивают 12% общих своих поступлений. Эти компании выплачивают федеральным, региональным и местным властям налоги на игры и на другие составляющие своего бизнеса. К прямым налогам этого сектора относятся налоги на собственность, подоходный федеральный и региональный налоги, а также налог на строения и на их использование, который выплачивают и другие отрасли.

Основные участники отрасли

До недавнего времени основными участниками отрасли азартных игр были Venetian, Mirage Resorts, Harrah's Entertainment, Hilton Hotel Corporation, ITT Corporation, Bellagio и MGM Grand. Сейчас на этом рынке действуют только четыре гиганта: Park Place, MGM Mirage, Harrah's и Mandalay Resorts Group. Преобразования в отрасли происходят с огромной скоростью. Для основных участников характерно наличие диверсифицированных портфелей собственности и прочное положение в мире бизнеса, что вызывает большое уважение на Уолл-Стрит.



Mirage

Mandalay Resorts Group управляет казино, расположенными главным образом в Лас-Вегасе: Mandalay Bay, Luxor, Excaliber, Monte Carlo и Circus Circus. Она владеет собственностью и в других регионах Невады, а также в Тунике (Миссисипи), Элгине (Иллинойс) и Детройте (Мичиган).

Harrah's Entertainment управляет казино на основных рынках азартных игр по всей территории США. Ее казино размещаются на озере Тахо, в городах Рено, Лас-Вегасе и Лафлине (Невада), а также в г. Атлантик-Сити (Нью-Джерси). Будучи одной из наиболее географически диверсифицированных компаний, она также управляет казино на теплоходах и в портах в штатах Иллинойс, Луизиана, Миссури и Миссисипи, а также казино в индейских резервациях в штатах Аризона и Вашингтоне. Более 700 тыс. кв. футов площади, имеющейся у корпорации, отведено под игорную деятельность. Хотя Harrah's также управляет более 6 тыс. 500 гостиничными номерами и более 50 ресторанами, почти 80% ее поступлений она получает от казино.

Лидер в области развлечений в казино — Harrah's Entertainment Inc. Бренд Harrah's появился в г. Рено (Невада) в конце 1930-х годов. За эти годы она смогла стать крупнейшей компанией, владеющей казино в Северной Америке. История Harrah's — это богатый опыт управления казино, сначала в северной части Невады, а затем и на всем американском континенте. Сегодня Harrah's — компания с рыночной стоимостью 1,5 млрд долл., акции которой котируются на Нью-йоркской фондовой бирже.

*Bellagio*

Hilton владеет, управляет и имеет в качестве франчайзинговых заведений более 220 отелей, расположенных по всему свету. После покупки Bally Entertainment за 3 млрд долл., Hilton стала крупнейшим в стране участником бизнеса, связанного с азартными играми. На территории США она имеет три казино-отеля в Лас-Вегасе, — два в Атлантик-Сити, два — в Рено, одно — в Лафлине, казино на речном теплоходе в Новом Орлеане. Hilton также владеет долей в одном из канадских казино.

The New Caesars Entertainment — одна из крупнейших в мире компаний, специализирующихся на азартных играх. 29 ее заведений в пяти странах на четырех континентах. Вот некоторые показатели ее деятельности: 29 тыс. гостиничных номеров, 2 млн. кв. футов общей площади казино и 54 тыс. служащих.

MGM Mirage — одна из ведущих и наиболее уважаемых компаний в области гостиничного дела и азартных игр. Она владеет несколькими курортами-казино в Неваде, Миссисипи, Мичигане и Австралии. В состав их впечатляющего портфеля входят такие известные заведения, как Bellagio, MGM Grand Las Vegas, The Mirage. Treasure Island, New York — New York Boardwalk Hotel and Casino, а также ряд других.

MGM Grand гордится тем, что она управляет самым крупным в мире казино-отелем. MGM Grand Hotel, занимающий 133 акра в центральной части Лас-Вегаса, имеет более 5 тыс. номеров и казино площадью 171 тыс. 500 кв. футов, где установлено 3 тыс. 700 игровых автоматов, около 160 игровых столов, функционируют 50 магазинов, тематический парк, центр для проведения специальных мероприятий. Напротив, через основную магистраль города, расположен отель-казино New York-New York на 2 тыс. номеров, которым MGM Grand владеет как совместным предприятием (ее доля 50%) с компанией Primadonna Resort. Потолок холла Bellagio украшают 2 тыс. стеклянных цветка, сделанных вручную известнейшим художником Дейлом Чихьюли (Dale Chihuly). Танцующие и поющие фонтаны перед зданием отеля позволяют зрителям наслаждаться музыкальным и визуальным спектаклем. MGM Grand также управляет отелем-казино в северной части Австралии, которое привлекает прежде всего игроков из Азии. Компания решила построить казино в Атлантик-Сити (Нью-Джерси) и Южной Африке.

Крупными компаниями в этой индустрии являются также Boyd Gaming и Grand Casinos, Inc., быстро расширяющие масштабы своей деятельности в США.

Boyd Gaming управляет десятью игровыми и гостиничными структурами, расположенными в четырех штатах США. В Лас-Вегасе она владеет шестью такими заведениями: Stardust Resort and Casino, Sam's Town Hotel and Gambling Hall, Eldorado Casino, Joker's Wild Casino, California Hotel and Casino и Fremont Hotel and Casino. За пределами Невады Boyd управляет Sam's Town Hotel and Gambling Hall, игровым и развлекательным комплексом докового типа в графстве Туника (штат Миссисипи); Sam's Town Hotel Casino, казино-комплексом в г. Канзас-Сити (штат Миссури); Silver Star Hotel and Casino, игровым и развлекательным комплексом, принадлежащим индейскому племени чоктау.

Mirage предлагает гостям поближе познакомиться с королевскими белыми тиграми, дельфинарием и экзотическими рыбами.

Grand Casinos, Inc. занимается разработкой, строительством и управлением казино на растущем рынке азартных игр. С 1991 г. она является публичной компанией, чьи акции котируются на Нью-йоркской фондовой бирже под кодом GND. Компания владеет и управляет тремя крупнейшими курортами, специализирующимися на азартных играх (в штате Миссисипи), управляет двумя наземными казино (в штате Луизиана) и двумя курортами, специализирующимися на азартных играх (в штате Миннесота).

Удивительные проекты в отрасли азартных игр

В самом центре Лас-Вегаса каждые несколько минут извергается вулкан, в тропическом лесу произрастают роскошные пальмы, а с больших высот низвергаются сверкающие потоки водопада. Это *Mirage*. Чудеса продолжаются и в холле отеля, где находится гигантский аквариум. Бассейн отеля — тропический рай с водопадами и лагунами. На территории этого мегакурорта есть и европейская торговая улица, с ресторанами и кафе, где предлагаются блюда и напитки европейских стран. В отеле действует центр для проведения встреч и конференций на 5 тыс. участников. Отель — это и дом для семейства атлантических дельфинов — бутылконосов.



*Огромный аквариум в отеле
Mirage в Лас-Вегасе*

Казино *Station Kansas City* — одно из самых крупных в мире казино на воде. Казино общей площадью 140 тыс. кв. футов размещается на двух баржах и предлагает своим посетителям 3 тыс. игровых автоматов и 190 игровых столов. Помимо игровых залов здесь имеется 12 ресторанов, 11 огромных холлов, отель на 200 номеров, арена для проведения специальных мероприятий на 1400 мест, пивоварня с пивным баром, торговый пассаж, детский центр и кинотеатр с 18 залами. Атракционы, оформленные в стиле викторианской эпохи, расположены на улице, мощенной булыжниками, что создает образ Канзас-Сити той эпохи.

Действительно захватывающее зрелище казино *New York-New York* в Лас-Вегасе. Это 12 башен, каждая из которых повторяет один из небоскребов Манхэттана. Зона развлечений выполнена в стиле нью-йоркского района Кони-Айленд. В сумерках это казино похоже на заведение из Центрального парка Нью-Йорка, а ресторанчики напоминают Маленькую Италию (район Нью-Йорка). Сходству способствуют копия Бруклинского моста длиной 100 м и копия статуи

Свободы высотой 50 м, стоящая перед входом на курорт. Владельцы этого уникального заведения — MGM Grand и Primadonna Resort.

Star Trek: The Experience представляет собой аттракцион, имитирующий полет в открытый космос, а казино SpaceQuest, размещаемое в отеле Hilton, является совместным предприятием Hilton Corp. и подразделением Paramount Parks компании Viacom International Inc. (стоимость его 70 млн долл.). Этот проект предназначен для поколения бэби-бумеров и поколения X, интересующихся научными достижениями и развлечениями, связанными с космосом. Телеэкраны создают иллюзию путешествия в космос. На 20 тыс. кв. футах казино SpaceQuest установлено уникальное оборудование для азартных игр, включая игровые автоматы, приводимые в действие лучом света.

Wild West Casino, расположенное в Bally's Parl Place в Атлантик-Сити (Нью-Джерси), стало первым в этом городе игровым продуктом, ориентированным на развлечения с использованием самых современных технологий. В казино воспроизведен пограничный городок шахтеров 1880-х годов, располагающийся на территории, недавно освоенной поселенцами. Здесь обитают персонажи того времени. По гористой местности недавно проложена железная дорога, ходят поезда. Рядом каньон, с отвесных стен которого (12 м) низвергаются водопады. Внимание посетителей привлекают и другие достопримечательности, например гриф, сидящий на кактусе высотой 12 футов (около 3,5 м).

Masquerade Village — это тосканская деревушка, расположенная на территории казино-отеля Rio Hotel & Casino в г. Лас-Вегасе с соответствующим итальянским оформлением. В 12 магазинчиках и шести ресторанах, включая погребок, можно попробовать знаменитые вина, в том числе и тосканские. В шоу Masquerade, проходящем в той части заведения, которая называется Sky, под куполом сооружены пять площадок, как бы парящих над казино и над прилегающей к нему автострадой. На этих площадках в течение дня актеры и музыканты дают несколько бесплатных представлений. Гостей приглашают подниматься на эти площадки и самим принимать участие в представлении.

Отель **Luxor Las Vegas**, управляемый корпорацией Circus Circus, построен в виде 30-этажной пирамиды и имеет самый крупный в мире атриум общим объемом 29 млн куб. футов. С вершины этой пирамиды подается лазерный луч, настолько интенсивный, что его можно видеть даже в Лос-Анджелесе (Калифорния). В интерьерах всех 4 тыс. 500 номеров использованы элементы древнеегипетской архитектуры и стиля. В холле воздвигнута копия гробницы Рамзеса II в натуральную величину и части стен египетских построек. В музее гости могут увидеть копии предметов, найденных в гробнице фараона Тутанхамона в 1922 г. Ховардом Картером (Howard Carter). Предметы в музее расположены в том же порядке, в котором они были найдены, для чего устроители воспользовались научными записями, составленными членами экспедиции Картера. Но это еще не все. Гостей ждет также Театр времени, где специальное аудиовизуальное оборудование IMAX Personal Sound Environment позволяет получать трехмерное изображение.



Зона регистрации на мегакурорте Luxor Las Vegas оформлена в древнеегипетском стиле

Крупнейшее доковое казино **Grand Casino Tunica** располагается между Лас-Вегасом и Атлантик-Сити, южнее г. Мемфиса, в графстве Туника (штат Миссисипи). Трехпалубная игровая зона общей площадью 140 тыс. кв. футов по многим параметрам — одна из самых уникальных в отрасли. Гости, которым предлагаются 3 тыс. игровых автоматов и 108 игровых столов, могут оказаться в атмосфере «золотой лихорадки», охватившей в свое время Сан-Франциско, карнавала в Новом Орлеане, общего подъема, царившего в период великого покорения Дикого запада в 1870-е годы, или в городке, который существовал в 1890-е годы на Миссисипи. На прилегающей территории, занимающей 2 тыс. акров, располагаются шесть ресторанов, два огромных холла с различными развлечениями, игровая площадка для детей, торговый пассаж, а также роскошный отель. Существуют планы превратить это место в один из наиболее привлекательных курортов, специализирующихся на азартных играх.

Monte Carlo Pub & Brewery — это один из крупнейших в США пивных баров с собственной пивоварней расположен в Monte Carlo Resort & Casino в Лас-Вегасе. Здесь постоянно производится шесть различных сортов пива марки Monte Carlo, в том числе легкое пиво, индейский светлый эль, а также американский нефильтрованный пшеничный эль. В этом пабе также подают традиционный ирландский стаут, ярко янтарный эль, а к специальным мероприятиям варят и другие сорта пива. В меню включены пицца, выпекаемая здесь же, сосиски и колбаски, а также множество салатов и сэндвичей. Особую атмосферу бара создают огромные медные пивные бочки и антикварные вещи. В отеле имеется конференц-зал, а также смотровая площадка, позволяющей гостям наблюдать за происходящим внизу. Внешний дворик паба соседствует с огромным бассейном площадью 21 тыс. кв. футов, здесь есть участок с искусственными волнами и трасса для водных путешествий на лодках.

На другой стороне длинного деревянного моста, повисшего через воды Буканирского залива, вход на мегакурорт *Treasure Island*. По вечерам через каждые 90 минут на середине залива происходит драматическое сражение между пиратским кораблем *Hispanola* и британским фрегатом с пушечными залпами и выстрелами из мушкетов. В зрительном зале курорта дает свои представления знаменитая цирковая труппа *Cirque de Soleil*.

Комплекс *Forum Shops at Caesars Palace* привлекает ежедневно около 50 тыс. посетителей и приносит приблизительно 1 тыс. 200 долл. на 1 кв. фут при среднем показателе в отрасли 400 долл. Он оформлен в романском стиле. На торговой территории общей площадью 500 тыс. кв. футов выделена площадь фестивальных фонтанов, где установлены оживающие статуи богов (Бахус, Аполлон, Венера и другие), и дается представление, в котором используются фонтаны с подсветкой воды. Привлекает внимание и представление «Затерянный город атлантов» с лазерными спецэффектами. Фоном для него служит аквариум емкостью 50 тыс. галлонов (около 200 тыс. л), где обитают 650 рыб 25 различных видов. В аттракционе «Гонка атлантов» используется имитатор движения с огромным трехмерным экраном, специальными звуковыми эффектами и моделированием движения. Среди розничных магазинов высшего класса на территории этого комплекса отметим *Christian Dior*, *Versace*, *Niketown*, *Virgin Megastore*, ресторан *Wolfgang Puck's Spago*. Крупнейший магазин — *FAO Schwarz*, где установлен 14-метровый Троянский конь.

Комплекс *Fremont Street Experience* — это торговый центра (включающий четыре отдельных блока), располагаемый вдоль пешеходного мола, где каждые два часа проходят световые и звуковые шоу с воздушными парадом. Огромный навес, служащий фоном, на самом деле является гигантским видеоэкраном, закрывающим всю площадь. В создании светового шоу используются более 2 млн лампочек, передающих 40 тыс. оттенков света. Не существуют никаких изображений, как мультипликационных, так и реальных, которые не могли бы быть переданы на этом экране, при этом качество изображения приближается к кинематографическому. Цифровое звуковое сопровождение обеспечивается специальным аудиооборудованием общей мощностью 54 тыс. ватт, звук транслируется по 40 динамикам в каждом блоке.

Казино *Foxwoods Resort Casino* возле Ледиярда (штат Коннектикут) располагается всего в нескольких часах езды на автомобиле от Нью-Йорка. Это одно из крупнейших в мире игровых заведений. Им владеет и управляет индейское племя машантукет пеко. Здесь имеются два полносервисных отеля рестораны и холлы для отдыха, магазины розничной торговли, аттракционы, музей и исследовательский центр, основное назначение которого — поддержка племени пеко.

Комплекс *Aladdin* открылся 17 августа 2000 г. Отель и казино обошлись его владельцам более чем в 1 млрд долл. Здесь 2567 гостиничных номеров, казино площадью 116 тыс. кв. футов, 21 ресторан, торговый центр площадью 500 тыс. кв. футов со 135 магазинами, зал для представлений на 1200 мест, торговый центр площадью 33 тыс. кв. футов и место для проведения заседаний и конференций площадью 75 тыс. кв. футов. Курорт оформлен в стиле классических арабских сказок из «Тысячи и одной ночи». В центре *Aladdin* возвышается позолоченная лампа высотой 15 м. Общее украшение комплекса не может оставить равнодушным ни одного посетителя.

Bellagio — суперкурорт общей стоимостью более 1,5 млрд долл. Перед отелем на 3 тыс. номеров — озеро площадью в 9 акров, из которого бьют 2200 фонтанов, и несколько раз в течение вечера посетители могут видеть танцующие воды. Размещенная в отеле художественная галерея представляет полотна, которые оцениваются в 150 млн долл. Здесь можно увидеть работы Пикассо, Ренуара и Рембрандта. Bellagio — постоянное место выступлений цирковой труппы Cirque du Soleil; здесь она будет удивительные водные шоу (затраты на подготовку этих представлений составили 70 млн долл.). Еще одной достопримечательностью комплекса станет оранжерея площадью в 15 тыс. кв. футов, где будут проводиться огромные выставки цветов, дополняемые классическими садами и европейскими фонтанами и бассейнами.

Комплекс **Caesars Riverboat** в г. Бриджпорте (штат Индиана) расположен на реке Огайо, западнее г. Луисвилла (штат Кентукки). Длина судна 135 м, ширина — около 30 м. Общая площадь казино, расположенного на четырех палубах, — 80 тыс. кв. футов. Здесь установлено 3 тыс. игровых автоматов и 150 игровых столов. Территорию рядом с этим комплексом (общая площадью 232 акра) занимают отель Sheraton на 500 номеров, современный торговый центр, спортивная арена, IMX-кинотеатр, аттракционы и площадка для игры в гольф на 18 лунок. Вокзал занимает 130 тыс. кв. футов, здесь размещаются четыре ресторана и тематический парк для детей. Жителям г. Луисвилла, расположенного на другой стороне реки, посетить комплекс поможет система воздушной дороги. Это транспортное средство позволит перевозить за один час тысячу людей.

MGM Grand, мегакурорт на 5 тыс. номеров в Лас-Вегасе, тематически оформлен как «город развлечений». В той его части, которая называется Studio Walk размещаются голливудский звуковой киносъемочный павильон, а также несколько голливудских достопримечательностей, пять ресторанов, фудкорт*, шесть магазинов розничной торговли и ночной клуб. Вход на курорт омывают воздушные золотые струи, гости проходят через ворота в виде золотого льва высотой в 6 этажей, далее возвышается 25-метровая стена, на которой постоянно демонстрируются мультимедийные и световые шоу.

Мегакурорт **Beau Rivage** — на сегодняшний день самое великолепное заведение на берегу Мексиканского залива при впадении Миссисипи, а возможно, и всей юго-восточной части США. 32 этажа, 1780 номеров; аллея тенистых дубов, каскадные фонтаны, пышные сады с благоухающими магнолиями, отличные белопесчаные пляжи Мексиканского залива. Beau Rivage предлагает своим гостям кухню 12 различных ресторанов, казино общей площадью 85 тыс. кв. футов, зрительный зал на 1500 мест, элегантно оформленные салоны красоты и spa, торговый центр, а также конференц-центр площадью 30 тыс. кв. футов, где есть специально оборудованные помещения для проведения банкетов и деловых встреч — и все это под одной крышей.

Hilton Hotel Paris Casino Resort — отель на 3 тыс. номеров, стоимостью 700 млн долл. Этот мини-Париж ежегодно посещает примерно треть гостей Лас-Вегаса. Про-

* Фудкорт (food court) — зона торгового центра, где расположено множество экспресс-кафе, закусочных, заведений фаст-фуда (прим. ред.).

ект предусматривает сооружение уменьшенной в два раза копии Эйфелевой башни (высотой в 50 этажей), и казино площадью в 130 тыс. кв. футов с игровыми залами, спа-салонами и торговым комплексом, поставки в который будут осуществлять несколько французских компаний. Станция монорельсовой дороги, связывающей MGM Grand Hotel и Bally's Las Vegas (которым владеет Hilton), повторяет одну из станций парижского метро.

Курорт, казино и конференц-центр *Las Vegas Sand's Venetian* — самый крупный из проектов, которые когда-либо создавались. Проект общей стоимостью 2 млрд долл. предусматривает 6000 номеров-люкс, каждый площадью 700 кв. футов, с жилыми комнатами, двойной линией телефонной связи и факс-аппаратом в каждом. Здесь будут воссозданы каналы, мосты и архитектура Венеции. Большой канал длиной в 350 м. На него фасадами будут выходить 150 магазинов. Здесь же будут расположены два казино площадью 100 тыс. кв. футов каждое.

Суперкурорт *MGM Grand Detroit* построен в стиле арт-деко* в деловом центре г. Детройта. В комплекс, помимо зоны, отведенной под азартные игры (100 тыс. кв. футов), входит 36-этажный отель на 800 номеров, разнообразные рестораны и заведения розничной торговли; современный кинотеатр на пять залов; зона для проведения конференций (70 тыс. кв. футов); бальный зал; зрительный зал на 1200 мест, а также гараж с регулируемым климатом.

Le Jarden — новейший из курортов г. Атлантик-Сити, имеющий 2000 номеров и огромный стеклянный атриум площадью 3 акра. Характерная особенность комплекса — прекрасные сезонные сады. В течение всех 365 дней в году здесь может быть весна.

Borgata — совместное владение стоимостью 1 млрд долл., принадлежащее Boyd Gaming и MGM Mirage; стало первым новым казино в Атлантик-Сити, открывшимся за последние 13 лет. В нем 2002 гостиничных номеров, а общая площадь игровых залов — 125 000 м².⁶

Проверьте ваши знания

1. Какое влияние индустрия азартных игр оказывает на преступность?
2. Кратко перечислите основные особенности следующих проектов, реализованных в индустрии развлечений:
 - а) New York-New York;
 - б) Monte Carlo Pub & Brewery;
 - в) Treasure Island;
 - г) Forum Shops at Caesars Palace;
 - д) Bellagio;
 - е) MGM Grand.

* *Арт-деко* — декоративный стиль, популярный в 20—30-е годы XX в., отличается яркими красками и геометрическими формами (*прим. ред.*).

Карьерные возможности в отрасли

Карьерные возможности в индустрии азартных игр как части индустрии развлечений поистине безграничны. Студенты, специализирующиеся в этой профессии и хорошо понимающие многосторонние потребности этого бизнеса, могут вначале выбрать одну из должностных позиций по пяти основным направлениям: в отеле, службе питания и напитков, казино, розничной торговле и сфере развлечений.

Отель

Карьерные возможности в отелях в индустрии азартных игр во многом аналогичны имеющимся в традиционной гостиничной отрасли. Однако здесь служба питания и напитков может не входить в гостиничную структуру, а быть самостоятельной. Особенно широкие карьерные возможности для выпускников высших учебных заведений имеются в подразделениях по обслуживанию номеров и предоставлению услуг гостям. Поскольку заведения, специализирующиеся на азартных играх, имеют отели, которые по своим размерам гораздо больше, чем отели, обслуживающие неигровые направления отрасли, руководители этих подразделений имеют не только значительно больше подчиненных, но и больший объем ответственности. Да и другие структурные подразделения таких заведений, например служба регистрации, административно-хозяйственная служба, парковка и другие службы, требуют большого числа опытных служащих.

Служба питания и напитков

Заведения, специализирующиеся на азартных играх как части индустрии развлечений, предлагают своим гостям высококачественные разнообразные блюда и напитки. Это дает широкие возможности проявить себя на самые разные вкусы менеджерам ресторана, а также специалистам кулинарии. Отели в этой сфере индустрии обычно очень крупные и поэтому имеют, как правило, несколько ресторанов, множество точек розничной торговли, обслуживание в номерах и обслуживание банкетов и конференций. Во многих заведениях этого рода имеются первоклассные рестораны с самой изысканной кухней. В отличие от обычных гостиничных и ресторанных заведений, которые не имеют отношения к индустрии азартных игр, здесь намного легче найти работу менеджера исполнительного уровня как во фронт-хаусе, так и в бэк-хаусе, чья работа связана с едой и напитками.

Казино

Должности в казино подразделяются на несколько функциональных направлений: техники, обслуживающие игровые автоматы (приблизительно 1 специалист на 40 автоматов); крупье за игровым столом (приблизительно 4 крупье на один вид

игры); контролеры игровых столов. В состав персонала казино входят служащие, занимающиеся вопросами безопасности; отвечающие за закупку необходимых продуктов и услуг; а также инженеры, занимающиеся поддержанием оборудования в рабочем состоянии. В службе маркетинга работают PR-специалисты, специалисты по маркетинговым исследованиям и рекламе. Подразделения по персоналу (человеческих ресурсов) включают специалистов по взаимоотношениям в коллективе, заработной плате, найму служащих, профессиональной подготовке персонала. К финансовым и административным служащим относятся юристы, бухгалтеры, аудиторы, кассиры.⁷

Как и десятилетие назад, в настоящее время практически никто организованной подготовкой крупье для казино не занимается, продолжающийся рост индустрии азартных игр вызывает все большую потребность в профессиональных крупье, умеющих обслуживать различные виды игр, в том числе *блэк-джек*, *крепс*, *рулетку*, *покер* и *баккару*. Сейчас при помощи специальных учебников и учебных видеоматериалов будущие крупье учатся приемам этой профессии под руководством либо своих коллег, либо педагогов частных школ на учебной площадке казино.

Розничная торговля

Все большая ориентация в сфере азартных игр на поступления от неигровых видов деятельности требует соответствующего опыта на всех этапах операций, связанных с розничной торговлей, начиная от проектирования магазина до раскладки продуктов, выбора продаваемых товаров и контроля над продажами. Одна из функций розничной торговли — ведение переговоров с поставщиками необходимых продуктов, товаров и услуг. Розничная торговля часто организуется в соответствии с тематическим оформлением заведения, она может стать основным источником поступлений от неигровой деятельности. Следует сказать, что возможность карьерного роста, связанного с управлением розничной торговлей в сфере азартных игр, часто недооценивается.

Сфера развлечений

Из-за все возрастающей конкуренции компании, действующие в индустрии азартных игр, создают все более масштабные и все более совершенные шоу, чтобы повысить привлекательность своих заведений для посетителей. Для создания некоторых таких шоу требуются от 30 до 40 млн долл. и профессионально подготовленные служащие. Очень часто организуются различные представления известных исполнителей, которые собирают огромное число зрителей. Например, в казино MGM Grand проводится три — одно из них — на Grand Arena на 15 тыс. мест, где зрители могут увидеть поединки профессиональных боксеров и выступления звезд эстрады. Меньший зал (1 тыс. 700 мест) предназначен для менее масштабных представлений, а совсем небольшой зал (700 мест) — для камерных выступлений.

Сейчас в индустрии азартных игр развлечениям уделяется очень много внимания, поэтому появляются хорошие карьерные возможности для режиссеров, постановщиков, сценографов, специалистов по лазерным и световым эффектам.

Тенденции в отрасли

- Азартные игры как часть индустрии развлечений в последнее время все меньше зависят от поступлений от казино и все больше от поступлений от сдачи номеров, реализации питания и напитков, розничной торговли и развлечений, которые во многом определяют ее рентабельность и рост бизнеса.
- Сфера азартных игр как часть индустрии развлечений все больше сливается со сферой предоставления услуг по проживанию.
- Сфера азартных игр будет все больше подвергаться регулированию со стороны властей и политиков, что обязательно будет сказываться на их воздействии на экономическую и социальную жизнь общества.
- Отрасль азартных игр становится все более конкурентной, поэтому чтобы добиться здесь преимущества над конкурентами, требуется предоставлять услуги все более высокого качества.
- В отрасли азартных игр карьерные возможности для менеджеров становятся все более разнообразными и широкими.

СИТУАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

Очень важные посетители

Очень часто потенциальный посетитель казино принимает решение приехать в это заведение на уик-энд в последнюю минуту. Такой гость относится к азартным играм как к возможности отдохнуть и поэтому считается среди других посетителей казино одним из лучших. Когда он прибывает в казино, его обычно встречает метрдотель, демонстрирующий к нему уважение как к очень важной персоне, что во многом обусловлено теми крупными суммами, которые этот человек обычно оставляет за столом для блэк-джека. Такой гость за год приносит казино и отелю около 50 тыс. долл. Поскольку свое решение он принимает в последнюю минуту, он не всегда может зара-

нее уведомить об этом казино. Поэтому по прибытии ему приходится ожидать какое-то время в очереди на рецепшн, и здесь выясняется, что отель уже заполнен. Порттье начинает нервничать, когда гость заявляет, что он постоянно пользуется этим отелем. Разгневанный, человек покидает отель и решает, что в конце концов фишки за столом для блэк-джека одинаковые во всех казино и что, может быть, в другом отеле к нему отнесутся с большим уважением.

Вопрос для обсуждения

Какие процедуры, возможно, следует разработать, чтобы подобных ситуаций в вашем заведении не случалось?

СИТУАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

Ведение переговоров с организаторами конференции

Ваша служба по продаже мест для проведения конференций получила от менеджера по орга-

низации поездок заявку на принятие большой группы, планирующей проведение конференции. Этой группе потребуется много различных помещений в течение дня, что обеспечит большие поступления за предоставляемые

услуги. Кроме того, заказы на еду и напитки. Однако группа очень требовательно относится к стоимости номеров и хотела бы обговорить все условия, а также дни недели, в течение которых они могли бы провести свою трехдневную конференцию.

Вопрос для обслуживания

Что должны учесть представители заведения при определении расценок на номера для участников конференций?

ПОЛЕЗНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Отрасль азартных игр

Масштабы деятельности отрасли азартных игр и развлечений общей стоимостью во много миллиардов долларов динамично растут, причем по всему миру. В США рост также продолжается, но еще большим он будет в других странах мира. Возможности для построения карьеры в этой сфере благодаря увеличению операций и самой природе этой отрасли, требующее больших затрат труда, очень большие.

Индустрия развлечений, связанная с азартными играми, предлагает множество карьер: азартные игры в казино, развлечения, питание и проживание. Каждое направление является важной частью отрасли, но важно помнить, что по-прежнему большую часть своих доходов казино получают от азартных игр! Цель других направлений — главным образом привлечь гостей, а затем направить их в казино.

Карьера в сфере управления в зависимости от ваших интересов тоже может быть очень разной. Если вам нравится менеджмент в этой сфере, важно пройти учебные курсы по финансам, праву, управлению человеческими ресурсами, менеджменту и азартным играм. Вам необходимо приступить к работе в этой отрасли, еще учась в колледже, чтобы вы смогли завести там необходимые знакомства.

Казино по-прежнему считают, что продвигать нужно собственных служащих, и поэтому вам потребуется пройти карьерный путь, начиная с нижней ступени. Вам также необходимо знать, что поскольку казино работает круглосуточно, ваши рабочие смены будут часто меняться. Иногда, возможно, придется работать по 12 часов подряд, но вознаграждение за усердие и тяжелую работу может быть очень привлекательным. Казино — это веселое место, где собираются богатые и известные люди, чтобы поиграть и развлечься.

Веб-сайты, которыми вы можете воспользоваться:

<http://extranet.casinocareers.com/jobs/index.cfm> — объявления о вакансиях
www.casinoemployment.com — объявления по вопросам найма
www.parkplace.com — информация о компаниях, специализирующихся на азартных играх
www.mirage.com — информация о компаниях, специализирующихся на азартных играх
www.harrahs.com — информация о компаниях, специализирующихся на азартных играх, и о вакансиях в этой сфере.

РЕЗЮМЕ

1. Традиционная деятельность казино претерпела изменения и стала отдельным направлением, называемым отраслью азартных игр индустрии развлечений. Появились полносервисные гостиницы, разветвленная система розничной торговли и различные мероприятия развлекательного характера.
2. Чтобы заниматься бизнесом, связанным с азартными играми как частью индустрии развлечений, необходимо хорошо понимать

взаимосвязи между деятельностью казино и другими структурами отрасли.

3. Азартные игры как часть индустрии развлечений подвергаются строгому регулированию со стороны властей различных уровней, поэтому время от времени необходим системный анализ соответствия между собой всех положений, регулирующих данный бизнес.

Азартные игры как отрасль индустрии развлечений

4. В последнее время в отрасли азартных игр все большая часть поступлений приходится на неигровые виды деятельности.
5. Бизнес, связанный с азартными играми, которым занимаются представители индейских племен, позволяет этим племенам получить большую экономическую самостоятельность.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

Азартные игры	Игра
Азартные игры как отрасль индустрии развлечений	Игровой автомат
Баккара	Крепс
Блэк-джек	Покер
Выигрыш	Рулетка
Закон о регулировании азартных игр, организуемых под управлением индейских племен	Ставка
	Хэндл

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Кратко опишите историю легализации азартных игр в США.
2. Какое определение можно дать азартным играм как части индустрии развлечений?
3. Объясните, почему для туристов более привлекательным становится место отдыха, где существуют азартные игры.
4. Почему деятельность казино требует строгого законодательного регулирования?
5. Чем гостиничные операции в отрасли азартных игр как части индустрии развлечений отличаются от аналогичных операций гостиниц, действующих в других отраслях индустрии гостеприимства?

ИНТЕРНЕТ-УПРАЖНЕНИЯ

1. Las Vegas Hilton

www.lv-hilton.com

Расположенный на основной магистрали Лас-Вегаса, Las Vegas Hilton может предложить своим посетителям очень многое: от азартных игр и концертов до проведения крупных съездов. В Las Vegas Hilton вам скучать не придется.

Задания

- (а) Какие характеристики азартных игр привлекают гостей в Las Vegas Hilton?
- (б) Что означает членство в клубе Barron's и какие выгоды получает человек, вступающий в этот клуб?

2. Park Place Entertainment

www.parkplace.com

Park Place Entertainment — одна из самых крупных и наиболее диверсифицированных компаний мира, занимающихся азартными играми. На этом сайте представлена информация о компании и об игорном бизнесе в целом.

Задания

- (а) Сколько игорных заведений и брендов по всему миру обслуживает Park Place Entertainment?
- (б) Что вы думаете об индустрии азартных игр в Неваде в настоящее время и о том, что азартные игры теперь разрешены в резервациях американских индейцев?

ПРИМЕНИТЕ ВАШИ ЗНАНИЯ

1. Назовите основные отели в Лас-Вегасе, где существуют азартные игры.
2. Приведите примеры доходов в рассматриваемой здесь отрасли, получаемых от видов деятельности, не связанных с играми.

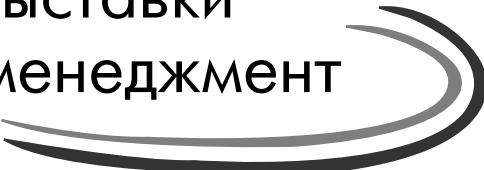
ПОПРОБУЙТЕ СЕБЯ

1. Выберите одно из казино, расположенных в Лас-Вегасе и найдите по нему информацию в Интернете. Какие услуги там предлагаются гостям? Чем оно отличается от других подобных заведений, работающих в Лас-Вегасе и в других местах США? В чем оно похоже на остальные казино?
2. Проведите исследование и изучите карьерные возможности, предлагаемые в отрасли азартных игр как часть индустрии развлечений. После этого исследования не обнаружили ли вы больше возможностей, чем вы первоначально ожидали? Предлагаются ли на сайтах какие-то вакансии, которые вас заинтересовали?

КОММЕНТАРИИ И РЕФЕРАТИВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. www.aga.org.
2. E.M. Christiansen, The Gross Annual Wager of the United States. www.cca-l.com.
3. Summary www.lasvegas24hours.com.
4. www.harrahs.com.
5. C.G. Braunlich, "Lessons from the Atlantic City Casino Experience," *Journal of Travel Research*, 34, 3, pp. 46–56.
6. *International Gaming & Wagering Business*, 24:11, 13, 17.
7. K. Hashimoto, S. Fried Kline, and G. G. Fenich, *Casino Management*. Dubuque, IA: Kendall / Hunt, 1995.

Собрания, конференции/выставки и событийный менеджмент



Прочитав и изучив эту главу, вы сможете:

- Назвать основные ассоциации, действующие в индустрии гостеприимства.
- Описать различные типы собраний.
- Объяснить отличия между собранием, конференцией и выставкой.
- Пояснить роль организатора собраний и конференций.
- Объяснить, за что отвечают бюро по организации конференций и приему гостей.
- Перечислить стадии (этапы) в событийном менеджменте.

Исторический обзор

Собрания, конференции и выставки — не столь уж новые понятия. Может, они и назывались по-другому, но с древних времен люди принимали участие в такого рода мероприятиях, проводившихся по случаю общественных, спортивных или религиозных событий. По мере того как города становились центрами провинций и государств, масштабы и частота проведения подобных мероприятий увеличивались. Постепенно стали формироваться группы людей, занимающиеся их организацией на постоянной основе.

История **ассоциаций** уходит корнями в Средневековье и даже глубже. Организованные группы людей, о которых идет речь, в Средневековой Европе назывались гильдиями. Они представляли интересы своей группы ремесленников и контролировали оплату и стандарты качества своего труда. В США подобные организации называются ассоциациями. Первые американские ассоциации стали создаваться в начале XVIII в. Самой первой среди них было профессиональное объединение мастеров-производителей свечей штата Род-Айленд.

В наши дни, согласно статистике Американского общества руководителей ассоциаций (American Society of Association Executives, ASAE), насчитывающего 23 тыс. членов, профессиональные союзы, действующие на федеральном (около 6 тыс.), а также региональном, штатном и местном уровнях (более сотни тысяч). Бизнес, связанный с обслуживанием ассоциаций, — очень крупный. Ассоциации тратят миллиарды долларов на проведение тысяч совещаний и конференций, в которых участвуют миллионы делегатов.

В индустрии гостеприимства и туризма действуют следующие основные ассоциации.

- The American Hotel and Motel Association (Американская ассоциация отелей и moteлей).
- The National Restaurant Association (Ассоциация национальных ресторанов).
- The International Association of Convention and Visitors Bureaus (Международная ассоциация по организации конференций и привлечению гостей).
- Hotel Sales and Marketing Association (Ассоциация продаж и маркетинга отелей).
- Meeting Planners Association (Ассоциация организаторов совещаний и конференций).
- Association for Convention Operation Management (Ассоциация управления работой конференций).
- Club Managers Association (Ассоциация менеджеров клубов).
- Professional Convention Management Association (Ассоциация профессиональных организаторов совещаний и конференций).

Для таких сфер экономики, как гостеприимство, ассоциации являются, пожалуй, единственной независимой политической силой, предлагающей следующие выгоды:

- политическую значимость;
- маркетинговые каналы;

- профессиональное обучение;
- льготное обслуживание членов ассоциации;
- включение в сетевую систему.

Тысячи ассоциаций проводят свои ежегодные конференции во всех уголках США и мира. Некоторые традиционно проводят их в одном месте. Например, Национальная ассоциация ресторанов собирается в Чикаго, Американская ассоциация отелей и moteлей (American Hotel and Motel Association, AH&MA) — в Нью-Йорке.

Виды организованных встреч

Организованные встречи (meetings) — это конференции, семинары, симпозиумы и другие совещания, во время которых люди обмениваются информацией. Различают следующие типы организованных встреч.

Практическое занятие — мероприятие образовательного характера, во время которого участники изучают какой-либо вопрос часто на практическом уровне, активно обсуждая его между собой.

Дискуссия — обсуждение проблем, касающихся каждого из участников. Обычно в ходе дискуссии выявляются две противоположные точки зрения. Их формулируют два эксперта, ведущие между собой спор, а остальные присутствующие высказывают свои точки зрения, поддерживая ту или иную сторону.

Семинар — занятие в диалоговом режиме, позволяющее участникам поделиться своими мнениями по какому-либо вопросу. Обычно в семинаре принимают участие до 30 человек, а руководит обсуждением опытный эксперт.

Симпозиум — мероприятие, во время которого эксперты высказывают свое суждение по какой-либо проблеме, а затем их мнения обобщаются для последующего изучения.

Рабочая группа (секция) — небольшая группа участников, руководимых экспертом. В процессе совместной работы участники приобретают практические навыки и знания по какому-то частному вопросу.

Встречи такого рода часто организуют корпорации, ассоциации, общественные группы, социальные, военные, образовательные, религиозные и товарищеские организации, союзы и общества (поэтому их общая аббревиатура на английском языке — **SMERF**; об этой группе мероприятий в этой книге уже упоминалось). Причины для проведения подобных встреч могут быть самые разные: от презентации новой программы продаж до коренного поворота в политике руководства. Организуются они и для того, чтобы оказать на участников какое-то влияние. Например, побывав на совещании, служащий будет знать о подходах к решению тех или иных вопросов. Это могут быть как специфичные, так и более общие вопросы. Например, немедленных практических результатов от мозгового штурма, где выдвигаются новые идеи, ждать не стоит. К участию в совещаниях может привлекаться разное количество людей.

Большие совещания требуют серьезной подготовки и планирования. Они выгодны для города, где проводятся. В крупном городе, где проводятся подобные встречи, участник в среднем тратит в день 423 долл. — это почти вдвое больше, чем средний отдыхающий. На рис. 13.1 показаны средние за день расходы делегатов, участвующих в таких встречах.

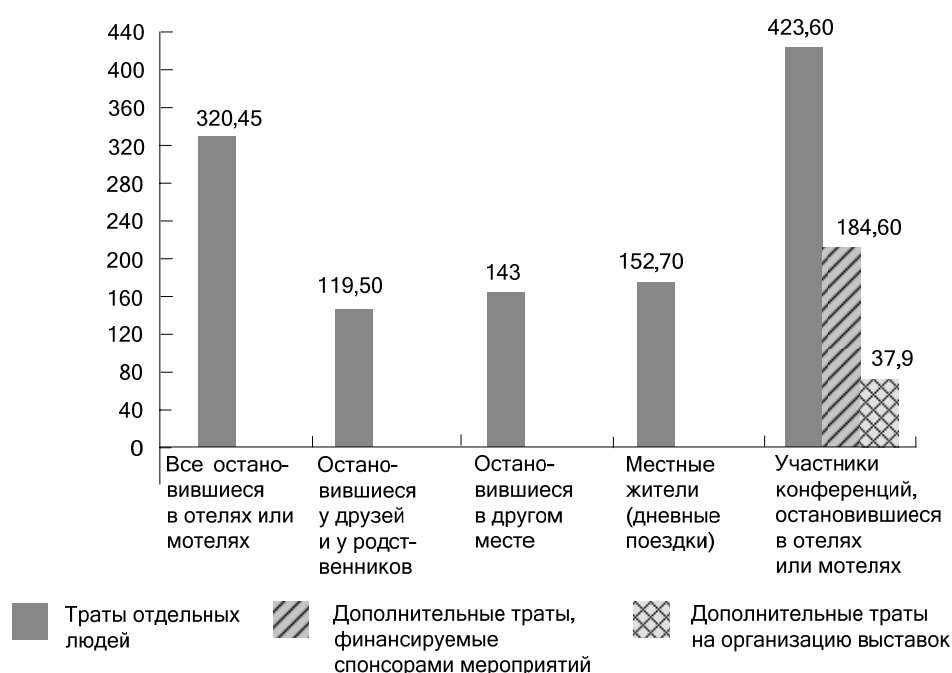


Рис. 13.1 Ежедневный средний размер расходов (в долл.) участника конференции

Организация совещания осуществляется в соответствии с пожеланиями клиента. Расстановка мебели в помещении, где проводится совещание, может быть разной — в зависимости от его типа. Обычно используются три варианта расстановки мебели: *театральный*, *классный* и *коллегиальный*. Театральный вариант (трибуна для выступающего и ряды стульев, как в театре) удобен для большой аудитории, когда участники совещания просто слушают выступающих. Вариант классной комнаты удобен, когда количество участников небольшое, и им необходимо делать записи, заглядывать в документы и другую справочную литературу. Коллегиальный вариант (небольшая группа участников сидит вокруг большого прямоугольного стола) удобен для совещания типа «рабочая группа».

Экспозиция/выставка (exposition) — назначение этого мероприятия состоит в том, чтобы свести вместе поставщиков товаров, оборудования и услуг с целью их демонстрации всем участникам данного мероприятия. Экспоненты (те, кто вы-

ставляет) — основной компонент выставки, поскольку они платят за право выставить свою продукцию. Их цель — воздействовать на участников мероприятия, установить контакты, повысить объем продаж своей продукции и т.д. Экспозиции могут занимать площадь до тысячи квадратных метров, разделенную на отдельные участки, выделенные для различных поставщиков или их представителей. В индустрии гостеприимства наиболее широко рекламируемые и посещаемые экспозиции организуются Американской ассоциацией отелей и moteлей (каждый ноябрь в Javits Center в Нью-Йорке) и Ассоциацией национальных ресторанов (каждый май в Чикаго). Эти мероприятия, как правило, привлекают многочисленных участников.

Конференции /съезды (conventions) — широкомасштабные совещания, нередко сопровождаемые экспозициями или выставками. Многие ассоциации проводят конференции раз в год и даже чаще. На них обычно выделяется значительная часть бюджета организации. Проведение конференции обычно следует стандартной процедуре:

- регистрация участников;
- представление председателя;
- открытие конференции, приветственная речь председателя;
- выступление главного докладчика;
- открытие экспозиции (оборудование, поставщики и т.д.);
- работа по секциям или сообщения по частным вопросам;
- *ланч*;
- заседания рабочих групп и презентации;
- демонстрация каких-либо практических умений и методик (например, кулинарного искусства);
- презентации, организованные фирмами-оптовиками;
- *обед*;
- закрытие конференции.

Типичный профиль мероприятия этого рода показан на рис. 13.2

Конференции не всегда проходят в специальных конференц-центрах. Чаще всего участники бронируют места в отелях на три — пять дней. Самый большой отель, где можно развернуть экспозицию, организовать регистрацию, обед и проведение заседаний, как правило, становится штаб-квартирой конференции.

Раньше считалось, что ассоциации организовывали ежегодные конференции только с докладами, экспозициями, образовательными программами и культурно-массовыми мероприятиями. Сейчас круг решаемых ими задач в значительной степени меняется.

Проверьте ваши знания

1. Приведите определения пяти основных видов совещаний (в их самом широком толковании).
2. Для чего создаются ассоциации?
3. Перечислите основные ассоциации в индустрии гостеприимства США.
4. Опишите основные типы организации помещений для проведения совещаний.

*Конференц-центр, Сан-Диего***Статистика мероприятия**

Название мероприятия	San Diego Apartment Association, Trade Show	Идентификационный номер	9506059
Служащий по продажам	Джой Пикок	Первоначальный контакт	3 августа 2003 г.
Менеджер мероприятия, через которого осуществлен контакт	Триш Стайлз	Дата заезда	22.06.2005
Ответственный за питание		День заезда	Среда
Служащий, отвечающий за техническое обеспечение		Время заезда	С 6.00
Помощник по организации мероприятия		Первый день мероприятия	23 июня 2005 г.
Тип мероприятия	Торговая выставка	Первый день мероприятия	Четверг
Код места проведения	60 San Diego Convention Center	Начало демонстрации	С 6.00
Классификация мероприятия по категории 1	41 ассоциация	Окончание демонстрации	23.59
Классификация мероприятия по категории 2	91 LOCAL	Количество дней	1
Статус резервирования	Обязательный	Дата отъезда	23 июня 2005 г.
По какому тарифу	III Общественные демонстрации, встречи и выставки	День отъезда	Четверг
Открытость для публики	Нет	Время окончания	23.59
Число сессий	1	Дата подтверждения	8 марта 2004 г.
Какой отдел продал мероприятие	F (SDCCC)	Число присутствующих на сессии	3000
Кодовое название	/6/ Apartment Assn	Общее число номеров, занятых на ночь	15
Сумма платежа по счету	Аренда: 6060,00; оборудование — 20.08.2002 в раздел	Пресс-релиз для общест-венности	Да
Последние внесенные изменения	комментарии	Питание — 0,00	0,00
Это мероприятие в Центре уже проводилось		Кем: Джой Пикоком	

Информация о заказчике

Компания:	San Diego Apartment Association, некоммерческая корпорация	Идентификационный номер	SDAA
Представитель:	мисс Лесли Клаут, координатор по продажам и маркетингу 1011 ул. Камино Дель Рио Саус, офис 200, Сан-Диего, Калифорния 92108		
	Телефон:		
	Факс:		
Компания	Дополнительный телефон:		
Лицо для контактов:	Appartment Assn, некоммерческая корпорация Мисс Памела Тримбл, директор по финансам и операциям 1011 ул. Камино Дель Рио Саус, офис 200, Сан-Диего, Калифорния 92108		
	Телефон:		
	Факс:		

Рис. 13.2 Программа проведения съезда

Места для участников мероприятия

<i>Помещение</i>	<i>Заезд</i>	<i>Использование</i>	<i>ED</i>	<i>Выезд</i>	<i>BS</i>	<i>Категория</i>	<i>Та-риф</i>	<i>Ожидаемая сумма платежа</i>	<i>Число присутствующих</i>
A	22.06.05 (06.05)	23.06.05	1	23.06.05 (23.59)	D	E	III	6060	500
AS	22.06.05 (06.05)	23.06.05	1	23.06.05 (23.59)	D	E	III	0,00	10
R01	22.06.05 (06.05)	23.06.05	1	23.06.05 (23.59)	D	T	III	0,00	450
R02	22.06.05 (06.05)	23.06.05	1	23.06.05 (23.59)	D	T	III	0,00	350
R03	22.06.05 (06.05)	23.06.05	1	23.06.05 (23.59)	D	T	III	0,00	280
R04	22.06.05 (06.05)	23.06.05	1	23.06.05 (23.59)	D	T	III	0,00	280
R05	22.06.05 (06.05)	23.06.05	1	23.06.05 (23.59)	D	T	III	0,00	460

Услуги, связанные с питанием

<i>Помещение</i>	<i>Дата</i>	<i>Время</i>	<i>Число присутствующих</i>	<i>Расчетная калькуляция затрат на питание</i>
Никаких услуг по питанию не заказано				

Оборудование / услуги для проведения мероприятия

<i>Помещение</i>	<i>Заезд</i>	<i>Использование</i>	<i>Планируемый отъезд</i>	<i>Количество единиц оборудования</i>
Никаких услуг по оборудованию не заказано				

Последующий контроль

<i>Дата</i>	<i>Пункт</i>	<i>Дата завершения</i>	<i>Кому поручено</i>
26 сентября 2005 г.	Дата установлена в контракте		Винсент Магана
22 августа 2005 г.	Уточнить в отделе продаж	23 августа 2005 г.	Сониа Митчел
22 августа 2005 г.	Уточнить в отделе лицензирования	23 августа 2005 г.	Сониа Митчел
22 августа 2005 г.	Дата с первой распечатки	22 августа 2005 г.	Сониа Митчел

Комментарий

3 августа 2004 г. Джой Пикок: это очень важное мероприятие для этой группы. CAD просит выделить Зал А, запланированный для группы здравоохранения, а затем подтвердил этот вариант как основной из возможных. Дата проведения будет уточнена в апреле. Все остальные помещения свободны.

200 стендов. В прошлом для их размещения использовался сад.

Товары и услуги, необходимые для поддержания в порядке жилья, сдаваемого в аренду. Помещения с 1 по 5 будут заняты для проведения семинаров. Координатор мероприятия 2000-01 — Триш.

Запрос о соглашении по лицензированию

Рис. 13.2 Программа проведения съезда (продолжение)

Совещания, поездки, съезды и выставки

Материал для этого параграфа любезно предоставили Кэрин Смит, Клаудиа Грин и Андрэ Зиглер

Совещания, ознакомительные поездки, съезды и выставки — это отдельный сегмент (MICE — Meetings, Incentives, Conventions, Exhibitions) туристической отрасли, динамично растущий за последние годы. Ушли в прошлое дни, когда подобные мероприятия ограничивались свадьбами или ежегодными торжественными корпоративными обедами. Люди, занимающиеся планированием совещаний в XXI веке, должны иметь мощный бизнес и организационные навыки и умения, чтобы профессионально разрабатывать подобные мероприятия.

Сегмент MICE туристической отрасли может быть очень доходным. Статистические данные отрасли свидетельствуют, что в среднем участник MICE тратит примерно в два раза больше денег, чем другие туристы.

Организаторы таких мероприятий все больше сталкиваются с сильным давлением, так как от них требуется высокая доходность на инвестиции. Это требование отражает смещение прежних акцентов в этом сегменте туристической отрасли: он должен стать важным источником доходов организации. При организации совещания, съезда или выставки основными источниками доходов являются:

- регистрационные взносы участников;
- аренда за выставочную площадь;
- спонсорские взносы;
- платежи за рекламу;
- программы конференций.

Стратегия ценообразования при организации подобных мероприятий может быть самой разной. При ее выборе следует также учесть, будет ли мероприятие иметь потребительскую или профессиональную ориентацию. Например, при организации мероприятия, в котором желательно присутствие большего числа общественности, возможно, лучше всего установить плату за посещение низкой, что позволит привлечь максимальное число посетителей. А, чтобы пополнить доходы, можно попытаться привлечь корпоративных спонсоров организации, участвующей в выставке, и рекламодателей.

При выборе места проведения мероприятия учитывается несколько факторов. Среди них в первую очередь требуется определить уровень обслуживания и восприятие обслуживания гостями; удобство посещения; наличие гостиничных номеров; наличие конференц-зала; цены; город; ресторанное обслуживание и качество питания и напитков; безопасность для участников; местные интересы; географические особенности места проведения и вопросы гостеприимства.

Совещания

Совещания, как правило, проводятся корпоративными или некоммерческими структурами. Корпорации, действующие в сферах медицины, финансов и развлечений, проводят огромное число подобных встреч как для своих служащих, так и для других лиц. Встречи проводятся главным образом в целях обучения, профессиональной подготовки, принятия решений, проведения исследований, осуществления обменов, продаж, формирования команд, представления нового продукта, решения проблем, отработки стратегии и в целях реорганизации.

Безопасность встреч и конференций

Хэнк и Линн Кристен (Hank and Lynne Christen)

Корпорации и другие организации каждый год тратят миллионы долларов на проведение конференций, встреч, торговых выставок и других мероприятий подобного рода. В свое время обеспечение безопасности конференций и других встреч не считалось приоритетным направлением деятельности. Сегодня же и



организаторы, и гости ожидают и даже требуют, чтобы безопасность любого мероприятия была максимальной.

Хотя терроризм продолжает оставаться национальной и международной угрозой, более высокий риск в повседневной жизни вызывают криминальные ситуации, аварии, пожары и природные катастрофы, поскольку они с большей вероятностью могут вызвать судебные иски для организующей стороны, причем на огромную сумму. Хотя подобные угрозы и связанные с ними обязательства в полной мере устранить нельзя, существуют действия и условия, способствующие снижению этих рисков и минимизирующие последствия непредвиденных проблем в случае их возникновения. Перечислим некоторые

основные шаги, направленные на повышение безопасности при проведении встреч и конференций на территории вашего заведения.

- Ключевые составляющие конференции или мероприятия — безопасность и надежность, на которые обращается большое внимание заведений-организаторов при предложении своих услуг и в ходе предварительного планирования. Важно, чтобы на первых организационных заседаниях по проведению встреч и конференций специалисты обеих сторон конкретно обсудили вопросы безопасности и решили, *кто, что, когда, где, почему и как* будут заниматься этими вопросами. Без полной информации о гостях и их конкретных потребностях и интересах эффективно разработать и реализовать надежно процедуры обеспечения безопасности во время проведения конференции или другого аналогичного мероприятия невозможно.
- После того как проведение конференции или встречи внесено в общий график, разрабатывается конкретный антикризисный план обеспечения безопасности данного мероприятия, состоящий из двух частей. Вначале внимание уделяется подготовительным действиям, направленным на недопущение незапланированных действий. Вторая часть плана строится на сценариях типа «что, если». Выявляются все потенциальные риски и угрозы — как крупные, так и относительно небольшие. Разрабатываются планы действий в случае возникновения каждого сценария и стратегии снижения их влияния на гостей и организаторов.
- Рассматривается общее положение дел во время проведения мероприятия, причем на международном, национальном и локальном уровнях. Каков общий уровень угрозы в стране? Происходят ли в регионе беспорядки и планируются ли здесь какие-то демонстрации? Каковы в

настоящее время взаимоотношения между лидерами и членами профсоюзов?

- Назначается специалист по обеспечению безопасности на все время проведения встречи или конференции, который является звеном связи между вашей организацией и организаторами мероприятия. При возникновении проблемы или наступлении кризиса критичными факторами, во многом влияющими на то, как будет развиваться ситуация в этих условиях, являются лидерство и коммуникации.
- Всем участникам предоставляется пакет рекомендаций по личной безопасности и информация, связанная с этим направлением деятельности, хотя гости обычно просматривают ее мельком. Кратко рассказывается о процедурах эвакуации в случае возникновения чрезвычайной ситуации и при угрозе взрывов. Описываются потенциальные источники местных угроз, в частности, землетрясений и суровых погодных условий. Даются рекомендации о том, как не стать жертвой преступников и повысить собственную безопасность в месте проведения мероприятия, так и за его пределами. При возросшей частоте международных поездок информация о местных законах, типах поведения и обычаях становится более важной. У гостей должны быть все необходимые телефонные номера экстренных служб (за пределами США единый номер 911 не применяется).
- Помните, безопасность должна быть обеспечена не только во время непосредственного проведения мероприятия. Участники мероприятий особенно чувствительны к действиям против них на этапах регистрации, в перерывах, а также в ночное время. Не пренебрегайте вопросами безопасности в помещениях для специального пользования, например, для перерывов или мест для отдыха. На этих участках потенциально возрастает риск воровства, поскольку участники часто оставляют свои вещи здесь без присмотра.
- Участники мероприятий предполагают, что представители службы безопасности носят униформу. Профессиональные и хорошо подготовленные охранники или представители полиции, приглашенные в их неслужебное время, помогают выявлять криминально опасные ситуации, благодаря чему личный уровень комфортности участников возрастает.
- До начала мероприятий необходимо провести тщательные исследования и оценку всех помещений на степень их потенциальной опасности. Особое внимание уделите участкам, где возможны действия со стороны нарушителей. Проверьте, чтобы все выходы были четко указаны и не загромождены. Проверьте работу систем противопожарной сигнализации и пожаротушения.
- Установите необходимые контракты с местными правоохранительными органами и противопожарной службой. Их представители могут очень хорошо помочь во время оценивания заведения с точки зрения его готовности к проведению мероприятия. Директор по безопасности вашего заведения должен быть в тесном контакте с этими органами, чтобы оперативно получать всю нужную информацию о потенциальных угрозах. Сообщите этим органам все подробности, связанные с характером конференции или мероприятия, а также о любых потенциальных угрозах или тревогах.
- Исходите из того, что при участии в мероприятии известных и высокопоставленных политиков, религиозных лидеров и знаменитостей вероятность

рисков возрастает. Многие VIP-персоны имеют собственные команды, которые приезжают заранее и оказывают огромную помощь в планировании и обеспечении безопасности. Защита известных гостей требует соблюдения определенных норм протокола, например, порядка обеспечения личной безопасности, их регистрации под вымышленными именами, координации медицинских служб и планирования взаимодействия со СМИ.

- Определите, какой будет ваша политика контроля за доступом в помещение служащих и гостей. Исследования показывают, что при надежной системе идентификации людей вероятность появления нежелательных гостей в месте проведения резко снижается, и поэтому вероятность возникновения проблем, связанных с безопасностью, в значительной степени снижается.
- Каждый служащий заведения — в той или иной мере член вашей команды по обеспечению безопасности мероприятия. Поэтому инструктируйте всех служащих, регулярно проводите с ними тренировки, в том числе масштабные и обязательные, по крайней мере раз в год; добивайтесь, чтобы персонал внимательно относился к этим вопросам и знал круг своих обязанностей, связанных с ним.

Конечно, любые конференции, встречи и мероприятия повышают в определенной степени риск для вашей организации. Полностью не допустить возникновения проблем с вероятностью 100% невозможно; однако активно осуществляемое планирование безопасности и надежности и правильно проведенная подготовка резко повышают шансы на успешное поведение мероприятия.

Подобные встречи часто используются как маркетинговый инструмент, а также как источник доходов различных ассоциаций, некоммерческих структур, музеев, организаций, связанных с искусством, и образовательных учреждений. По оценкам, расходы ассоциации на подобные встречи в совокупности приближаются к 15 млрд долл., а расходы корпорации на эти цели оцениваются в 10 млрд долл. Встречи обычно проводятся в гостиницах, конференц-центрах, университетах, корпоративных офисах или курортах, но все чаще местом их проведения становятся какие-то необычные исторические места. Сегодня, когда руководители тратят от 25 до 70% своего рабочего времени на различные совещания, неудивительно, что профессия организатора подобных мероприятий становится все более востребованной и может стать отличной карьерой.

Если встреча проводится в целях профессиональной подготовки в самой организации для своих служащих или разрабатывается как крупное событие, привлекающее делегатов из других стран, в среднем для ее подготовки требуется от трех до шести месяцев. Хороший план встречи начинается с определения конкретных целей мероприятия. Заявление для общественности о цели встречи может отличаться от цели, сформулированной для внутреннего пользования. Например, некоммерческая организация может выступать в качестве устроителя конференции, чтобы сообщить широкой общественности информацию о конкретной тематике. В то же время эта она может рассматривать конференцию как

источник сбора значительных средств для своей деятельности. Целями встреч могут быть:

- повышение осведомленности определенных лиц о конкретном вопросе;
- получение ссуд на свою деятельность или организацию;
- предоставление информации коллегам или клиентам.

Повышение осведомленности

Для ассоциаций и некоммерческих структур часто целью встреч является повышение осведомленности о деятельности организации, так как это помогает добиться признания у общественности и получить от нее поддержку.

Получение ссуд

Если цель встречи — получение ссуд, большинство рассматриваемых решений в отношении мероприятия будут направлены на достижение этой цели. Организаторы встреч все больше занимаются обеспечением необходимой доходности на свои инвестиции от проведения встреч. Это касается и работы с частной корпорацией или некоммерческой организацией.

Предоставление информации

В нашу информационную эпоху распространение информации стало одной из основных задач, решаемой в динамично меняющемся мире. И общественные, и частные организации все больше озабочены тем, чтобы предоставлять своим служащим информацию о новых товарах и услугах. Поэтому решение этой задачи является одной из самых распространенных причин организации встреч.

Поощрительные путешествия

Почти половина всех организаторов встреч занимается организацией поощрительных (стимулирующих) путешествий. Рынок поощрительных путешествий продолжает динамично и быстро расти, так как организаторы и турагенты все чаще разрабатывают программы, включающие поощрительные поездки для менеджеров корпораций, как награду за достижение установленных показателей в их деятельности. Поощрительные поездки, как правило, продолжаются от трех до шести дней и могут варьироваться от скромного путешествия до очень дорогого, когда награжденный может взять с собой мужа или жену. Наиболее популярны для поощрительных путешествий страны Европы, Карибы, Гавайи, Флорида и Калифорния.

Съезды

Съезды — это ежегодные собрания людей, число которых не ограничивается какой-то пороговой величиной. Они встречаются для обсуждения вопросов, интересующих всех участников. На съезде может присутствовать всего лишь 75 человек, которые встречаются ежегодно, чтобы обменяться информацией по конкретной теме, скажем, о коллекционировании старинной керамики, но на съезд могут съехаться 50 тыс. человек, как например на ежегодный съезд баптистов юга.

Большинство съездов проводится в отелях, однако подобное мероприятие с очень большим числом присутствующих часто проводится в городских конференц-центрах. Современные съезды, как правило, сопровождаются выставками, хотя это не обязательно.

Выставки

Как встречи и съезды, так и выставки могут проводиться в самых разных помещениях. Крупные современные выставки организуются в конференц-центрах, хотя места для выставок могут предоставить в отдельных случаях и крупные отели, и университеты.

Выставка может быть организована очень просто: несколько отдельных участков, где на столах разложены товары и проспекты с описанием услуг, до огромных помещений и территорий, требующих тщательной подготовительной и организационной работы, вроде Парижского авиасалона, устраиваемого раз в два года, или Comdex. Comdex — крупнейшая в США выставка, ежегодно проводящаяся в Лас-Вегасе, демонстрирующая новые компьютерные товары и услуги.

В наши дни выставки помимо обычных стендов и павильонов часто включают демонстрации в рабочем режиме и семинары. **Конференц-центры** по всему миру конкурируют за право проведения самых крупных выставок, благодаря которым местная экономика может получить дополнительно несколько миллионов долларов.

В результате столь активной конкуренции за право проведения наглядных мероприятий от конференц-центров требуется предоставлять самую современную технологию, оборудование и услуги лицам и организациям, участвующим в выставках, и организаторам этих мероприятий.

Как правило, по содержанию выставки являются либо **потребительскими** (consumer), либо **торговыми** (trade). Потребительские экспозиции, например выставки автомобилей или лодок, открыты для всех желающих. И наоборот, торговые выставки, скажем Gift Show (выставка подарков), доступны только людям, занимающимся розничной продажей подарочных товаров и услуг. Чтобы принять участие в профессиональной выставке, требуется заранее подать заявку и зарегистрироваться для участия.

Прогнозы

Развитие современных технологий, особенно Интернета, существенно изменило способ получения информации о туризме для этого сектора бизнеса. Теперь доступны данные фактически о каждом аспекте этого бизнеса: от финансов и инвестиций до стилей жизни и развлечений. Спрос на эту информацию порождает увеличение числа встреч, съездов и выставок.

Хотя ожидалось, что информация, предоставляемая посредством новых технологий, снизит необходимость личного общения, на самом деле произошло обратное. Фактически необходимость в установлении личных контактов теперь стала еще более сильной и явно выраженной.

Конечно, на природу организаций подобных мероприятий повлияли новые технологии, так как теперь данные доступны в режиме реального времени и могут передаваться в ходе телеконференций и спутниковых конференций.

Новые технологии продолжают вызывать изменения в этой отрасли. Многие организационные задачи теперь становятся рутинными, хотя решаются при помощи новых технологий. Например, это касается регистрации участников, маркетинга, организации поездок и проживания, а также передачи программы мероприятия. Среди других изменений, которые скорее всего появятся в ближайшие годы — планирование все большего числа международных совещаний, все большее присутствие на этих встречах участников вместе с членами семей, повыше-

ние вопросов безопасности участников, сокращение продолжительности мероприятий из-за ужесточения финансовых ограничений, более узкие целенаправленные встречи и проверка лояльности участников.³

Особые мероприятия и выездное обслуживание*

Направление **особых мероприятий** (special events) в индустрии гостеприимства — это бизнес, связанный с новыми идеями, которые требуется продумать, разработать и осуществить. Другими словами, это бизнес, требующий повышенного внимания к деталям, точному выбору времени, логистике, а также учета пространственных и организационных аспектов. Как правило, в их реализации участвует команда и они в значительной степени зависят от отношений с поставщиками. Для их проведения требуется терпение, гибкость, четкие соглашения в виде письменных документов и отличные навыки и умения слушать собеседника и говорить самому. Не помешает и хорошее чувство юмора.

Что считается особым мероприятием? Особые мероприятия проводятся на самых разных рынках и могут быть самыми разными по масштабам.

Спортивные мероприятия: турниры по гольфу, футболу, бейсболу, теннису, автотонки, гонки на воздушных шарах.

Фестивали: искусство, ремесло и музыка.

Корпоративные мероприятия: поощрительные программы, открытие крупных заведений, годовщины, запуск на рынок новых продуктов.

Съезды: программы для участников с женами / мужьями, поощрительные программы, парусные регаты, приемы и обеды, программы, связанные с награждением, «сколачивание» команд.

Социальные мероприятия: дни рождения, свадьбы, годовщины, тематические встречи и просто встречи без всякого повода.

Особые мероприятия предусматривают услуги множества продавцов и поставщиков. Организатору такого мероприятия, продюсеру или координатору, возможно, придется прибегнуть к услугам флористов, дизайнеров компаний, специализирующихся на оформлении, транспортных компаний (доставка участников на автобусах и лимузинах, установка указателей на парковке), компаний, сдающих автомобили напрокат, специалистов по аудиовизуальной технике, компаний, занимающихся организацией игр и развлечений, фирм, предоставляющих принтеры и оргтехнику, а также тех, кто может прислать вам дополнительных работников, если они вам необходимы.

Консультант *по выездному обслуживанию* или консультант по специальным мероприятиям должен продумать мероприятие в деталях и довести программу до всех участников. У него должно быть видение, позволяющее четко представить общую картину: общую атмосферу, цветовое оформление, использование тканей, их размер и форму (вплоть до сидений обеденных стульев), музыку и развлечения, праздничное освещение и, конечно, отличную еду, которая к тому же должна правильно подаваться.

Основными факторами, позволяющими добиться успеха в кейтеринге, являются количество, качество и своевременность. Все творческие усилия организа-

* Материал для этого параграфа любезно предоставила Кэтлин Доеллер.

торов мероприятия будут сведены на нет, если питание окажется не на уровне. Поэтому чтобы обслужить присутствующих отличным питанием, требуется хорошо подготовленная и действующая организованно команда, способная предугадывать запросы гостей.

Знайте своего клиента

Консультант-эксперт по кейтерингу получает информацию от организации, планирующей мероприятие, чтобы на ее основе определить конкретные запросы участников и удовлетворить их. Для успешного проведения мероприятия требуется обширная информация. Ниже перечисляются отдельные ее составляющие, хотя они не исчерпывают всего списка:

- групповые демографические данные: гендерный и возрастной состав, профессии участников, религиозная принадлежность;
- цель конференций / съезда;
- дата мероприятия, а также остальные даты всей программы;
- предпочтения, ограничения и специальные запросы по питанию;
- программа еды и меню для всего мероприятия;
- прошлые мероприятия, проводимые данной группой;
- ожидаемое число участников;
- бюджет мероприятия.

Вся перечисленная информация очень важна, однако самое главное — бюджет. Только зная бюджет, консультант может заняться расчетами параметров и разработать подробно детали мероприятия. Получив цифру бюджета, можно начинать заниматься подготовкой предложения.

Рынок рабочих мест

Чтобы стать кейтеринг-консультантом или специалистом по выездному обслуживанию, требуется сочетание самых разных навыков и умений. Добиться максимальных успехов в этой области могут лишь люди, имеющие достаточный опыт работы в различных направлениях. Как и везде, карьерный рост здесь возможен лишь с приобретением опыта. Во-первых, приобретите весь возможный опыт в службе питания и напитков, в индустрии гостеприимства. Если время и средства позволяют, мы настоятельно рекомендуем вам пройти программу кулинарии. Во-вторых, вы получаете опыт, если работаете официантом в банкетном зале и обслуживаете конференции, съезды с большим числом участников, проводимые в крупной курортной гостинице. Такой опыт для вас будет бесценным. Кроме того, желательно поработать в службе регистрации или консьержем. Здесь вы сможете отточить ваши практические навыки и умения в общении с гостями. Желательно также, чтобы вы поработали менеджером банкета или координатором услуг, предоставляемых организатором съезда, так как на этой работе вы усвоите и отработаете самые разные организационные навыки и умения, а также сможете решать самые разные задачи и заниматься сотней дел одновременно.

Следующий шаг — работа, связанная с продажами. Было бы прекрасно, если бы вас назначили исполнительным менеджером в конференц-центре или в гостинице, где устраивают конференции. В этом случае вы будете отвечать за резервирование небольших блоков помещений (обычно 20 и меньше), решать вопросы, связанные с планировкой и подготовкой помещений, планировать еду для участников и решать вопросы, связанные с аудиовизуальным обеспечением. Хотя

и в небольшом масштабе, здесь приходится координировать сотни деталей, одновременно затрагивающих различные группы. После этой позиции вас могут перевести на должность специалиста по продажам услуг кейтеринг-отдела.



Для проведения таких мероприятий, как свадьбы, необходимы детальное планирование и хорошая организационная работа

На этой должности вы будете заниматься самыми разными мероприятиями: свадьбами, встречами, корпоративными праздниками, массовыми представлениями и балами. Работая здесь, вы будете координировать работу различных поставщиков услуг и сами непосредственно с ними взаимодействовать. Вам надо привлекать флористов, заниматься оформлением помещений и территории, взаимодействовать с экспертами по освещению, агентствами, специализирующимися на развлечениях, компаниями по прокату автомобилей и специалистами по аудиовизуальной технике. Через два или три года работы на этой должности вы будете готовы подняться на следующую ступень карьерной лестницы.

Теперь, когда вы научились рассматривать ситуацию с разных сторон, вы можете занять должность менеджера по услугам при организации конференций в гостинице, начать работать в компании производственного типа или, возможно, с *компанией, управляющей дестинацией* (destination management company, DMC). Как правило, без опыта продаж в DMC вашей первой должностью в такой компании будет менеджер по операциям. И только добившись успеха в этом качестве, вы сможете стать членом команды по продажам.

Еще два года отработки навыков в этом качестве, и вы готовы «играть в высшей лиге». Теперь вы сами можете рисовать картину своего будущего. Как насчет того, чтобы стать разработчиком и продюсером одного Суперкубка? А может быть заняться оформлением будущих Олимпийских игр? Теперь для вас доступны самые разные направления. Полагайтесь на свои маркетинговые идеи, понимание бизнеса, бухгалтерские навыки и умения, свое отношение к дизайну или свои идеи и концепции относительно развлечения и организации питания людей. Для проектирования и продажи особых мероприятий необходимо постоянно учиться новому и находить свежие идеи, для чего надо постоянно овладевать но-

выми навыками и умениями и часто рисковать. Не забывайте по возможности провести столько стажировок, сколько вам удастся организовать. Здесь вы можете получить дополнительные знания и опыт. Демонстрируйте свой энтузиазм в отношении того, что отличает вас от других. Знайте, что творчество не имеет границ.

Ключевые участники отрасли

Во многих крупных и даже не очень крупных городах рядом с главными отелями и ресторанами выросли конференц-центры.

Главные фигуры в этой индустрии — специалисты **бюро по организации конференций и приему гостей** (convention and visitors bureau, CVB), организаторы совещаний и конференций и их клиенты, конференц-центры, центры по предоставлению специализированных услуг и выставки. На рис. 13.3 представлена круговая диаграмма, показывающая долю организаций, принимающих участие в совещаниях, конференциях и выставках.

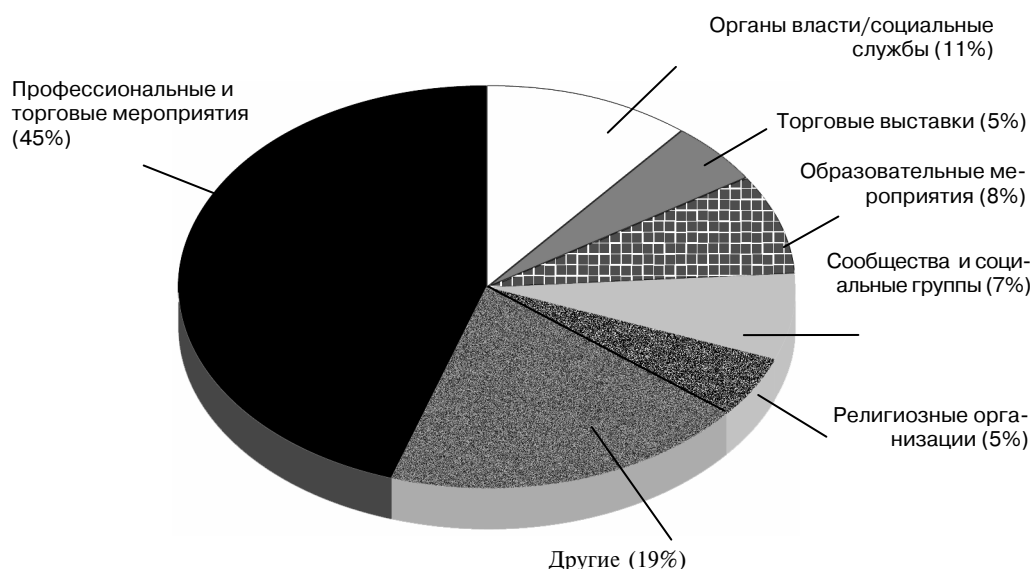


Рис. 13.3 Основные участники отрасли

Организаторы собраний и конференций

Практическую сторону **организации собраний** (meeting planners) всякого рода берут на себя специализированные агентства, которые могут быть как независимыми контракторами, оказывающими услуги корпорациям и ассоциациям, проводящим собрания, так и штатными работниками самих корпораций и ассоциаций. В любом случае у ор-

ганизатора собраний и конференций интересная карьера. Согласно статистическим данным Международной ассоциации организаторов конференций (International Convention Management Association, ICMA), только в США этой деятельностью занимается полный рабочий день или по совместительству около 212 тыс. человек.

Профессиональные организаторы собраний и конференций не только бронируют для своих клиентов места в отелях, но и расписывают запланированное мероприятие по минутам, не забывая согласовать каждый пункт повестки дня с контракторами, от которых зависит их соблюдение. За последние годы к множеству забот организаторов собраний добавилось обеспечение мероприятия аудиовизуальными средствами и синхронным переводом.

Нагрузка, лежащая на плечи организатора собрания, может быть в одних случаях большая, в других — меньшая, но обычно его функции сводятся к следующему.⁴

Предварительная подготовка

- Спланировать повестку дня собрания.
- Выяснить цели собрания.
- Узнать примерное количество участников.
- Определить смету на проведение собрания.
- Выбрать район для проведения собрания.
- Выбрать отель (отели).
- Обговорить условия контрактов.
- Выбрать место для проведения выставки.
- Подготовить документацию для экспонентов.
- Разработать маркетинговый план.
- Спланировать приезд гостей к месту проведения мероприятия и их отъезд.
- Организовать наземный транспорт.
- Организовать доставку грузов.
- Организовать необходимое аудиовизуальное оборудование.

На месте проведения мероприятия

- Провести инструктаж служащих перед началом мероприятия.
- Подготовить рабочий план действий.
- Руководить переходом участников из одного помещения в другое.
- Устранять возникающие недоразумения и неполадки.
- Подписывать счета-фактуры.

После мероприятия

- Выслушать замечания участников.
- Подвести итоги.
- Поблагодарить служащих и коллег за совместную работу.
- Организовать отъезд гостей.
- Договориться о сотрудничестве на следующий год.

Служащий, занимающийся подготовкой совещания, должен решить несколько важных задач, в том числе провести переговоры с отелями о выделении номеров и тарифах по ним. Он также сопровождает клиента или его представителя при посещении отеля, чтобы тот лично убедился в возможностях заведения по проведению мероприятий подобного рода. Наиболее важными, как правило, яв-

ляются встречи с руководителями таких отделов и служб, как кейтеринг, особенно с менеджером по обслуживанию, метрдотелем и другими служащими, от которых в значительной степени зависит успех проводимого мероприятия.

Конференц-центры и отели предоставляют помещения для проведения мероприятия, номера для размещения участников и организуют питание и обслуживание. Конференц-центры и отели, заинтересованные в клиентуре, обычно стараются поддерживать хорошие отношения с профессиональными организаторами совещаний. Они часто приглашают их убедиться в возможностях отеля по приему участников совещаний: показывают конференц-залы, холлы, номера, угощают фирменными блюдами в ресторане, обращая внимание на электронную технику и оборудование, которые могут быть использованы во время мероприятия.

Бюро по организации конференций и приему гостей

Основные участники этой индустрии — бюро по организации конференций и приему гостей (CVB). Международная ассоциация бюро по организации конференций и приему гостей (International Association of Conventions and Visitors Bureaus, IACVB) определяет эти бюро как некоммерческие организации в городах, которые принимают у себя участников конференций и людей, посещающих эти города с познавательными, научными и деловыми целями.

Бюро по организации конференций и приему гостей поддерживает деловые связи со всеми секторами городского хозяйства, в которых заинтересованы гости:

- транспортными организациями;
- отелями и мотелями;
- ресторанами;
- развлекательными учреждениями;
- поставщиками других услуг.

Бюро представляет интересы многих местных предприятий, специализирующихся на услугах гостеприимства, действуя как группа продавцов, реализующая их продукцию. Перед городскими властями бюро отвечает за:

- (1) налаживание связей с организациями, проводящими регулярные конференции, совещания и выставки, в интересах города, который оно представляет;
- (2) оказание всяческой помощи этим организациям в подготовке и проведении различных мероприятий;
- (3) распространение среди туристов и участников конференций информации об исторических и культурных памятниках, имеющихся в городе, а также о развлекательных заведениях и аттракционах;
- (4) развитие имиджа города и его продвижение.

Таким образом, бюро призвано способствовать созданию у гостей благоприятного впечатления о городе.

Своей деятельностью бюро способствует повышению прибыли местной индустрии гостеприимства. Помогая организовать торгово-промышленные ярмарки, бюро использует в своей деятельности методы, которыми пользуются участники этих ярмарок. Так, например, на этих ярмарках турагентства устанавливают связь с отелями, ресторанами и развлекательными заведениями, что помогает им комплектовать свои «наборы туриста». Также и организаторы совещаний, посещая торгово-промышленные ярмарки, выясняют возможности различных отелей, ресторанов и т.д., ведут поиск своих потенциальных клиентов. Другими источниками информации могут быть справочники ассоциаций.

Проверьте ваши знания

1. Каковы основные источники доходов при проведении совещаний, конференций или выставок?
2. Опишите сущность стимулирующего рынка.
3. Объясните отличия между мероприятиями, проводимыми для широкой общественности и для специалистов.
4. Охарактеризуйте деятельность бюро по организации конференций и приему гостей.

Многие бюро имеют свои офисы или представителей в крупных городах или даже рабочие группы, которые могут развивать связи, установленные на торгово-промышленных ярмарках. Можно также делать так называемые холодные звонки, т.е. звонить на всякий случай потенциальным клиентам — национальным ассоциациям, корпорациям и т.д. Если организация заинтересуется, для ее представителя можно организовать **ознакомительную поездку** (familiarization (FAM) trip) на предлагаемое место проведения мероприятия. Бюро оценивает потребности клиента и организует транспорт, места в отелях, питание в ресторанах и экскурсии по местам, имеющим культурное и (или) историческое значение. На рис. 13.4 показан средний размер расходов на одного участника на день в зависимости от типа мероприятия, а на рис. 13.5 — разбивка этих расходов по составляющим в процентных долях.

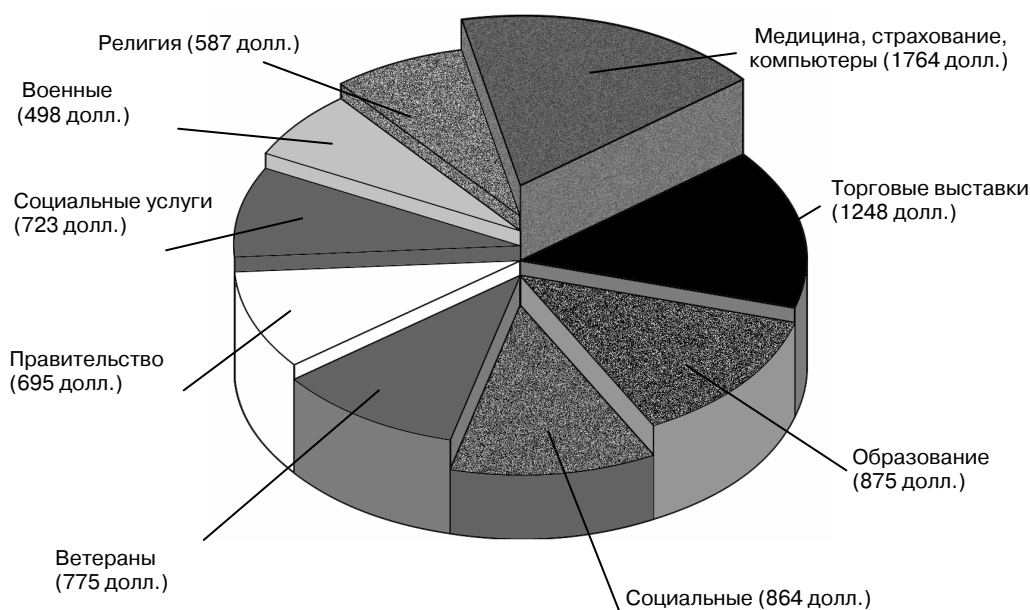


Рис. 13.4 Средний размер расходов на одного участника на день в зависимости от направленности мероприятия.
(Средняя продолжительность мероприятия 3,50 дня)

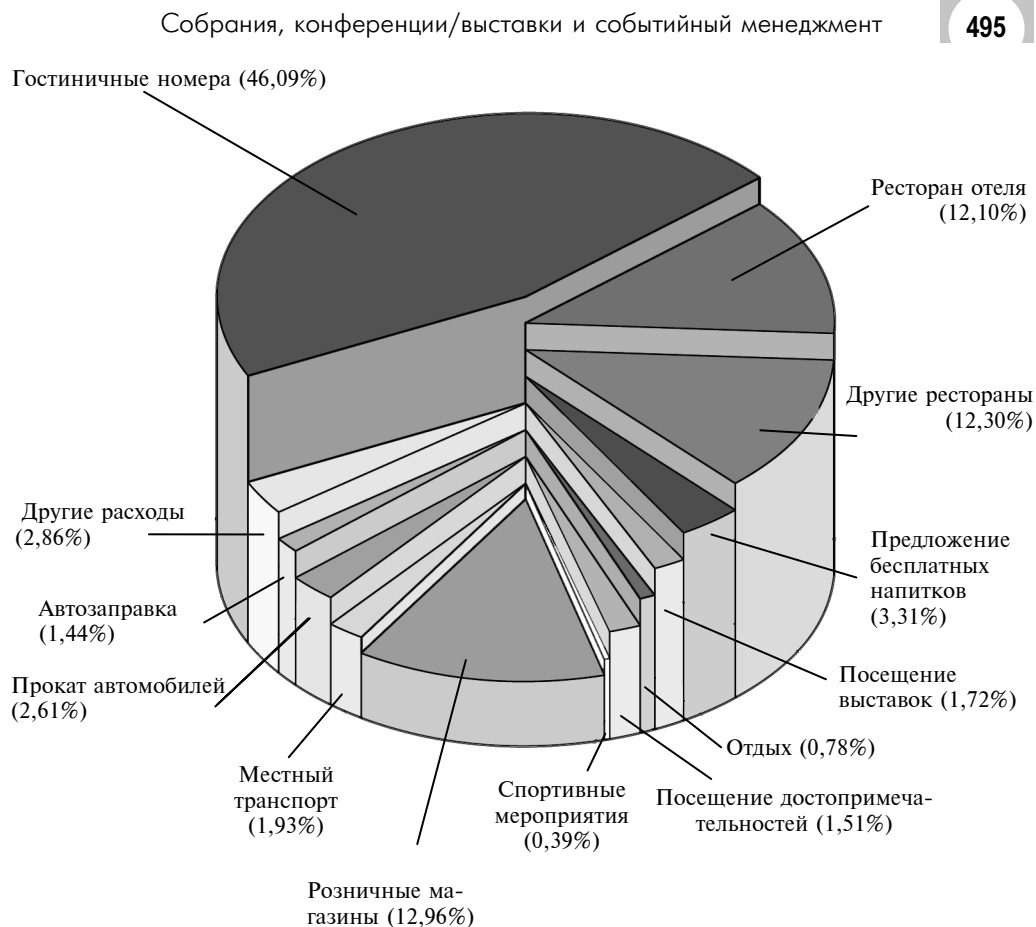


Рис. 13.5 Расходы на одного участника (в зависимости от направленности мероприятия) по составляющим в процентном исчислении)
Средняя продолжительность мероприятия 3,48 дня.

Конференц-центры

Конференц-центрами в США называются огромные, специализированные предприятия индустрии гостеприимства, в которых организуются конференции и экспозиции. Обычно на их территории есть для этого все необходимое: парковка автомашин, информационные службы, бизнес-центры, предприятия и т.д.

Как правило, конференц-центры — корпоративные структуры, которыми владеют государственные органы власти штата или города. Управляются они советами представителей различных групп, заинтересованных в успешном функционировании этого предприятия. Для общего руководства Центром совет назначает президента или управляющего, который руководит центром в соответствии с его целями и задачами.

В конференц-центре обычно имеется достаточно выставочных площадей и конференц-залов, чтобы обеспечить проведение мероприятия любого масштаба. Они получают прибыль, сдавая выставочные залы обычно в виде офисов площадью 100 кв. футов каждый. Дополнительная прибыль идет от реализации продуктов питания и напитков через рестораны и торговые автоматы. Многие центры имеют собственных субподрядчиков, которые занимаются оформлением, освещением, аудиовизуальным обеспечением и средствами коммуникации.

Кроме подобных мегацентров, есть и менее крупные, вносящие, тем не менее, свою лепту в федеральную, региональную или местную казну. Хороший пример этому — конференц-центр штата Род-Айленд. Расположенный в самом центре г. Провиденс, по соседству с Providence Civic Center на 14 тыс. 500 мест, он обошелся штату в 82 млн долл. (за всю историю штата только одно здание стоило дороже). Общая площадь — 365 тыс. кв. футов, площадь главного выставочного зала — 100 тыс. кв. футов, танцзал — 20 тыс. кв. футов, 18 помещений и залов для собраний, ресторан с полным циклом обслуживания, способный накормить в день 5 тыс. человек. В Центре имеется собственная внутренняя телефонная сеть. Стеклопанельная фасадная стена зала, рассчитанного на 365 человек, создает естественное освещение не только в этом зале, но и во всех холлах и зонах отдыха.

Конференц-центры могут приносить экономике города, в котором они размещаются, миллионы долларов.

Событийный менеджмент

Организация, занимающаяся **событийным менеджментом** (event management), по своим масштабам может быть относительно небольшой, вроде офиса, специализирующегося на организации пикников, значительно более крупной, например организующей музыкальный фестиваль и даже финальную игру на Суперкубок или Олимпийские игры. События могут быть разовые, ежегодные, проводимые раз в два года или раз в четыре года (Олимпийские игры). Все, что там происходит, происходит не само по себе: необходимы большие усилия на подготовительном этапе, чтобы мероприятие было проведено успешно. Для этого организатор должен обладать прозорливостью, навыками и умениями лидера и менеджера в основных направлениях, от которых зависит конечный результат: в маркетинге, финансах, операциях и правовом обеспечении. Большую помощь в этом оказывает хорошее спонсорство. Предоставляя денежные средства или иную помощь, спонсоры выигрывают и сами: публика и общественность узнает, что они спонсоры хорошо проведенного мероприятия, их логотипы становятся известными. Спонсоры, разумеется, что-то ожидают получить в ответ за свои спонсорские усилия, и поэтому необходимо предоставить им какие-то материальные возможности, которые помогут их корпорации или организации.

Каждый год тысячи людей отправляются на самые разные события или фестивали самых разных видов, и большинство этих мероприятий (если не все) имеют спонсоров, так как без такой поддержки провести практически любое мероприятие слишком накладно. Для управления мероприятием требуются особые навыки и умения в маркетинге и продажах (в первую очередь привлечение представителей бизнеса); планировании; организации; финансах; управлении персоналом и мотивации; кроме того, нужны большое терпение и внимание к деталям и бесконечная проверка всех элементов общей конструкции.

Центр по организации конференций и приему гостей Лас-Вегаса (LVCVA)

LVCVA (Las Vegas Convention and Visitors Authority) — одно из крупнейших в США бюро по организации конференций и приему гостей, объявившее своей миссией — «Привлекать в Лас-Вегас и его окрестности все больше и больше посетителей с целью оказать поддержку гостиницам и отелям в округе Кларк».

LVCVA организовал множество конференций, в работе которых участвовало свыше 1 млн человек. Функционально LVCVA организован следующим образом. Законодатели штата устанавливают число, порядок назначения и полномочия членов совета директоров. В состав совета входят 12 членов, формулирующих основные задачи LVCVA и контролирующих их решение.



Организационная структура LVCVA

Семь членов выбираются от округа, при этом каждый из них представляет один из городов, расположенных на территории этого округа. Оставшиеся пять членов назначаются Торговой палатой Лас-Вегаса и представляют различные сегменты бизнеса. В округе это одна из самых успешных структур, обеспечивающих партнерство между частным бизнесом и общественностью. LVCVA и его совет, возглавляемый президентом совета LVCVA Мануэлем Кортесом (Manuel J. Cortez), отмечен множеством наград.

Совет директоров имеет президента, выступающего в качестве главного исполнительного руководителя. Другие члены исполнительного органа — вице-президент по маркетингу, вице-президент по текущим операциям и вице-

президент по заведениям. Основной приоритет подразделения маркетинга — увеличение числа гостей в Лас-Вегасе и в южной части Невады. В это подразделение входят восемь команд, которые специализируются в различных сегментах рынка с целью повысить число посетителей и увеличить количество проводимых в графстве конференций. Так, команда, отвечающая за маркетинговые услуги, должна предоставить посетителю услуги по обеспечению его информацией (регистрация, место проведения мероприятия, размещение и т.д.). Маркетологи отслеживают динамику показателей туризма на территории Лас-Вегаса и графства Кларк, а также ситуацию с конкурентами в отраслях азартных игр и туризма. Они координируют отдельные виды работ и оказывают помощь организаторам конференций и профессиональных выставок, проводимых в Лас-Вегасе. Другое подразделение получает и обрабатывает заявки на размещение в отелях (мотелях) от участников конференций и выставок, проводимых в Лас-Вегасе. Отдел резервирования использует в своей работе бесплатные телефонные линии номерами, получая звонки от турагентов, туристов, организаторов конференций и участников специальных мероприятий, которых они переадресуют в отели (мотели) в соответствии с заявками на место расположения и диапазоном заказываемых цен.

Семь дней в неделю в Лас-Вегасе действуют пять центров по работе с посетителями, которые обслуживают в месяц более 38 тыс. человек. Специальная брошюра помогает служащим этих центров отвечать на тысячи телефонных звонков и писем, требующих самую разнообразную информацию о Лас-Вегасе, в том числе о возможностях отдохнуть, зарегистрировать брак, развлечься и поучаствовать в специальных мероприятиях. Служащие центров рассылают потенциальным клиентам множество постеров, буклетов и другой печатной информации.

Все действия координирует команда по продаже мест для проведения конференций. Менеджеры по продажам посещают не только все штаты США, но и другие страны мира, встречаются с представителями ассоциаций, занимающихся планированием конференций, стараясь убедить их провести эти мероприятия в Лас-Вегасе. Они также присутствуют на многочисленных конференциях и выставках, где принимают участие в специальных мероприятиях или спонсируют их, а также делают все возможное, чтобы в следующий раз данное мероприятие проводилось в Лас-Вегасе.

Так как на долю лиц, прибывающих в Лас-Вегас на отдых, приходится 88%, для LVCVA очень важным направлением работы является продвижение услуг по отдыху. За позиционирование Лас-Вегаса как совершенного и доступного места отдыха и как игорную и развлекательную столицу мира отвечает команда по турам и путешествиям. Поскольку 30% всех путешествующих ради отдыха пользуются услугами специальных агентов, эта команда активно продвигает Лас-Вегас именно таким агентам.

Чтобы лучше познакомить агентов с возможностями Лас-Вегаса, члены команды регулярно проводят ознакомительные туры для агентов. Также регулярно организуются выездные презентации Лас-Вегаса в других городах страны, где много потенциальных потребителей услуг, предлагаемых LVCVA. Например в г. Лафлине для получения информации по вопросам туризма заинтересованные лица могут воспользоваться бесплатной телефонной линией.

Традиционно в индустрии путешествий наиболее привлекательными считаются корпоративные рынки и поощрительные стимулирующие путешествия. Покупатели этих услуг обычно очень хорошо подготовлены и критически относятся к предлагаемым вариантам, стараясь получить услуги только высшего качества. Члены команды LVCVA, отвечающие за эти направления, посещают разнообразные выставки как в США и Канаде, так и в отдельных городах Европы и Азии, где они занимаются продвижением Лас-Вегаса как прекрасного места для проведения корпоративных совещаний и поощрительных поездок.

Поскольку отмечается рост гостей практически из всех стран мира, международная команда LVCVA путешествий позиционирует Лас-Вегас и Южную Неваду как престижное для посещения место и отправную точку для путешествия по Западу США. Члены команды предоставляют заинтересованным лицам информацию, брошюры и дополнительные материалы на иностранных языках, в которых Лас-Вегас описывается как курорт мирового класса, предоставляющий гостям самые разнообразные услуги экстра класса.

В последние годы на туристском рынке Лас-Вегаса одним из наиболее динамично растущих сегментов стало направление оптовых продаж. За последние три года рынок оптовых сделок возрос более чем на 75%, в чем большая заслуга команды, занимающейся именно этим сегментом, которая позиционирует Лас-Вегас как место безграничных возможностей для отдыха, предлагая для этого самые разнообразные пакеты обслуживания. С этой целью планируется и реализует ежегодно для оптовых торговцев несколько ознакомительных туров.

Особые ежегодные события

- Лас-Вегас для пожилых людей, классическая программа
- Приглашаем в Лас-Вегас
- Национальный финал родео
- Матчи Основной лиги по уик-эндам
- Кубок Лас-Вегаса
- Речные гонки в Лафлине
- Родео в Лафлине

В последние годы специалисты, планирующие особые мероприятия, проявляют повышенный интерес к Лас-Вегасу и Лафлину. Члены этой команды принимают участие в различных мероприятиях, выставках и конференциях, что способствует привлечению таких мероприятий в Лас-Вегас. Они работают в тесном сотрудничестве с Las Vegas Events и Laughlin Marketing Partners, что позволяет им активно использовать телевидение для продвижения города и привлекать в него большее число участников различных мероприятий, зрителей и посетителей.

Фонды развития Лас-Вегаса

Финансирование рекламы и продвижение специальных мероприятий в сельской части округа Кларк с целью привлечения посетителей обеспечивает программа грантов Las Vegas Territory. Проводимые мероприятия делают отдых в этих местах более интересным и разнообразным. Примерами таких мероприятий можно назвать различные фестивали, художественные выставки, дни, посвященные отдельным культурам, парады, фестивали и другие события, привлекающие множество гостей.

Так, туристы активно отреагировали на новую рекламу «Волнующий мир в удивительном месте», что также способствовало успешному развитию туризма и бизнеса по организации, конференций.

Общую маркетинговую стратегию, которая становится основой для создания отдельных маркетинговых инициатив, рекламных специалистов компаний разрабатывает команда специалистов по рекламе. Эта стратегия является основой для деятельности каждого подразделения отдела маркетинга.

В составе LVCVA функционирует информационное бюро. Оно предоставляет национальным и международным СМИ необходимые им сведения о Лас-Вегасе и южной части Невады. Бюро также располагает большой коллекцией фотоснимков Лас-Вегаса, иллюстрирующих динамику развития курорта более чем за 50 лет.

Финансы

Финансовое подразделение занимается общей системой учета, позволяющей руководителям гарантировать, что деятельность их органа в целом и отдельных команд в частности осуществляется в соответствии с нормативными предписаниями и основными положениями бухгалтерского учета. Основными направлениями этого подразделения являются предоставление финансовых услуг, бухгалтерский учет и кассовые операции. Кроме того, здесь ежегодно готовится итоговый финансовый отчет (CAFR) и бюджет на следующий год. За последние годы CAFR постоянно отмечался за свою полноту, точность и качество подготовки наградами Ассоциации финансовых служащих правительственных учреждений.

Управление активами

Менеджеры, отвечающие за активы, оказывают поддержку отделам маркетинга, операций, эксплуатации сооружений и оборудования и предоставления услуг, закупая для них необходимые материалы, услуги и товары. Они занимаются хранением и распределением всех поступающих ресурсов, используя для этого, в частности специальные компьютерные программы управления складской деятельностью.

Обеспечение безопасности

Подразделение безопасности обеспечивает защиту собственности, оборудования, служащих и участников конференции 24 часа в день и 365 дней в году, а также контролирует платную автопарковку и выполняет функции противопожарной безопасности. Служащие контролируют конференц-центр и другие сооружения и подготовлены для оказания пострадавшим первой медицинской помощи.

Информационные технологии

За производительное и эффективное удовлетворение потребностей руководства в информации и автоматизации отвечает подразделение информационных технологий. Оно имеет штат технически подготовленных профессионалов, способных проектировать, реализовывать и поддерживать в надлежащем состоянии все системы, необходимые для достижения указанных целей.

Программа аренды зданий

LVCVA успешно управляет ежегодной программой аренды зданий и сооружений, которая приносит 100 тыс. долл. в год. Десятки зарегистрированных некоммерческих организаций в Неваде ежегодно пользуются этими возможностями, что позволило превратить комплекс LVCVA в виртуальный общественный центр.

Исследовательское подразделение LVCVA занимается отслеживанием новых тенденций в индустрии гостеприимства и туризма и собирает статистические данные, позволяющие обоснованно судить о том, какие огромные изменения произошли в южной части штата Невада всего за одно десятилетие — с 1984 по 2004 гг. Уникальная структура LVCVA, в которой органично объединены управление сооружениями комплекса и деятельность маркетинговых команд, помогает добиваться высокой производственной эффективности и оптимального использования этих сооружений.

Финансирование деятельности LVCVA в основном осуществляется за счет налога на временных приезжих в город (transient occupancy tax, TOT). Этим налогом облагаются все постояльцы отелей города. Ставка этого налога колеблется от 10 до 19,25%. За год общая сумма составляет несколько миллионов долларов. Конечно, на деятельность LVCVA идет только часть этого налога, а основная поступает в общий фонд города и распределяется по самым разным программам и проектам. Частично расходы LVCVA покрываются взносами его членов и кампаниями по продвижению.

Чтобы получить заказ, менеджеры по проведению мероприятий готовят предложение, которое удовлетворит клиента и приведет к подписанию контракта. Существуют некоторые важные рекомендации по подготовке предложения о проведении мероприятия: отыщите как можно больше информации о мероприятии (если оно в прошлом проводилось) или о том, что на самом деле хотел бы получить клиент. Порасспрашивайте организаторов, участников, провайдеров и других лиц, имеющих отношение к прошлым аналогичным мероприятиям, поинтересуйтесь, что было правильно и, что пошло не так. Составьте предложение на хорошем деловом языке, без всяких наворотов. Действуйте креативно — предложите что-то отличное и более совершенное, что позволит привлечь внимание. И наконец, приведите цифры: никто не хочет никаких сюрпризов. Поэтому подготовьте предварительный счет, чтобы клиент заранее знал расходы, постарайтесь, чтобы он был приятно удивлен, когда вы все сделаете вовремя и уложите в смету.

Проведение любого мероприятия стоит определенных средств. Помимо расходов на рекламу надо оплатить место проведения, обеспечение безопасности, труд служащих и производственные издержки (они связаны с едой, напитками, услугами, а также с оформлением и декорированием интерьера). Обычно менеджеры по мероприятиям могут достаточно точно оценить, сколько билетов будет продано. После этого можно подготовить смету затрат с включением всех расходов, в том числе и на развлечения, добавив к ним приемлемую прибыль.

Событийный менеджмент — это функция конференц-центров и отелей. Их менеджеры по мероприятиям начинают заниматься полной подготовкой после того, как менеджер по продажам подпишет контракт с клиентом.

Крупные конференц-центры планируют свою работу на годы вперед. Обычно оформление предварительных заказов берут на себя местные бюро по проведению конференций и обслуживанию приезжающих. Очевидно, бюро и конференц-центр очень заинтересованы в координации работ. Как только заказ становится реальностью, старший менеджер дает поручение менеджеру, который будет заниматься этим мероприятием, связаться с клиентом и пройти с ним весь цикл: предварительную работу, само мероприятие и подведение итогов.

В значительной степени успех здесь зависит от работы менеджера по резервированию. Регистрируя заказ, он выделяет место для проведения мероприятия, обговорив предварительно потребности заказчика, чтобы избавить его от лишних трат. Контракт составляется с учетом направленности планируемого мероприятия. В нем перечисляются все требования клиента и указывается субподрядчики, отвечающие за выполнение тех или иных требований (например, расстелить ковры или установить перегородки для экспозиций).

Контракт — юридический документ, требующий тщательного составления. Например, в контракте может оговариваться, что уборкой помещения выставки могут заниматься только служащие центра или что еда может быть приготовлена только в соответствии с заранее выбранными образцами блюд. После того как контракт подписан и возвращен клиенту, менеджер, отвечающий за это мероприятие, должен в течение шести месяцев до начала мероприятия постоянно уточнять у клиента (по телефону или в ходе личных встреч) детали проведения: вопросы безопасности, организации бизнес-центра, обслуживания во время банкета и т.д.

Менеджер по проведению мероприятий — главная фигура, осуществляющая контакты между центром и клиентом. Именно он представляет клиенту выбранных и одобренных сторонами субподрядчиков, отвечающих за основные виды обслуживания. На рис. 13.6 показаны должностные обязанности, являющиеся достаточно типичными для менеджера по организации мероприятий.



SAN DIEGO
CONVENTION
CENTER

МЕНЕДЖЕР ПО ОРГАНИЗАЦИИ МЕРОПРИЯТИЯ

Должностная обязанность

Под руководством менеджера по обслуживанию менеджер мероприятий планирует мероприятия, руководит их проведением и в определенные периоды времени (смены) выполняет обязанности менеджера по обслуживанию.

Основные обязанности

- Планировать, координировать и контролировать все этапы мероприятий и событий, в определенные периоды времени (смены) выполнять обязанности менеджера по обслуживанию.
- Готовить и своевременно распространять информацию о готовящихся мероприятиях по тем подразделениям, которые имеют к ним отношение, и гарантировать полную готовность помещений и оборудования к проведению мероприятия.
- Отвечать за предоставление всех услуг, необходимых участникам мероприятия.
- Координировать выделение персонала соответствующими подразделениями для проведения мероприятия.
- Выступать в качестве консультанта для участников мероприятий и связующего звена между участниками мероприятий и служащими.
- Обеспечивать физическую сохранность заведения и безопасность его функционирования, для чего регулярно проверять планы подготовок мероприятий и следить, чтобы они соответствовали правилам, установленным государственными, региональными и местными органами власти.
- Готовить отчетные документы по расходам на проводимые мероприятия, проверять окончательные цифры в финансовых документах, обеспечивать поступления причитающихся сумм.
- Разрешать возникшие конфликтные ситуации и жалобы, включая оперативные проблемы и трудности.
- Принимать участие в аналитической работе, собирать статистическую информацию и по поручению менеджера по обслуживанию работать над специальными проектами.
- Проводить ознакомительные поездки с потенциальными клиентами.

Минимальные требования

- Степень бакалавра в области управления гостеприимством, бизнеса или организации отдыха, полученная в университете или колледже, наличие должной сертификации, плюс два года работы по координации проведения крупных конференций и профессиональных выставок.
- Наличие дополнительного образования и подготовка по родственным сферам могут быть признаны достаточным практическим опытом, позволяющим заменить указанную степень бакалавра.
- Способность управлять физическими и человеческими ресурсами.
- Знания в области публичных речей, умение общаться устно и письменно.
- Опыт работы с аудиовизуальным оборудованием.

Рис. 13.6 Должностные обязанности менеджера по организации мероприятий

За две недели до мероприятия руководителям отделов и подразделений центра рассылается соответствующий документ по проведению мероприятия, детализирующий функции каждого из них в обеспечении данного мероприятия. За десять дней проводится предварительное совещание, на котором еще раз уточняются детали. Проводится также совещание с менеджером по экспозиции и его субподрядчиками, обеспечивающими транспорт, размещение экспонатов и т.д. Затем начинаются работы по подготовке экспонатов и оборудования и их обслуживанию, например взаимодействие с менеджерами транспортных компаний, служащими на регистрации участников, менеджерами выставочного зала и т.п.

Работу по размещению экспонатов, которые привозят на огромных 18-колесных грузовиках, начинают представители субподрядчика, вызывающие по очереди по радиотелефону эти грузовики из ближайшего депо. Когда выставочные материалы размещены должным образом, выставка открывается. На рис. 13.7 показан документ события, подготовленный для шестой международной выставки лодок, проводившейся в конференц-центре San Diego Convention Center. В нем представлена информация о точном количестве выделенного места, контактного лица и графика мероприятий.

6-я МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСТАВКА ЛОДОК В САН ДИЕГО	
Вторник, 2 января 2001 — вторник, 9 января 2001	
МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ	Объединенные выставочные залы АВ и А, офис менеджеров, офис, прилегающий к залу А, зал В, офис менеджера по выставкам, помещение 12 на антресолях, помещение 13 на антресолях, помещение 14 А&В на антресолях и помещение 15 А&В на антресолях
ЛИЦА ДЛЯ КОНТАКТОВ	Г-н Джефф Хэнкок National Marine Manufacturers Association, Inc. 4901 бульвар Морена Офис 901 Сан Диего, Калифорния 92117 Телефон: (619) 274-9924 Факс: (619) 274-6760 Компания, занимающаяся оформлением — Greyhound Exposition Services (GES) Представитель по продажам — Дениз Сименштад Менеджер по мероприятию — Джейн Краузе Техническое обеспечение — Сильвия Харрисон
ГРАФИК ПРОВЕДЕНИЯ	
Понедельник, 2 января 2001 г. 5.00 — 18.00	Объединенные выставочные залы АВ Подрядчик по проведению услуг приезжает в GES Энди Куинтена
Вторник, 3 января 2001 г. 8.00—18.00	Объединенные выставочные залы АВ Подрядчик по проведению услуг приезжает в GES Энди Куинтена
12.00—18.00	Объединенные выставочные залы АВ Заезд компании, занимающейся подготовкой выставки
Среда, 4 января 2001 г. 8.00—18.00	Объединенные выставочные залы АВ Заезд компании, занимающейся подготовкой выставки Ожидаемое число участников — 300
Четверг, 4 января 2001 г. 8.00—12.00	Объединенные выставочные залы АВ Окончательный завоз выставочных материалов
11.30—20.30	Офис, прилегающий к залу А Открытие: цена билетов: для взрослых — 6 долл., для детей 12 лет и меньше — 5 долл.

Рис. 13.7 Документ по проведению мероприятия: международная выставка лодок, проводившаяся в конференц-центре San Diego Convention Center

Специальные услуги

Некоторые фирмы предлагают специальные услуги, например развлекательные шоу, аудиовизуальные средства, экскурсионное обслуживание, оформление интерьеров и т.д.

Проверьте ваши знания

1. В чем заключаются функции специалиста по планированию совещаний?
2. С какой целью проводятся ознакомительные поездки?
3. Охарактеризуйте основные функции менеджера по резервированию?

Тенденции в организации конференций, собраний и выставок

- *Глобализация и участие в международных событиях.* В настоящее время все больше людей отправляются за границу, чтобы участвовать в различных совещаниях.
- *Клонирование выставок и демонстраций.* Некоторые международные выставки не могут сами перемещаться на большие расстояния (например, сельскохозяйственная техника). Поэтому существуют организации, такие, как Bleinheim и Reed Exposition Group, которые берут отдельные составляющие этих выставок и демонстраций и создают аналогичные мероприятия в других странах, т.е. клонируют.
- *Конкуренция.* Между всеми дестинациями резко возрастает соперничество. Действующие центры конференций расширяют свои предложения и одновременно появляются новые центры.
- *Технологии.* Индустрия стремится быть более современной. Растет спрос на оптоволоконные кабели.
- Численность проводимых выставок и демонстраций увеличивается на 5—10% в год.
- Крупные конференции становятся не столь многочисленными, но значительно возрастает число участников региональных конференций.

СИТУАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

Двойная регистрация

Бюро по организации конференций, действующее в крупном и популярном месте отдыха, принадлежит конференц-центру. Один из менеджеров по продажам таких конференций, работающий в этом бюро в течение семи лет и обеспечивающий больше продаж, чем любой из его коллег, принял заказ на проведение выставки в течение трех дней с числом участников 2 тыс., которая будет проводиться в конференц-центре. Эта выставка состоится через два года после поступления заказа.

У клиента, разместившего этот заказ, 15-летний опыт проведения конференций, встреч и выставок в этом центре, и он всегда пользуется его услугами. Все эти семь лет менеджер и клиент взаимодействуют. Для бюро этот клиент проходит по категории «привилегированный клиент».

Однажды этот клиент появился в одном специализированном журнале и рассказывал о том, насколько приятно работать с бюро и особенно с тем менеджером по продаже, а также положительно отзывался о месте, в котором находилось и бюро, и управляемый им центр.

Вскоре после того как клиент разместил указанный заказ в бюро, в нем поменялся персонал по продажам, причем это произошло не один раз, а три. Для менеджера по продажам это вызвало большие трудности при заключении контрактов, ведении файлов по клиентам и отражении профилей мероприятий, а также составлении и распространении текущей информации. Клиент, который разместил заказ, оформил на него контракт, детализирующий все запрашиваемые им услуги для проведения мероприятия, которые должен был обеспечить центр. Разумеется, копия этого контракта была и у менеджера по продажам. Копии данного контракта имелись и в двух отелях, где, как планировалось, останутся участники будущего мероприятия.

Так уж случилось, что другие менеджеры бюро на тот же самый период забронировали место и для другой группы, т.е. произошла двойная регистрация или, другими словами, накладка. Одновременно двум группам были выделены одни и те же выставочный зал, комнаты для отдыха в ходе семинаров, помещения для заседаний рабочих групп, а также персонал, отвечающий за пригото-

вление еды и напитков и их подачу участникам. Вторая группа, зарегистрированная позже, пользовалась услугами данного центра в первый раз.

Эта ситуация оставалась не выявленной почти до самого начала проведения мероприятия: о ней стало известно в бюро и в конференц-центре всего за десять дней до прибытия членов группы, когда менеджер по продажам распространил документ, в которой на встрече с организатором мероприятия приглашались представители подразделений, которые по плану были в нем задействованы.

Таким образом, из-за смены административного персонала необходимая информация до ключевых подразделений и тех служащих, которые должны были участвовать в мероприятии, не была доведена. Центр конференций не был уведомлен, что его площади заказаны для привилегированного клиента. В результате этого клиенту пришлось сообщать о потенциально катастрофической ситуации. Создалась огромная проблема, требующая немедленного решения.

Вопросы для обсуждения

1. В первую очередь определите, кто несет ответственность за создавшуюся ситуацию?
2. Какие действия необходимо предпринять, чтобы исправить ситуацию?
3. Существуют ли какие-то особые процедуры для предоставления площадей привилегированному заказчику? Если да, то в чем это заключается?
4. Какие меры, если они возможны, следует предпринять в данной ситуации?
5. Что должен сделать организатор мероприятия, чтобы в будущем не оказываться в подобных критических ситуациях?
6. Перечислите пять возможных сценариев действий организатора мероприятия, если ему не предоставят в описываемом конференц-центре необходимых площадей и услуг.
7. Каким образом можно избежать повторения указанных ситуаций в будущем?

СИТУАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

Нехватка площадей

Дениз — менеджер по продажам в крупном конференц-центре. Один из ее клиентов сделал запрос о проведении в центре ежегодной выставки, которая могла бы принести не только большие поступления центру, но и которую с удовольствием заполучили бы несколько других аналогичных центров.

Как правило, подготовка экспозиций проводится в течение одного или двух дней, продолжаются выставки три-четыре дня и в течение одного дня экспонаты разбираются. Существуют профессиональные организации, занимающиеся каждым из этих этапов.

Когда Дениз проверила наличие площадей в те дни, которые требуются устроителям выставки, она обратила внимание, что часть пространства, необходимого для потенциального клиента, занимает другая выставка.

Вопрос для обсуждения

Что может сделать Дениз, чтобы заполучить пространство для выставки в свой центр и при этом не причинить большого неудобства организаторам другой выставки?

ПОЛЕЗНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Собрания, стимулирующие путешествия, конференции и выставки (обобщенно называемые сегмент MICE), предлагают широкий диапазон карьерных возможностей. Успешными организаторами этих мероприятий могут быть люди, внимательно относящиеся к деталям, сосредоточенные, которые не только планируют и устраивают встречи, но могут умело вести переговоры с отелями и конференц-центрами.

Организуя поощрительные путешествия, следует предусматривать все вопросы, особенно если это касается лиц, занимающих высокие должностные позиции — от гостиниц и ресторанов до посещения аттракционов и организации развлечений. Поскольку в этом секторе тратятся большие средства, можно ожидать, что люди, занимаясь путешествиями и гостиницами, расположенными в экзотических местах, могут построить очень интересную карьеру.

Своими возможностями по построению карьеры располагают и конференц-центры, начиная от помощников менеджеров по продажам, менеджеров по продажам, специализирующихся на отдельных сегментах рынка (например, конференций ассоциаций) или отдельных территориях. Старшие менеджеры по продажам, считается, занимаются крупными съез-

дами и выставками, так как каждый должен заполнить свою квоту. Менеджеры по мероприятиям выполняют отдельные функции, планируют и организуют мероприятия, взаимодействуя с клиентами, после того как с ними подписан контракт. Для помощников менеджеров по продажам и мероприятиям заработная плата составляет от 35 до 70 тыс. долл.

Вы можете строить свою карьеру и в компаниях, обслуживающих сегмент MICE. Ведь кому-то необходимо оснащать конференц-центры оборудованием и готовить это оборудование для использования во время мероприятий. Кто-то должен поставлять в конференц-центры еду и напитки. Выездное обслуживание и кейтеринг также предоставляют отличные карьерные возможности для творческих людей, любящих разрабатывать концепции и «оркестровывать» темы, в рамках которых можно планировать проведение событий или отдельных функций.

Для реализации всех этих карьерных возможностей важно иметь опыт, соответствующий сфере ваших интересов. Обратитесь к людям, которых вы уважаете, с интересующими вас вопросами. Если вы проявляете энтузиазм, люди скорее помогут вам и дадут ценные для вас рекомендации и советы.

РЕЗЮМЕ

1. Конференции, совещания и экспозиции организуются по случаю различных социальных, политических, спортивных и религиозных событий. Эти мероприятия часто проводятся ассоциациями-организациями, объе-

диняющими различные группы людей и предлагающими политическую защиту, профессиональное обучение, маркетинговые каналы, льготное обслуживание своих членов и включение их в общую сетевую систему.

2. Совещания — это мероприятия, предназначение которых состоит в том, чтобы собрать людей для обмена информацией. Типичные формы совещаний — конференции, семинары, дискуссии, симпозиумы и рабочие группы.
3. Экспозиции организуются с целью свести вместе поставщиков товаров, оборудования и услуг, чтобы они могли продемонстрировать все это заинтересованным лицам. Конференции — это широкомасштабные совещания, на которых широко используются экспозиции.
4. Организаторы совещаний и конференций оказывают профессиональные услуги корпорациям и ассоциациям на контрактной основе. Выполнение ими этих функций включает три этапа: предварительную работу, само мероприятие и подведение итогов.
5. Бюро по организации конференций и привлечению гостей являются независимыми организациями, не преследующими извлечения дохода из своей деятельности. В их обязанности входят оценка потребностей клиента и обеспечение его транспортом, номерами в гостинице, питанием и развлечениями.
6. Конференц-центры — это огромные специализированные предприятия, обычно являющиеся собственностью государства, в которых проводятся конференции и организовываются экспозиции. Эти мероприятия требуют серьезной подготовительной работы, тщательного планирования и управления. Контракт между клиентом и центром определяется профилем мероприятия. Грамотно составленные рабочие документы мероприятия — залог его успешного проведения.
7. Управление мероприятием по своим масштабам может быть относительно небольшим, вроде офиса, специализирующегося на организации пикников, до гораздо более крупных, например, организации музыкального фестиваля. Все, что там происходит, происходит не само по себе: необходимы большие усилия на подготовительном этапе, чтобы мероприятие было проведено успешно. Для этого организатор должен обладать прозорливостью, навыками и умениями лидера и менеджера в основных направлениях, от которых зависит конечный результат: маркетинг, финансы, операции и правовое обеспечение. Большую помощь в этом играет хорошее спонсорство, и поэтому обеспечить его получение — одна из задач менеджера.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

SMERF	Организованные встречи
Ассоциация	Поощрительные путешествия
Бюро по организации конференций и приему гостей (CVB)	Потребительские выставки
Конференции (съезды)	Профессиональные выставки
Конференц-центры	Специальные мероприятия
Ознакомительная поездка	Экспозиция (выставка)

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Что такое ассоциация и для каких целей она создается?
2. Поясните, что обозначает аббревиатура SMERF.
3. Опишите основные варианты расстановки мебели в конференц-зале.
4. Что такое семинар и чем он отличается от рабочей группы (секции)?
5. Объясните разницу между конференцией и экспозицией.
6. Что такое конференц-центр?
7. Перечислите обязанности бюро по организации конференций и привлечению гостей.
8. Конференции требуют тщательного планирования. Объясните, что такое профиль мероприятия и рабочие документы.
9. Выскажите свою точку зрения о различных инструментах продвижения мероприятий, поясните, как они связаны друг с другом и с маркетинг-миксом в целом.

ИНТЕРНЕТ-УПРАЖНЕНИЯ

1. All Time Favorites

www.alltimefavorites.com

All Time Favorites — компания, специализирующаяся на планировании мероприятий пакетного типа, таких, как конференции, корпоративные мероприятия, частные вечеринки и свадьбы.

Задания

- (а) Выберите сферу услуг или мероприятия, в наибольшей степени соответствующую вашим интересам, например, организация выпускных вечеров в учебных заведениях, свадеб или даже частных вечеринок. Обобщите свои идеи с теми, которые приведены на веб-сайте, и разработайте сценарий вашего собственного мероприятия. Перечислите некоторые трудности, которые вам необходимо решить (например, парковку приезжающих на мероприятие машин и состав необходимого персонала) и обсудите возможные варианты их решения.

- (б) После изучения материала веб-сайта обсудите важность установления контактов в индустрии встреч, конференций и выставок.

2. M & C Online

www.meetings-conventions.com

На этом отличном веб-сайте предлагается подробная информация о встречах и съездах, рассматриваемых с самых разных перспектив, начиная от правовых вопросов до уникальной тематики и концепций.

Задания

Посетите отдел правовых форм и ответьте на следующие вопросы.

- (а) Что предусматривает условие закона ADA?
 (б) Какие требования сформулированы в этом законе?
 (в) Просмотрите форму Recreation Consent Form (Соглашение об организации отдыха) и обсудите ее полезность.

ПРИМЕНИТЕ ВАШИ ЗНАНИЯ

1. Составьте основной план, указав в нем все этапы проведения встречи или семинара по вопросам карьеры в сфере управления гостеприимством.

ПОПРОБУЙТЕ СЕБЯ

Свяжитесь с планировщиками совещаний, которые работают в вашем регионе и, с разрешения вашего преподавателя, пригласите их выступить на занятии в классе с рассказом о

своей работе и ее особенностях. Приготовьте вопросы, которые целесообразно заранее передать планировщикам, чтобы они включили ответы на них в свое выступление.

КОММЕНТАРИИ И РЕФЕРАТИВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Частная корреспонденция с Карен Смит (Karen Smith) от 14 июля 2004 г.
2. Частный разговор с Карен Смит от 14 августа 2004 г.
3. MPI/ASAE Meetings Outlook Survey.
4. Rhonda J. Montgomery and Sandra K. Strick. *Meetings, Conventions, and Expositions: An Introduction to the Industry*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1993 p. 13.
5. Montgomery and Strick, p. 19.



Часть

5

Операционная деятельность в индустрии гостеприимства

- 14 Лидерство и менеджмент
- 15 Маркетинг в индустрии гостеприимства
- 16 Управление человеческими ресурсами
- 17 Бухгалтерская деятельность, финансы и контроль над затратами
- 18 Информационные технологии в индустрии гостеприимства

Лидерство и менеджмент



Прочитав и изучив эту главу, вы сможете:

- Указать характерные признаки и качества лидеров и менеджеров.
- Дать определение понятиям лидерство и менеджмент.
- Объяснить разницу между транзакционным и трансформационным видами лидерства.
- Описать основные управленческие функции.
- Показать разницу между лидерством и менеджментом.

Лидерство

Восхищение качествами лидера было свойственно людям уже много веков назад. Однако в последнее время такие лидеры востребованы, может быть, даже больше, чем когда-либо, потому что во всех отраслях экономики, в том числе и в индустрии гостеприимства, в условиях жесткой конкуренции развернулась острая борьба за высочайшее качество предоставляемых потребителям услуг. Лидеры многое могут сделать в такой ситуации, и именно от них зависит успех в деятельности организаций.

Лишь немногие производственные задачи человек может выполнить в одиночку. Вы и сами уже, возможно, работали в группе с хорошим лидером. Это скорее всего было в школьной, общественной, спортивной, церковной или какой-то группе, где именно наличие такого лидера сделало вашу группу в чем-то особенной, отличной от других. Правда, верно и обратное: может быть вам приходилось быть участником группы, где руководитель был неэффективным. Поэтому вы понимаете, что только немногие группы могут добиться каких-то значительных результатов, если в их составе нет человека, способного быть умелым лидером. Руководитель-лидер может, и часто это действительно делает, оказывать существенное влияние на деятельность всей группы и на общее направление, в котором группа развивается.

Характеристики лидера и основные приемы, которыми он пользуется

Какими же качествами должен обладать настоящий лидер? Если мы обратимся к примеру из военного искусства, а в этой сфере человеческой деятельности лидерство стало важным уже давно, то увидим, что лидера можно узнать по некоторым чертам характера. Например, в Наставлении морской пехоте США приводится целый список таких черт:

- уверенность в себе;
- мужество;
- решительность;
- выносливость;
- инициативность;
- цельность характера;
- здравый смысл;
- чувство справедливости;
- верность;
- тактичность;
- альтруизм.

Для командира морских пехотинцев наиболее важным качеством является цельность характера, в котором все перечисленные черты сведены в единое целое, в личность, способную в самой сложной боевой обстановке выбрать единственно правильную линию поведения.

Кроме ярко выраженных лидерских качеств в самом поведении лидера можно наблюдать определенные закономерности.

1. Он бросает вызов любым трудностям: во всем занимает активную, а не пассивную позицию, склонен к эксперименту и риску.
2. Формулирует идею, которая становится общей: конкретизирует ее до отдельных целей, ставит эти цели перед людьми, объединяет людей для их реализации.
3. Вдохновляет других: ничего не делает один, создает мотивацию к действию у других, делает других сильными, организует коллективную работу.
4. Моделирует путь: составляет план, подает пример, расставляет основные вехи.
5. Поощряет смелость: признает вклад каждого, празднует общую победу.

Определение лидерства

В связи со сложностью самого понятия «лидер», существованием разных типов лидерства и разных отношений к тем, кто воплощает в себе это понятие, есть несколько определений лидерства. В чем-то они похожи, а чем-то различаются. Для индустрии гостеприимства наиболее актуально следующее определение: лидерство — это процесс, посредством которого люди с идеями способны давать желаемое направление деятельности других людей.

Лидеры знают, чего они хотят и почему они этого хотят, и они способны передать это чувство другим и добиваться их сотрудничества и поддержки. Теория лидерства и практика его воплощения в жизнь прошли длительный путь; в настоящее время людей, относящихся к лидерам, можно разделить на две категории: лидеры транзакционного типа и лидеры трансформационного типа.

Транзакционное лидерство

Лидерство транзакционного типа часто рассматривается как процесс, посредством которого руководитель вызывает нужные действия членов группы, пользуясь системой поощрений и наказаний. Суть отношений между лидером и группой можно описать как заключение транзакции (сделки) с каждым из членов группы, подчиненным. Такая модель лидерства в обобщенном виде показана на рис. 14.1. Как видно из схемы, эта концепция исходит из одновременного взаимодействия ситуации и последователей. Примером такого стиля руководства можно считать генерального менеджера гостиницы, который добивается, чтобы менеджер по питанию и напиткам достиг целей, поставленных перед подразделением, и в качестве одного из рычагов управления использует обещание вознаграждения.

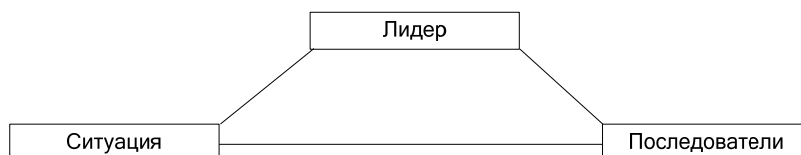


Рис. 14.1 Транзакционная модель лидерства

Трансформационное лидерство

Всякое лидерство направлено на то, чтобы изменить существенно поведение членов группы, причем эти изменения должны быть долгосрочными. Чтобы их вызвать, необходимо лидерство трансформационного типа. Термин **трансформационное лидерство** используется для описания процессов, выходящих за пределы прежней нормы. Для их организации нужен лидер другого типа. Это лидер-реформатор, способный вдохновить людей на совершение действий, прежде считавшихся невозможными. Для этого руководитель должен добиться, чтобы его личное видение будущего стало общим и вдохновило подчиненных.

Лидеры-реформаторы обычно обладают провидческим даром; они философы, но не столько теоретического, сколько практического склада. Они практики, но не в том смысле, что изо дня в день решают повседневные задачи, а в том, что являются людьми, реально воплощающими свою мечту, убеждая своих последователей в достижимости этой мечты. Лидер-реформатор должен обладать тремя основными чертами:

- харизмой;
- страстностью натуры;
- высоким интеллектом.

Разумеется, можно быть харизматическим лидером как трансформационного, так и транзакционного типа. Хотя в любом случае это потребует от человека значительных усилий; такие лидеры почти наверняка добьются успехов в ходе своей карьеры.

Примеры выдающихся лидеров

Типичным лидером-реформатором харизматического типа был д-р Мартин Лютер Кинг (Martin Luther King, Jr.), посвятивший всю свою жизнь борьбе за гражданские права чернокожего населения Америки. Его мечту о том, каким должно быть устройство человеческого общества будущего, разделяли миллионы американцев. В 1964 г. он стал лауреатом Нобелевской премии мира.

Одним из лидеров-реформаторов в индустрии гостеприимства был Херб Келлехер (Herb Kelleher), бывший президент и главный исполнительный директор авиакомпании Southwest Airlines. Он сумел поставить перед компанией такие цели и так организовать деятельность своих последователей, что сейчас Southwest Airlines занимает совершенно уникальное положение среди всех авиакомпаний страны и мира. Келлехер был уверен, что авиакомпании существуют не для удовлетворения тщеславия членов правления, а для того, чтобы перевозить пассажиров и приносить доход. И для этого он сам работал засучив рукава. Келлехера часто можно было видеть в самолетах его компании, совершающих регулярные рейсы, но не в кресле салона первого класса, а в роли стюарда, разносящего напитки, оказывающего пассажирам другие услуги или просто беседующего с пассажирами. Секрет успеха компании Southwest Airlines заключается в том, что ее президенту



Мартин Лютер Кинг-младший, один из самых харизматических лидеров, которые во многом определили содержание и сущность XX столетия

удалось соединить корпоративные интересы с личными интересами каждого работника, так что они смотрят на себя как на членов одной огромной семьи. Келлер на практике доказал, что трансформационное поведение (предвидение, формулирование базовых ценностей, доведение их до всех служащих, наделение служащих достаточным объемом полномочий для самостоятельного принятия решений и постоянное общение) в полной мере приемлемо для лидеров всех типов, действующих на любом иерархическом уровне в организации.

В своей интересной книге «Уроки лидерства: перспективы для индустрии гостеприимства» (Lessons in Leadership: Perspectives for Hospitality Industry Success) Билл Фишер (Bill Fisher), в прошлом президент и заместитель директора по производственным вопросам Национальной ассоциации гостиниц и мотелей, а сейчас председатель совета директоров университета Центральной Флориды (University of Central Florida), и Чарльз Бернштейн (Charles Bernstein), редактор журнала Nation's Restaurant News, приводят результаты своего опроса более чем сотни руководителей о качествах, необходимых лидеру. Ниже приводятся высказывания некоторых респондентов.

«Опыт — строгий учитель. Сначала он дает контрольную работу, а уж потом объясняет урок». Ричард Майер (Richard P. Mayer), бывший председатель правления компании Kentucky Fried Chicken и президент General Foods Corporation, считает, что руководителю надо иметь:

- четко выраженные личные цели;
- честолюбие, необходимое для достижения этих целей, закаленное и усиленное цельностью характера;
- доказанные аналитические и коммуникационные способности;
- выдающиеся способности общения;
- чувство юмора;
- понимание того, что белый свет не сошелся клином на его бизнесе;
- восприимчивость к идеям, от кого бы они не исходили;
- искреннюю заинтересованность в том, чтоб его бизнес развивался и приносил доход.

Выдающийся лидер ресторанного бизнеса

Выдающийся лидер ресторанной индустрии — Рэй Крок, основатель компании McDonald's, дела которого говорят красноречивее всяких слов. Рассказывают, что однажды, возвращаясь с какого-то важного банкета, он попросил шофера проехать мимо нескольких парковок возле заведений McDonald's. На одной из них он заметил много мусора. Из ближайшего телефона-автомата он позвонил в офис этого ресторана и попросил менеджера немедленно прибыть на автостоянку, чтобы помочь ему привести это место в порядок. Это было поучительное зрелище: владелец крупнейшей в мире сети ресторанов быстрого обслуживания в безукоризненном вечернем костюме и менеджер одного из его ресторанов на четвереньках ползают по автостоянке, собирая разбросанные бумажки...

Этот случай рассказывался в McDonald's сотни раз, когда выступающий хотел обратить внимание слушателей на необходимость поддержания чистоты и порядка.

Джеймс Ирвин (James Irwin), президент и главный исполнительный директор Emco Foodservice Systems, крупной дистрибьюторской компании с центром в Питтсбурге, штат Пенсильвания, удостоенный чести быть принятым в члены Food Service Distribution Hall of Fame, по поводу успеха говорит: «Многие не хотят платить за свой успех, не понимая, что при этом получаешь больше, чем отдаешь. Многие идут по пути наименьшего сопротивления, значительно ограничивая этим возможности полной реализации своего потенциала». Успехом он называет «выдающиеся результаты на долговременной основе» и считает, что человек, достигший подлинного успеха, не будет «ради достижения материального благосостояния идти на компромисс с совестью».⁴

Каждый человек определяет успех по-своему, но в контексте этой книги наиболее актуально звучит определение успеха как гармоничного сочетания личных интересов, стремлений и мечтаний с интересами деловой или профессиональной карьеры. Другим важным аспектом лидерства является способность создавать мотивацию для других и принимать решения. Далее в главе мы обсудим эти вопросы.

Исидор Шарп, основатель, президент и главный исполнительный директор канадской компании Four Seasons Hotels and Resorts⁵, был выбран среди наиболее успешных руководителей канадской индустрии гостеприимства как лучший исполнительный директор, олицетворяющий выдающиеся достижения своей корпорации, лидерство, предвидение, творческий подход и стремление к глобальной конкуренции. Всего за

сорок лет он превратил обычную гостиницу на Джарвис-стрит в центре Торонто в штаб-квартиру престижнейшей международной сети роскошных гостиниц и курортов, насчитывающей 55 отделений в двадцати пяти странах мира.

Исси Шарп, как зовут его в узком кругу, обладает способностями предвидеть то, что окажется в будущем не только востребованным, но и возможным для реализации, разработать реалистический план достижения успеха, а также вдохновить своих служащих на то, что они могут претворить мечту в реальность. По профессии архитектор, работавший в маленькой компании (из двух человек) своего отца, уже в молодые годы Исидор Шарп замыслил уникальный проект — создать для отдыхающих и бизнес-путешественников сеть элегантных, гостеприимных «домов вдали от дома».



*Исидор Шарп, основатель,
президент и главный
исполнительный директор
компании Four Seasons
Hotels and Resorts*

С момента основания своей первой гостиницы компания Four Seasons стала другой: теперь это одна из ведущих гостиничных сетей мира класса люкс. Свой успех Исидор Шарп объясняет тем, что ему удалось сплотить прекрасный коллектив единомышленников. Он занимается общественной и благотворительной деятельностью, поддерживая онкологический научный центр в память о своем сыне, умершем от этой страшной болезни.

Требования, предъявляемые к лидерам

Требования, предъявляемые к лидерам в индустрии гостеприимства очень широки, в том числе со стороны владельцев заведений, корпоративных офисов, гостей, служащих, агентств, занимающихся регулирующей деятельностью, и конкурентов (рис. 14.2). Отвечая на многие запросы, лидер должен сбалансировать две дополнительные си-

лы: энергию, которую необходимо затратить на достижение определенных результатов, и энергию, требующаяся на совершенствование взаимоотношений (рис. 14.3).

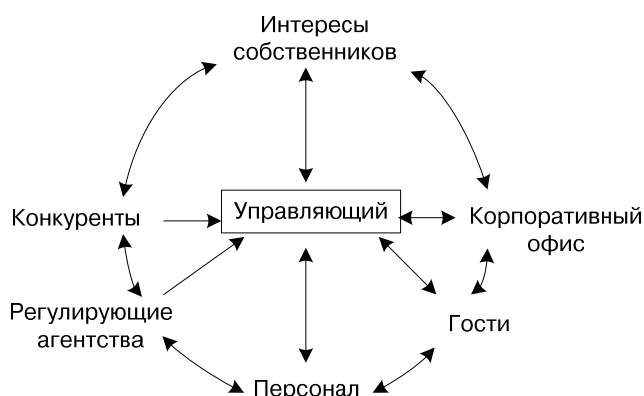


Рис. 14.2 Динамика спроса на управляющих в индустрии гостеприимства



Рис. 14.3 Объем энергии, которую управляющему требуется затратить на достижение результатов и поддержание взаимоотношений

Ученые, занимающиеся прикладными социальными науками, подобные Питеру Друкеру, руководители отраслей, например Билл Марриотт, и известные общественные деятели, примером которых можно назвать бывшего мэра Нью-Йорка Рудольфа Джулиани (Rudolph Giuliani), как создается впечатление, обладают общими качествами, из которых в первую очередь надо выделить следующие.⁶

1. Высокая степень ответственности.
2. Способность мыслить стратегически.
3. Ориентация на будущее.
4. Вера в ряд фундаментальных принципов, на которых строится человеческое поведение.
5. Явно выраженные взаимоотношения, которые эти люди не пытаются скрывать.
6. Политическая прозорливость.
7. Способность использовать свои полномочия как для обеспечения эффективности, так и для улучшения положения дел в организации.

Лидеры могут отличаться по тем ценностям, которые они разделяют, стилям управления и приоритетам. Питер Друкер, ученый, во многом изменивший суть менеджмента, автор и консультант, в течение многих лет обсуждал с сотнями лидеров их роли, цели и показатели работы. Эти обсуждения он проводил с руководителями и крупных, и небольших организаций, тех, которые стремятся к получению прибыли, и некоммерческих. Интересно отметить, что по словам Друкера, все лидеры, с которыми ему пришлось работать или чью работу он наблюдал со стороны, понимали следующее.

1. Единственным определением лидера может быть следующее: это человек, за кем следуют другие. Некоторые люди мыслители. Другие — проповедники. Эти роли очень важны и крайне необходимы. Но без последователей лидеров быть не может.
2. Эффективно действующий лидер это не тот человек, которого любят или которым восхищаются, а скорее тот, чьи последователи делают правильные вещи. Характеристикой лидерства является не популярность, а результаты.
3. У лидеров всегда обостренное видение, чувство перспективы. Лидеры показывают пример.
4. Лидерство не связано с рангами, привилегиями, титулами и деньгами. Здесь главное — ответственность.⁷

Друкер добавляет, что несмотря на огромное разнообразие индивидуально-стей, стилей, способностей и интересов, эффективно действующие лидеры имеют много общего.

1. Они не начинают с вопроса: «Что я хочу?», а начинают с другого — «Что нужно сделать?».
2. Затем они спрашивают: «Что я могу и должен сделать, чтобы добиться требуемого положения дел?». Это означает, что необходимо что-то сделать, что соответствует сильным сторонам лидера и тому, в чем он наиболее силен.
3. Они постоянно спрашивают: «Каковы миссия и цели организации? Что влияет на показатели работы и результаты этой организации?».
4. Они очень толерантно относятся к разнообразию людей и не стараются, чтобы остальные были похожи на них. Поэтому лишь в самых крайних случаях они могут спросить себя: «Нравится ли мне или не нравится этот человек?». Но они становятся жесткими и непреклонными, когда речь заходит о показателях работы, стандартах и ценностях подчиненных.
5. Они не боятся сильных качеств, имеющихся у подчиненных. Более того, они гордятся ими. Слышали ли они или нет, но на практике их лозунгом являются слова, которые Эндрю Карнеги хотел видеть бы на своем могильном камне: «Здесь лежит человек, который привлек к себе на службу более совершенных людей, чем он сам».
6. Так или иначе они подвергают себя так называемому зеркальному тесту, т.е. добиваются, чтобы человек, которого они видят в зеркале утром, был именно тем, каким они хотели бы его видеть, уважать и верить. Действуя так, они препятствуют проявлению самых сильных искушений лидера: делать вещи, которые популярны, вместо того, чтобы делать то, что нужно, каким бы мелким, незначительным оно не казалось.⁸

Лидерство: основа для менеджмента

Уильям Фишер

Концепция и практика лидерства применительно к управленческим карьерам вызывает интерес у большинства людей и привлекает их внимание. Нам всем обычно хочется обладать определенными лидерскими качествами, и поэтому мы стараемся их у себя развивать. Мы смотрим на лидеров, анализируем их действия и поступки, чтобы определить, какими качествами, свойствами, навыками и умениями они обладают, а затем стараемся им подражать. Однако остается важнейший вопрос: что является сущностью руководителя-лидера, благодаря чему ему удается добиваться успехов в менеджменте и что принципиально отличает его от неудачного руководителя? По крайней мере частично ответ на этот вопрос кроется в самом смысле слова *Leadership*, если рассматривать его как аббревиатуру.

1. *Loyalty* (лояльность). Лидерство начинается с лояльности: лояльности к своей организации и к ее миссии, лояльности к руководству организации, лояльности к подчиненным и лояльности к себе самому. Таким образом, лояльность – это многокоординатное понятие, охватывающее, если вести отсчет от вас, и верхние и нижние звенья организации. Если каждый член организации лоялен, в организации создаются прочные узы, благодаря которым общая мораль и атмосфера в ней улучшаются. В основе лояльности к себе лежат поддержание здорового тела и духа, разумный подход и настрой, что можно выразить более образно – «оставаться на гребне волны» при обслуживании других.

2. *Excellence* (совершенство). Лидеры знают, что совершенство это ценность, а не цель. Поэтому они стремятся добиваться и совершенства, и успеха. Совершенство – это измерительный механизм, пользуясь которым вы оцениваете, что вы делаете и насколько хорошо вы это делаете; успех – это внешнее проявление совершенства, свидетельствующее о том, как другие воспринимают вас.

3. *Assertiveness* (уверенность в себе). Лидеры обладают умственной и физической динамикой, которая заставляет их отыскивать возможности для контроля, управления, брать на себя ответственность и фокусироваться на достижении целей. Поведение лидеров свидетельствует, что у них нет каких-то сомнений в том, что они делают все правильно, что в свою очередь наделяет их смелостью предпринимать задуманные действия.

4. *Dedication* (целеустремленность). Лидеры настроены и внутренне и внешне на то, чтобы их организация добивалась поставленных целей. Они ориентированы на действия, а не на пассивность и настроены все время улучшать ситуацию, не удовлетворяясь текущим положением дел. Они обладают аурой или харизмой, которая отличает их от многих других людей, с которыми они работают, и при этом всегда в интересах своей организации.

5. *Enthusiasm* (энтузиазм). Лидеры умеют завести сами себя и повести за собой всю организацию. Они излучают энтузиазм и фактически заражают им других. Их стилю может не хватать сбалансированности, стабильности, четкого видения и хорошего формулирования идей, однако их яркий энтузиазм нередко отодвигает на второй план любые их слабости.

6. *Risk management* (управление риском). Лидеры понимают, что риск — одна из составляющих их управленческой деятельности. Поэтому они управляют риском, не допуская, чтобы он управлял ими, хотя в полной мере знают, что никаких гарантированных результатов, никаких заранее полученных выводов, никаких заранее установленных планов добиться нельзя, когда имеешь дело с будущим. Тем не менее, они измеряют риск, адаптируются к нему, контролируют его и в конце концов преодолевают.

7. *Strength* (сила). Лидеры обладают внутренним запасом жизненных сил, силой духа и мощным позитивным настроем, что позволяет им действовать предельно настойчиво и целенаправленно, благодаря чему они преодолевают сопротивления, кризисы и непредвиденные обстоятельства, которые могли бы замедлить движение вперед, и с честью выходить из ситуаций, в которых большинство других людей теряются. При столкновении с неожиданными событиями лидеры как бы получают дополнительную энергию.

8. *Honor* (уважение). Лидеры понимают, что их деятельность становится для организации, в которой они работают, наследством, и по своей природе это наследство может быть хорошим, плохим или нейтральным. Истинные лидеры знают, что все их взаимоотношения и действия должны исходить из самых высочайших стандартов честности, поскольку только в этом случае человек может заслужить настоящее уважение окружающих. Поэтому они правильно делают правильные вещи, стараются не ориентироваться на краткосрочные результаты, избегают общей поспешности в своих действиях и становятся примером для других, демонстрируя высокий настрой, профессиональный подход и негибкий характер.

9. *Inspiration* (вдохновение). Лидеры не всегда имеют последователей. Люди следуют за лидерами, которые вдохновляют их на достижение результатов, превышающих нормальные или обыденные, и устанавливают новые планки, цели, новые стандарты благополучия и новые основы для индивидуального, организационного и общественного благополучия. Именно вдохновение во многом отличает лидера от лица, занимающего высокую позицию, но не обладающего лидерскими качествами, поскольку лидер может затрагивать сердца, умы и души окружающих.

10. *Performance* (показатели работы). Может быть, основные качества лидеров и менеджеров — показатели их работы, определяющие их успех или неудачи. Главное — результаты, но важен и способ, при помощи которого эти результаты достигнуты, поскольку без этого сохранять роль лидера сложно. Многие руководители диктаторского типа быстро покидают свои позиции, несмотря на высокие результаты, как, впрочем, и многие харизматические личности, если несмотря на личную харизму они не показывают высоких результатов.

Если сложить все перечисленные десять составляющих, мы получим LEADERSHIP — лидерство. Всегда помните, что если вы хотите развивать лидерские качества, действуете так, словно уже обладаете ими.

И наконец, эти лидеры были не проповедниками, а активными деятелями.

Свою трудовую биографию Ван Юрэ (Van E. Eure) начала в Северной Каролине, еще в школьные годы подрабатывая официанткой в ресторане The Angus Barn, принадлежавшем ее отцу Теду Юрэ-младшему (Ted Eure, Jr.) и Чарли Уинстону (Charlie Winston), которые основали его в 1960 г. После окончания колледжа Ван Юрэ пять лет преподавала английский язык в начальной школе в Кении (Африка), а потом в 1982 г. вернулась в отцовский бизнес. В 1984 г. она была назначена старшим менеджером, а после смерти отца стала руководить рестораном вместе с матерью, Элис Юрэ. Сейчас ресторан может принимать одновременно до 600 посетителей, в нем работают 180 человек.

Ван Юрэ — имя широко известное в индустрии гостеприимства, потому что во многих ассоциациях, таких, как Knights of the Vine, La Chaine des Rotisseurs, North Carolina Citizens of Business and Industry, Public Service Company of North Carolina, Theatre in the Park, The Fifty Group (местная организация, в которую входят самые популярные руководители предприятий), она является либо просто членом, либо входит в состав совета директоров; Ван Юрэ член правления The Foundation of Hope (исследовательский центр для лечения душевнобольных, основанный ее отцом Тедом Юрэ). Имеет почетные титулы и награды: Master Lady (присуждаемую Raleigh Chapter of Knights), почетную медаль Mondavi (присуждаемую национальной сетью La Chaine des Rotisseurs).

Лидер сфокусирован на стиле и идеях, тогда как менеджер — на методе и процессе. Лидер — вождь, и он стремится не к аккуратности и порядку, а к движению, что следует из смыслового значения самого слова «лидер».⁹

Действующие наиболее эффективным способом лидеры имеют ряд навыков и умений, причем эти навыки и умения всегда влияют на то, как они ведут себя с подчиненными. Ниже приводится ряд рекомендаций, которые позволяют вам быть скорее лидером в гостиничном деле, чем всего лишь менеджером.

- *Действуйте решительно.* Гостиничные менеджеры каждый день должны принимать десятки решений. Очевидно, вы должны здраво относиться к этой задаче, выбирая для решения в первую очередь самые насущные. Как руководитель принимайте те решения, которые лучше всего способствуют достижению ваших целей и соответствуют вашим этическим принципам, после чего доводите принятые вами решения до подчиненных.
- *Будьте обязательны:* никогда не обещайте того, чего не сможете сделать, никогда не обнадеживайте напрасно. Разбитые надежды служащего — трещина в репутации управляющего.
- *Берите в свою команду лучших:* руководителя делают его подчиненные, и если хотите стать хорошим руководителем, окружайте себя хорошими специалистами, на суждения которых всегда можно положиться. Не торопитесь закрывать вакансии: изучайте анкеты, проводите собеседования, отсеивайте даже квалифицированных работников, но не имеющих необходимых личностных качеств.

- *Наделяйте подчиненных достаточными полномочиями:* дайте им возможность проявить себя в работе, почувствовать свою незаменимость. Чем выше их самоуважение, тем лучше они работают.
- *Помогайте своим служащим делать карьеру:* большинство работников хотят повышать квалификацию, и хороший начальник должен предоставлять им эту возможность. Но после того как компания потратит время и средства на обучение работника, его могут переманить конкуренты. Чтобы этого не происходило, надо обеспечивать хорошим работникам постоянное продвижение по служебной лестнице внутри самой компании.

В последние годы роль генерального менеджера гостиницы существенно изменилась: если раньше он в основном был умелым хозяином, знающим все тонкости гостиничного дела, то теперь это в первую очередь человек, который должен удовлетворить запросы самых разных групп. Гости, служащие, владельцы и местное сообщество — все они хотят не просто удовлетворения, но и удовольствия, обращаясь к услугам гостиницы. Разумеется, на первом месте гости, но при этом не следует забывать и о цифрах, свидетельствующих о прибыли. Многие генеральные менеджеры настолько загружены встречами, отчетами и разрешением возникающих проблем, что у них едва находится время пообщаться с гостями. Одним из исключений можно назвать Ричарда Рилея (Richard Riley), генерального менеджера сказочной гостиницы Shangri-La Makati в Маниле, Филиппины. Ричард приветствует гостей каждый четверг с 5 до 7 вечера в основном холле гостиницы. Будучи генеральным менеджером одного из Карибских курортов на Барбадосе, автор этой книги лично приветствовал каждого гостя. Разумеется, существует большая разница между небольшим курортным отелем и крупной городской гостиницей; гости курорта остаются не менее двух, а иногда четырех недель в сезон, и поэтому требуют индивидуального внимания. После трагических событий 11 сентября 2001 г. менеджеры столкнулись с тем, что прибыль обеспечивать стало еще сложнее. Сразу же после этих ужасных событий коэффициент заполняемости опустился до однозначных цифр (в процентном исчислении). Американские гостиницы оказались не единственными, получившими низкий коэффициент заполняемости после волны террористических событий. Эта трагедия наглядно показала, что вся мировая экономика очень тесно взаимосвязана. На других континентах, в Европе, Азии и остальных частях мира коэффициент заполняемости гостиниц так же резко снизился, так как американские и японские туристы и бизнесмены предпочитают теперь чаще оставаться дома.

Проверьте ваши знания

1. Какие три фактора требуются для трансформационного лидерства?
2. Дайте определение лидерству.
3. Приведите несколько примеров лидерства.
4. Поясните, что другие люди ожидают от лидеров.

Carlson Companies

Действующая более чем в 140 странах Carlson Companies является одной из ведущих частных корпораций Соединенных Штатов и лидером по предоставлению услуг в управлении заведениями индустрии гостеприимства, франчайзинга, прямого обслуживания клиентов.

Возглавляемая председателем совета директоров и главным исполнительным директором Мэрилин Карлсон Нельсон (Marilyn Carlson Nelson), Carlson Companies продолжает твердо придерживаться базовых принципов, заложенных отцом Мэрилин Куртом Карлсоном (Curt Carlson) почти 65 лет назад, суть которых можно выразить предельно просто одной фразой — устанавливайте с клиентами долгосрочные отношения.

Деятельность корпорации Carlson Companies является одной из тех историй достижения успеха в индустрии гостеприимства в Америке, о которых так любят рассказывать преподаватели. В 1938 г. предприниматель Кертис Карлсон (Curtis L. Carlson) на занятые 55 долларов основал в г. Миннеаполисе компанию Gold Bond Trading Stamp Company. Его идея зачетных купонов в продовольственных и других магазинах, предназначенная для стимулирования продаж и формирования лояльности, оказалась очень привлекательной и за несколько лет распространилась по всей стране.

На протяжении многих лет Carlson диверсифицировала свою работу и теперь занимается гостиницами, организацией путешествий и другими связанными с ними видами бизнеса. В 1960-х годах Carlson и несколько ее партнеров совместно купили долю в гостинице Radisson Hotels, которая находилась в центральной части Миннеаполиса. В конце концов Carlson стала единственным владельцем этого гостиничного бренда и распространила его по всему земному шару. В настоящее время гостиницы Radisson насчитывают 432 заведения, расположенные в 59 странах.

Чтобы отразить растущую диверсификацию компании ее название с 1973 г. изменилось: с Gold Bond Stamp Company на Carlson Companies. Частью Carlson Hospitality Worldwide, одной из важнейших структур Carlson, являются четыре гостиничных бренда. Это Regent International Hotels, Radisson Hotels and Resorts, Country Inns & Suites by Carlson и Park Plaza and Park Inn. Кроме того, к брендам Carlson, работающим в индустрии гостеприимства, относятся рестораны T.G.I. Friday's и Pick Up Stix и круизы Radisson Seven Seas Cruises.

Carlson Hospitality Worldwide выполняет более 1570 гостиничных, курортных, ресторанных и круизных операций в 81 стране. Только операции, связанные с проживанием, осуществляются в 810 местах, расположенных в 63 странах. Ресторанные операции охватывают 753 места в 55 странах, а круизные операции выполняются на шести кораблях типа люкс, еще один корабль в настоящее время строится. Эти бренды и услуги группы в соединении с ее родственными компаниями Carlson Marketing Group, Carlson Wagonlit Travel и другими компаниями, специализирующимися на путешествиях и программах стимулирования потребителей, предоставляют работу более чем для 188 000 человек во всем мире.



Мэрилин Карлсон Нельсон

Помимо своего глобального и успешного бизнеса Carlson Companies считается одним из ведущих работодателей. В журналах *Fortune* и *Working Mother* компания значится в списке «100 лучших мест для работы в Америке».

Мэрилин Карлсон Нельсон стала главным исполнительным директором Carlson Companies в 1998 г. после ухода в отставку ее отца и основателя компании Курта Карлсона. После его смерти в 1999 г. она сменила его и в качестве председателя совета директоров. Мэрилин регулярно включается журналом *Fortune* в список самых влиятельных женщин-бизнесменов, а журнал *Business Week* выбрал ее одной из первых 25 руководителей бизнеса. С 1997 г. Мэрилин ежегодно вносится журналом *Travel Agent* в список самых влиятельных женщин в индустрии путешествий.

В 2002 г. она была назначена президентом Джорджем Бушем председателем Национального совета женщин-бизнесменов (National Women's Business Council). Этот совет является независимым источником рекомендаций и предложений для президента, Конгресса и администрации США по делам малого бизнеса и координационного комитета по делам женщин.

Мэрилин также является председателем общенациональных масштабов ассоциации Travel Industry Association of America и членом совета Всемирного экономического форума и участвует в совете форума губернаторов по вопросам путешествий и туризма.

Среди наград, полученных Мэрилин за ее достижения в индустрии гостеприимства, отметим Cutting Edge Award, присуждаемую ассоциацией American Hotel & Lodging Association, а также награду имени Стефана Бренера (Stephen W. Brener Lodging Hospitality Silver Plate Award), вручаемую на ежегодной конференции по инвестициям в индустрии гостеприимства, которая проводится в университете Нью-Йорка. В 2000 г. общество Penn State Hotel and Restaurant Society назвало Мэрилин лучшим руководителем в индустрии гостеприимства.

Мэрилин закончила колледж Smith College по курсу международной экономики, а также училась в Sorbonne в Париже, институте Institute des Hautes Etudes Economiques Politiques в Женеве, Швейцария, где изучала политические науки и международную экономику.

Эта вставка написана по материалам работы Bill Carlino, "Carlson Cos," *Nation's Restaurant News*, 27, 13 March 29, 1993, pp. 43—84 и веб-сайта www.carlson.com, February 16, 2004.

Менеджмент в индустрии гостеприимства

Менеджмент включает в себя прогнозирование, планирование, организацию, мотивацию и контроль за деятельностью группы, осуществляемые с целью добиться поставленных целей. Менеджмент устанавливает направление, в котором предстоит развиваться предприятию. Исследовательская работа, на основании которой выбирается это направление, может быть проведена специалистами самого

предприятия или приглашенными консультантами. Для выполнения заданий менеджеры получают нужные ресурсы и отслеживают все стадии работы до самого завершения, осуществляя соответствующие надзор и контроль.

Руководители высшего звена, такие, как президент и члены совета директоров, ответственны за предприятие в целом и поэтому занимаются вопросами его стратегии и выработкой высших целей (миссии). Они также организуют и контролируют работу разных подразделений корпорации. Большинство руководителей высшего звена производственными аспектами не занимаются. Эти обязанности возлагаются на исполнительных руководителей среднего звена. Другими словами, Биллу Марриотту не пристало составлять график работы барменов ресторана одной из его гостиниц. Хотя он, без сомнения, знает, как это делается, но его знания и опыт должны использоваться компанией в других целях. Таким образом, хотя старший бармен и Билл Марриотт оба являются менеджерами, но разных уровней, и для эффективной работы на каждом из этих руководящих уровней требуются разные умения и навыки.

Что такое менеджмент?

Менеджмент, если его определить предельно просто, — это то, чем занимаются менеджеры: прогнозирование, планирование, организация, принятие решений, осуществление коммуникаций, мотивация и контроль. Если же дать более развернутое определение, менеджмент — это *формализованный процесс, благодаря которому предприятие реализует свои цели, организуя усилия своих работников*.¹⁰ Анализируя это утверждение, можно сказать, что главное в нем — функции управления и координации работ других людей. Кроме того, менеджмент, конечно, предназначен для обеспечения производительности и эффективности.

Производительность — это получение максимального результата с минимальным объемом исходных составляющих. Менеджеры работают с редкими ресурсами: деньгами, людьми, временем и оборудованием. Вы можете себе представить весь ажиотаж на кухне, когда там готовится еда для обслуживания гостей. Однако быть производительным недостаточно, менеджерам следует добиваться и эффективности. **Эффективность** — это выполнение того, что требуется. В качестве примера, повара делают то, что нужно, когда они готовят еду правильно, в соответствии с рецептами и к тому времени, когда она необходима.

Кто такие менеджеры?

Изменяющаяся природа организаций и работа, наблюдаемая во многих организациях гостеприимства, стирает границы между менеджерами и служащими, не относящимися к категории управляющих. Многие традиционные виды работ в настоящее время предусматривают выполнение управляющих видов деятельности, особенно когда работа организована в виде команд. Например, члены команд часто занимаются разработкой планов, принимают решения и отслеживают собственные показатели работы. То же самое можно сказать в отношении метода «комплексное управление качеством».

Если положение дел таково, то как мы можем определить, кто такие менеджеры? Вот один из вариантов ответа на этот вопрос. *Менеджер* — человек, который работает с подчиненными и координирует их виды деятельности с целью добиться задач, поставленных перед организацией.¹¹

Менеджеров часто подразделяют на три уровня. **Менеджеры нижнего уровня** управляют работой линейных служащих. Иногда их называют супервайзерами. Например, супервайзер фронт-офиса отвечает за работу персонала смены и контролирует обслуживание гостей во время своей смены.

Менеджеры среднего уровня — эквивалент руководителей подразделений. Они занимают место между менеджерами низшего и высшего уровней и несут ответственность за выполнение краткосрочных и среднесрочных планов и устанавливают задачи и цели для выполнения этих планов. Им подчиняются менеджеры низшего уровня.

Топ-менеджеры отвечают за выполнение среднесрочных и долгосрочных планов и устанавливают цели и стратегии, позволяющие реализовать эти планы. Али Касики (Ali Kasiki) — менеджер высшего уровня. Его должность — управляющий директор. Он занимается разработкой и реализацией всесторонних проектов, влияющих на всю организацию. Три уровня менеджмента плюс служащие неуправленческого уровня показаны на рис. 14.4.

1. Топ-менеджеры
2. Менеджеры среднего звена
3. Менеджеры нижнего уровня
4. Служащие неуправленческого уровня

Рис. 14.4 Три уровня менеджмента плюс служащие неуправленческого уровня

Основные функции менеджмента

К основным функциям менеджмента относятся прогнозирование, планирование, организация, принятие решений, осуществление коммуникаций, мотивация и контроль. Эти функции не могут выполняться отдельно друг от друга: они взаимозависимы и обычно выполняются одновременно или, во всяком случае, частично перекрываются. Основные функции менеджмента, позволяющие добиться поставленных целей, показаны на рис. 14.5.

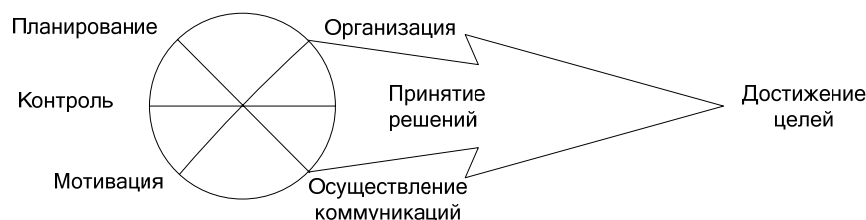


Рис. 14.5 Основные функции менеджмента, позволяющие добиться поставленных целей

Какие качества необходимы генеральному менеджеру для выживания

Али Касики (Ali Kasiki) из Peninsula Beverly Hills, Калифорния, предлагает свой перечень основных качеств генерального менеджера.*

- Знай себя, свои ключевые компетенции и свои сильные стороны.
- Нанимай служащих, подходящих для своей управленческой команды.
Создавай барьеры для входа на этот рынок других; в этом случае это означает, что вы должны сделать себя незаменимым.
- Будь очень гибким.
- Старайся сблизиться с гостями и владельцами; это помогает понимать реальность не только на уровне ощущений.
- Демонстрируй лидерство на всех уровнях.
- Делегируй полномочия. Без такого делегирования ты просто не сможешь выжить.
- Реагируй на тенденции.
- Доверяй своим инстинктам.
- Бери на себя риск и меняй базовые правила.
- Не будь излишне уверенным в себе: это заканчивается плохо.
- Выгляди как успешный человек, так как в противном случае остальные будут думать обратное.
- Управляй своим будущим: это лучшее, что ты можешь делать. Привноси будущее в настоящее.

* Перечень составлен на основе разговора автора с Али Касики 4 ноября 2001 г.

Компании индустрии гостеприимства существуют для того, чтобы кого-то обслуживать, и поэтому необходимо определить цели и средства для решения этих задач.¹² Этим и занимается менеджмент. Функция **планирования** предусматривает задание целей компании и разработку планов, необходимых для их достижения или даже превышения. После того как планы составлены, наступает процесс **организации** — процесс определения того, что необходимо сделать, кто будет это делать, как задания следует группировать, кто кому подчиняется и кто принимает решения.

Принятие решений, как было сказано, относится к ключевым управленческим функциям. Успех всей компании, является ли она крупной мультинациональной корпорацией или частной фирмой, во многом зависит от качества принимаемых решений. Принятие решений требует видения, формулирования миссии, целей и задач компании. Эта функция также предусматривает составление графика работы персонала, определение того, что предложить в меню и как реагировать на запросы гостей. Более подробно вопросы принятия решений, связанные с долгосрочной и краткосрочной перспективой, централизацией и децентрализацией принятия, программируемыми и непрограммируемыми вариантами, и отдельные шаги в процессе принятия решения рассматриваются в отдельной главе.

Чтобы работа была сделана, требуются **коммуникации** с отдельными людьми и группами и их мотивация. **Мотивация** предусматривает создание и сохранение в коллективе хорошей атмосферы, формирование корпоративной культуры и управление конфликтами и коммуникациями.¹³

И наконец, последняя управленческая функция, замыкающая полный цикл, — **контроль**. После того как цели заданы, а планы сформулированы, менеджеры занимаются организацией, коммуникациями и мотивацией, а также привлечением и использованием ресурсов, требуемых для выполнения работы. Контроль включает задание стандартов и сравнение фактических результатов с этими стандартами. Если наблюдаются существенные отклонения, они изучаются и предпринимаются корректирующие действия, чтобы добиться выполнения целевых показателей. Поэтому для выполнения контрольной функции необходимы процессы мониторинга, сравнения и корректировки.

Управленческие навыки и умения

В дополнение к чисто менеджерским обязанностям прогнозирования, планирования, организации, мотивации и контроля руководитель должен также обладать и другими умениями и навыками, которые можно разделить на три группы: концептуальные, межличностные и технические.

Концептуальные умения и навыки позволяют руководителю видеть предприятие как единое целое и в то же время понимать, каким образом в нем осуществляются отдельные операции, обеспечивающие достижение конкретных, частных целей. Концептуальные умения и навыки также помогают руководителю хорошо разбираться во взаимосвязях и взаимозависимостях между всеми структурными подразделениями организации.

Функции руководителя заключаются и в том, чтобы правильно организовывать работу подчиненных, воздействовать на них должным образом, выступать в качестве наставника, обучать и оценивать. Эти умения и навыки требуют высокого уровня владения межличностными отношениями. Одним из качеств, относящихся к умению налаживать межличностные отношения, которым должен овладеть каждый менеджер, является способность собрать команду и работать с каждым из ее членов.

Руководителям также надо иметь хорошие навыки в области производственных процессов, находящихся под их управлением: технологии, методы, оборудование и процедуры. Глубина овладения этими умениями и навыками у руководителей разных уровней может быть разной. Скажем, по мере того как руководитель поднимается по служебной лестнице, знание технической стороны дела становится для него менее актуальным, зато существенно возрастает важность знания концептуальной стороны бизнеса.

Прежде чем идентифицировать ключевые навыки и умения менеджеров, необходимо понять значимость корпоративной философии, культуры и базовых ценностей, а также миссию корпорации, ее задачи и цели. Соотношение управленческих навыков и умений, требуемых на разных уровнях организации (менеджеры высшего уровня, среднего уровня и нижнего уровня — супервайзеры), схематически показано на рис. 14.6.

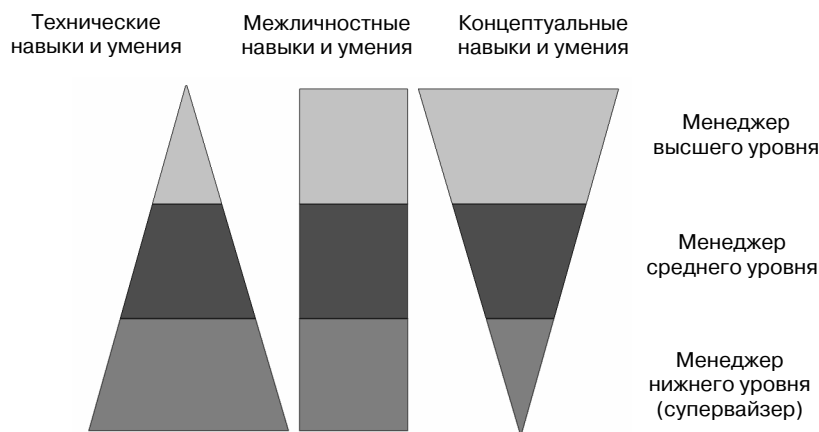


Рис. 14.6 Соотношение различных управленческих навыков и умений у менеджеров разного уровня

Меняющаяся роль менеджера

В современном мире роль менеджера меняется настолько динамично, что такой гуру менеджмента, как Питер Друкер, даже сказал: «Слово "менеджер" меня больше не устраивает, так как изначально оно предполагало наличие подчиненных». Конечно, менеджеры и сегодня могут иметь подчиненных, но успешный менеджер сегодняшнего дня скорее берет на вооружение подход лидера команды или наставника.

Существует, разумеется, множество и других действий, которые выполняют менеджеры. Скажем, менеджеры не только планируют, организуют, принимают решения, занимаются коммуникациями и мотивациями и осуществляют контроль. Они поочередно примеряют к себе различные роли.

- **Роль представителя.** Каждый менеджер часть своего рабочего времени вынужден тратить на представительские функции. Например, президент корпорации, возможно, должен сам принимать важных гостей или представлять корпорацию на торжественных обедах.
- **Роль лидера.** Каждый менеджер должен выступать в качестве лидера, мотивируя и поощряя своих подчиненных.
- **Роль связного.** Менеджеры проводят много времени, контактируя со служащими из других подразделений своей организации и за ее пределами. Например, менеджер по продажам активно взаимодействует с директором подразделения обслуживания помещений.
- **Роль выступающего.** Менеджер часто высказывается по вопросам деятельности своей организации. Скажем, он может быть приглашен для выступления перед студентами колледжа, которые пришли в организацию на практику.
- **Роль переговорщика.** Менеджер часто участвует в переговорах. К примеру, глава компании может встречаться с руководством профсоюза, чтобы обговорить ставки заработной платы и другие вознаграждения за работу персонала на следующий срок.

Вы ведь тоже менеджер

Ваши сокурсники только что голосованием выбрали вас менеджером-лидером и поручили вам заняться организацией поездки группы во время летних каникул во Францию. По правде говоря, каждый из вас не очень-то много знает об этой стране: как туда лучше всего добраться или что там делать после приезда, да и в остальных вопросах поездки ваши познания примерно такие же. С чего вы начнете? (Не поддавайтесь искушению перепоручить подготовку этой поездки профессиональному агенту по организации подобных мероприятий, пожалуйста.)

Возможно, вы начнете с обдумывания шагов, которые необходимо предпринять, и попытаетесь сформулировать их в терминах планирования, организации, принятия решения, коммуникаций, мотивации и контроля. Какой тип плана вам для этого потребуется? Помимо прочих вещей вам надо продумать даты отправления группы и ее возвращения, города и места, которые вы хотите посетить, авиакомпанию, самолетом которой вы полетите во Францию и обратно, маршрут перемещения группы по стране, гостиницы, в которых вы будете останавливаться. Как ясно даже из одного этого перечисления, планы в подобных ситуациях — вещь действительно важная и необходимая. Вы ведь не хотите прилететь с группой друзей, которые надеются, что вы все продумали, в аэропорт Орли, а затем не знать, что делать дальше.

Поняв, какую работу предстоит выполнить, а к тому же ведь в это время надо еще сдавать экзамены и получать за них высокие оценки, вы решаете воспользоваться помощью сокурсников. Для этого вы распределяете между собой все задачи и создаете организацию, которая будет заниматься их решениями. Скажем, кто-то из ваших приятелей должен проанализировать рейсы самолетов и цены на них, другой — изучить цены гостиниц, третий — продумать, какие города стоят того, чтобы их посетить, четвертый — проработать транспортные возможности перемещения группы по Франции. Однако общая задача в конечном счете не будет решена, если члены вашей рабочей группы будут действовать изолированно друг от друга. Им всем требуется координация, которой должны заняться вы сами: человек, отвечающий за билеты на самолет, не может их бронировать, пока не будет знать сроков отлета и города, с которого начнется ваш маршрут по Франции. То же самое можно сказать и в отношении члена вашей команды, занимающегося гостиницами: ему нужно знать города и даты, когда вы там будете. Чтобы коммуникации между участниками были эффективными, вы можете регулярно проводить общие встречи-инструктажи, а между ними рассылать сообщения, если в график работ надо срочно внести коррективы. Лидерство и мотивация могут быть действительно не только интересными, но и трудными процессами, так как далеко не у всех ваших коллег будут совпадать мнения по отдельным вопросам. Поэтому вам придется приложить усилия, чтобы добиться от каждого участ-

ника подготовительной группы должной сфокусированности и позитивного настроения на решение возникающих проблем.

Разумеется, вам необходимо все время держать процессы подготовки поездки под контролем. Если что-то выбивается из графика или идет не так, как было запланировано (а это при поездке группы почти обязательно случится), т.е., образно говоря, если что-то может «сломаться», оно, несомненно, «сломается». Поэтому все надо проверять и перепроверять. Другими словами, управление — это то, чем мы занимаемся почти каждый день, часто, правда, не зная, что это называется менеджментом.

Материал в адаптированном виде из работы G. Dessler, A Framework for Management, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002, p. 8.

Эти роли, наряду с управленческими функциями, охватывают круг задач, решаемых менеджером. Следует не забывать, что менеджерам приходится заниматься многими делами, меняющимися с калейдоскопической быстротой, из-за чего, если использовать образное сравнение, менеджерам приходится надевать сразу две, а то и больше шляп.

Менеджеры XXI века должны действовать в условиях не только более требовательного и все более сложного, но и более динамичного и зависящего от многих факторов мира. Идея «глобальной деревни» становится реальностью, в результате чего будущим менеджерам придется овладевать новыми социально-культурными явлениями и ценностями, а также с уважением относиться к разнообразию окружающего мира. Причем речь идет не о каком-то далеком будущем. Двумя наиболее значимыми изменениями, происходящими здесь и сейчас, является все более ускоряющийся технический прогресс и интернационализация гостеприимства и туризма. Поэтому от того, в какой мере вы как будущий **менеджер-лидер** овладеете всеми необходимыми навыками и умениями сейчас, зависит то, насколько успешной окажется ваша карьера в будущем.

Новая роль менеджера проявляется не только в самой организации, но и за ее пределами. Например, менеджер должен реагировать на потребности рынка и обеспечивать получение организацией прибыли. Менеджеры должны все время проявлять инновационный подход и стремиться к максимальной эффективности в тех областях, за которые они отвечают, добиваясь этого за счет совершенствования процессов, в частности, сокращая очереди при регистрации в аэропортах и гостиницах. Некоторые компании, чтобы упростить и ускорить процедуры регистрации, используют современные методы, благодаря которым процесс регистрации не вызывает у гостей раздражения. Так, в Disney для этого применяется следующий креативный прием: пока гости стоят в очереди на аттракционы, их забавляют Микки-маус и его приятели. За таким представлением время ожидания пролетает незаметно.

В чем разница между лидерством и менеджментом

Лидерство и менеджмент — нестареющие темы. Под лидерством понимается процесс социального влияния, который может иметь место почти при каждом взаимодействии между людьми. Это более широкое понятие, чем менеджмент с его сосредоточенностью на выполнении конкретных целей предприятия. Современный менеджмент появился на свет около ста лет назад, чтобы помочь людям, чьи имена теперь стали почти легендой, сделать качественный рывок в промышленности. Без менеджмента гигантские сталелитейные и автомобильные корпорации, развивающиеся как единый организм, превратились бы в хаотические образования и просто не могли бы функционировать должным образом.

Менеджмент — это формализованный процесс, благодаря которому предприятие реализует свои цели через организованные усилия своих работников. Лидерство — это процесс, благодаря которому человек с идеями может оказывать нужное воздействие на поведение других людей. Хотя менеджеры обладают властью в силу своего положения, компании стремятся назначать менеджерами людей-лидеров, способных воздействовать на подчиненных силой своей личности, опытом и т.д.

Разницу между менеджментом и лидерством можно показать, сравнив черты идеального менеджера и идеального лидера.¹⁷

Менеджер

управляет
работает по шаблону
поддерживает
сфокусирован на системе и структуре
уповает на контроль
имеет ограниченный горизонт
спрашивает, «как» и «когда»
ориентируется на показатели балансового отчета
инициирует
поддерживает статус-кво
делает работу так, как надо

Лидер

выдвигает новые идеи
является творческой личностью
развивает
сфокусирован на людях
внушает доверие
имеет широкий кругозор
задает вопросы «что» и «почему»
ориентируется на перспективу
порождает новое
бросает вызов
делает то, что надо

Проверьте ваши знания

1. Что такое менеджмент и каковы три группы управленческих навыков и умений?
2. Поясните предназначение разных уровней менеджмента.
3. Опишите сущность ключевых управленческих функций.
4. В чем разница между лидерством и менеджментом?

Некоторые тенденции в области лидерства и менеджмента

- Возрастание степени диверсифицированности групп служащих.
- Многие служащие в начале работы не имеют базовых навыков и умений.
- Большая необходимость в профессиональной подготовке служащих.
- Формирование лидеров из линейных менеджеров.
- Управление доходами от продаж как способ обеспечения безубыточности.
- Создание независимых бизнес-единиц, которые самостоятельно должны получать прибыль; при невозможности этого сделать — передача части функций по контракту внешним структурам.
- Вместо того чтобы иметь штатного служащего для выполнения функции, которая требуется только периодически, передача ее выполнения внешней структуре.
- Сокращение числа штатных служащих, работающих полное время, и наем большего числа почасовиков, что позволяет сократить размеры дополнительных вознаграждений.
- Более высокие запросы к профессиональной подготовке, чтобы уметь пользоваться современным техническим оборудованием.
- Повышающаяся важность социальных и экологических аспектов.

СИТУАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

Стандарты выполнения должностных обязанностей

Чарльз и Нэнси обратились в современную гостиницу на 300 номеров, чтобы получить должность помощника менеджера службы регистрации. Чарльз в течение восьми лет работал в трех разных гостиницах и в течение последних трех месяцев исполнял обязанности помощника менеджера службы регистрации именно в этой гостинице. Первоначально он занимался работой с большим энтузиазмом. Однако в последнее время у него наблюдается какая-то апатия, он стал небрежно одеваться, а в его отчетах, цифрах и денежных расчетах все чаще стали появляться ошибки. Кроме того, несколько раз у него возникали конфликты с гостями.

Нэнси недавно окончила колледж с отличием и получила степень бакалавра по менеджменту в индустрии гостеприимства. Обучаясь в колледже, она работала почасовиком в гостинице бюджетного класса на регистрации. Другого опыта работы в гостинице у Нэнси нет. Однако, она обладает большими знаниями, полученными в колледже, и стремится к успешной карьере.

Создается впечатление, что основным претендентом на открывшуюся вакансию является Чарльз, поскольку у него большой опыт работы в других гостиницах и он знает гостиничное дело. Однако в связи с его последними результатами менеджеру необходимо обсудить с Чарльзом его поведение и выяснить будущие карьерные планы.

Вопросы для обсуждения

1. Каковы квалификационные требования для должностной позиции, по которым будут оценивать обоих претендентов на вакантную должность?
2. Как следует построить разговор между менеджером отдела и Чарльзом? Приготовьте конкретные рекомендации менеджеру по ведению этого разговора.
3. Кто, по вашему мнению, в наибольшей степени подходит для указанной должности? Почему?

СИТУАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

Сопротивление переменам

Вас только что приняли на работу в качестве помощника менеджера в старый престижный, но очень загруженный нью-йоркский ресторан. На все ваши предложения о внесении перемен служащие отвечают: «Мы так делали

всегда». Они просто не знают, что какие-то вопросы можно решать по-другому.

Вопрос для обсуждения

Как вам следует действовать в этой ситуации?

ПОЛЕЗНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Лидерство и менеджмент

После того как вы закончите обучение в колледже, от вас ожидается исполнение руководящей роли. Скорее всего вы будете работать с людьми с почасовой оплатой труда, причем эти люди могут быть самыми разными: от работников с минимальной заработной платой до высокопрофессиональных специалистов. К тому же эти люди могут работать в компании уже много лет и досконально изучили свои служебные обязанности.

Можем ли мы в таких условиях все стать лидерами и развивать у себя лидерские навыки и умения? Конечно, лидерские качества есть у всех, и мы можем, разумеется, их развивать. Лидерство начинается с отношения к себе. Нам необходимо определить собственное видение, миссию, цели и задачи. Однако лидерство не ограничивается формулированием задач, так как необходимо также понять, как их можно решить. Во многом это просто вопрос веры.

Чтобы вести этих служащих за собой, вы должны как менеджер решить сложную задачу. Для начала вам необходимо завоевать их доверие. Но пока вы не знаете досконально того, что вы делаете, решить эту

задачу трудно, если вообще возможно. Чтобы стать эффективным лидером, надо, в частности, не поручать кому-то сделать то, что вы не в состоянии выполнить сами. Мотивировать подчиненных гораздо легче, когда вы умеете правильно оценивать их работу, именно поэтому ваш опыт работы во время обучения в колледже в этом случае очень пригодится. Вы гораздо лучше станете разбираться в заданиях подчиненных, если сами когда-то делали то, чем эти люди занимаются теперь.

Опыт поможет вам справиться с трудной задачей, сохранить мотивацию подчиненных и организовать их работу как единой команды.

Ваше обучение в колледже, несомненно, очень важно, но значительный вклад в образование вносит и опыт работы, полученный в годы обучения. По завершении учебы, если ваш опыт был связан с вашими планами на будущее, вы будете обладать необходимыми знаниями, умениями и способностями и сможете более успешно совершенствоваться как менеджер в индустрии гостеприимства.

Информация, использованная в этой вставке, любезно предоставлена Чарли Адамсом.

РЕЗЮМЕ

1. Лидерство определяется как процесс, посредством которого человек способен оказывать воздействие на поведение других людей в нужном для него направлении.
2. Современное лидерство включает лидерство транзакционного и трансформационного видов.
3. Растущие требования к индустрии гостеприимства и лидерам, действующим в ней, все сильнее затрагивают вопросы собственности, корпоративного устройства, регулирования деятельности, взаимоотношений с персоналом, окружающей среды и общественных интересов. В этих условиях лидеры должны уметь добиваться сбалансированности результатов и отношений.
4. Менеджмент — это процесс координации видов деятельности таким образом, чтобы добиться производительности и эффективности работы своих подчиненных.
5. Лидеры, по мнению Друкера, выполняют следующие четыре основные функции и при этом ведут себя соответствующим образом.

- а) Лидер — это тот, у кого есть последователи; одни люди являются мыслителями, другие — проповедниками.
 - б) Эффективный лидер это не тот человек, которого любят или которым восхищаются, а скорее тот, чьи действия и поступки находят последователей. Характеристикой лидерства является не популярность, а результаты.
 - в) У лидеров всегда обостренное видение, чувство перспективы. Лидеры подают пример.
 - г) Лидерство не связано с рангами, привилегиями, титулами и деньгами. Здесь главное — ответственность.
6. Существует шесть основных функций менеджмента: прогноз, планирование, организация, принятие решений, коммуникация, мотивация и контроль. Однако помимо этих функций менеджерам время от времени приходится выполнять и другие роли, в том числе представителя, лидера, делегата и переговорщика.
7. Различие между менеджментом и лидерством заключается прежде всего в том, что первое — это формализованный процесс, в ходе которого подчиненные под управлением руководителя добиваются целей, поставленных перед организацией, а второе — процесс, при помощи которого человек, обладающий видением, может влиять на поведение других лиц желательным для себя образом.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

Коммуникация
Контроль
Лидерство
Менеджер-лидер
Менеджеры нижнего уровня
Менеджеры среднего уровня
Менеджмент
Мотивация

Организация
Планирование
Принятие решений
Производительность
Топ-менеджеры
Транзакционное лидерство
Трансформационное лидерство
Эффективность

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Каким руководителем, как вам кажется, будете вы?
2. Приведите примеры управленческих функций применительно к индустрии гостеприимства.
3. Обсудите меняющуюся роль менеджеров.
4. Дайте определение лидерства и перечислите основные качества хорошего лидера.
5. Покажите различия между лидерством транзакционного и трансформационного типов.

ИНТЕРНЕТ-УПРАЖНЕНИЯ

1. Wet Feet.com

www.wetfeet.com

Wet Feet.com — организация, которая стремится помочь вам принять более взвешенные решения, связанные с карьерой. Она предоставляет информацию по видам работ и карьерам как для тех лиц, кто ищет работу, так и для тех, кто занимается наймом. В любом случае вам будет полезно выйти на этот веб-сайт и познакомиться с его содержанием!

Задания

Нажмите на заголовок “Careers” (Карьеры), а затем выйдите на заголовок “General

Management” (Общий менеджмент). Ответьте на следующие вопросы.

- (а) Каковы требования к должностной позиции генерального менеджера и какие рекомендации по этому поводу приводятся на веб-сайте Wet Feet.com?
- (б) В разделе “Career Overview” (Общий обзор карьеры) указываются некоторые атрибуты, имеющиеся у большинства менеджеров. Работая в группе, перечислите эти атрибуты и обсудите их важность.

2. American Management Association**www.amanett.org**

Ассоциация American Management Association (АМА) объединяет специалистов практической направленности и предлагает менеджерам и организациям широкий набор программ управленческого развития.

Задания

Найдите раздел, озаглавленный “AMA Research” (Исследования). Выберите два представленных на нем отчета. Просмотрите эти отчеты и составьте обобщенный список основной информации, приведенной в них. Затем опишите, как эта информация может повлиять на составление планов менеджерами, работающими в индустрии гостеприимства, организацию их работ, принятие решений, коммуникации, мотивацию и контроль.

3. Ritz-Carlton Hotel Company**www.ritzcarlton.com**

Гостиницы Ritz-Carlton известны своей роскошью и высочайшим уровнем обслуживания, а компания является лидером в индустрии гостеприимства. На этом сайте приведены примеры того, как Ritz-Carlton поддерживает свою культуру отличного обслуживания. Здесь также можно познакомиться с работой центра лидерства Ritz-Carlton Leadership Center.

Задания

Нажмите на заголовок “About Us” (О нашей организации). Затем нажмите на заголовок “Other Ritz-Carlton Business” (Другие виды бизнеса в Ritz-Carlton). После этого перейдите к “Ritz-Carlton Leadership Center” (Центр лидерства в Ritz-Carlton) и ответьте на следующие вопросы.

- (а) Какова ориентация Ritz-Carlton в сфере лидерства?
- (б) Какие семь характерных качеств присущи очень эффективным людям?

ПРИМЕНИТЕ ВАШИ ЗНАНИЯ

Должностные требования: на вашем курорте есть управленческие вакансии по следующим позициям: шеф-повар, старший кассир и менеджер фронт-офиса. Перечислите

качества и характеристики, которые, по вашему мнению, являются наиболее желательными для людей, претендующих на эти позиции.

ПОПРОБУЙТЕ СЕБЯ

Вспомните человека, который вас привлекает как лидер. Составьте список его качеств, благодаря которым он является лидером.

КОММЕНТАРИИ И РЕФЕРАТИВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Более детально различные теории лидерства рассматриваются в учебниках по этой тематике; там обычно приводятся подробные списки дополнительной литературы.
2. Презентация Джея Шрока (Jay R. Schrock) в университете Южной Флориды для студентов и преподавателей, с которой он выступил 2 мая 2004 г.
3. W.P. Fisher and C. Bernstein, *Lessons in Leadership: Perspectives for Hospitality Industry Success*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1991, p. 44.
4. Там же, с. 29.
5. Harvey Chipkin, "Portrait of a Visionary," *Lodging*, 27, 3, Nov. 2001, p. 67.

6. Frances Hesselbein, "How to Be." In F. Hesselbein, M. Goldsmith, and R. Beckhard (eds.), *The Leader of the Future*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996, p. 136.
7. Этот материал основан на работе Peter F. Drucker, "Foreword." In F. Hesselbein et al., pp. xii—xiii.
8. Там же. С. ix.
9. Там же.
10. D. Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management*, 7 th. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002, p. 6.
11. Там же. С. 5.
12. Там же. С 6.
13. Gary Dessler, *A Framework for Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002, p. 7.
14. Peter Drucker, "The Coming Age of Organization," *Harvard Business Review*, January — February 1998, p. 45. См. также Fred Andrews, "The Sage of Value and Service," *New York Times*, November 17, 1999, pp. c.1 — c. 14; as cited in Dessler, op. cit., p. 6.
15. Этот материал основан на работе Henry Mintzberg, "The Manager's Job: Folklore and Fact," as cited in Dessler, op.cit., p. 8.
16. John P. Kotter, *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press, 1990, p. 97.
17. Warren Bennis, *On Becoming a Leader*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1994, p. 45.

Маркетинг в индустрии гостеприимства



Прочитав и изучив эту главу, вы сможете:

- Дать определение маркетинга.
- Описать сущность составляющих маркетинга и этого направления как системы.
- Пояснить, почему маркетинг так важен для индустрии гостеприимства.
- Перечислить четыре составные части SWOT-анализа и показать, как ими можно воспользоваться для стратегического планирования.
- Объяснить процесс маркетинговой сегментации.
- Назвать составляющие маркетинга-микс (5P) и описать их.
- Объяснить, как осуществляются продажи в индустрии гостеприимства.

Маркетинг в индустрии гостеприимства



В этой главе мы более подробно познакомимся с маркетингом, его основными терминами и концепциями, с особыми видами маркетинга и с тем, как ими можно воспользоваться, чтобы повысить, с одной стороны, степень удовлетворения запросов гостей, а с другой — доходы и прибыль компаний, действующих в индустрии гостеприимства. В отличие от отраслевого подхода, мы рассматриваем здесь маркетинг и продажи как отдельные направления. Но при этом мы исходим из того, что продажи — это важная часть маркетинга и что в этой индустрии часто используются такие названия должностей, как директор по продажам, директор по продажам и маркетингу или, что характерно для более крупных организаций, директор по маркетингу.

Для коммерческого успеха любому предприятию индустрии гостеприимства абсолютно необходимо заботиться о маркетинге и продажах товаров и услуг. Без гостей не нужны служащие ни на стойке регистрации, ни в каких других подразделениях гостиницы. Маркетинг существует для того, чтобы выявить желания и потребности гостей и удовлетворить их по разумным ценам, но и не без прибыли для себя.

Маркетинг начинается с осознания высшей цели, ради которой создана корпорация, — ее миссии, т.е. корпоративной философии. Но миссия это не просто набор высокопарных слов, набранных красивым шрифтом и вставленных в рамку, чтобы украшать стену в кабинете президента компании. Она должна практически воплощаться в жизни компании изо дня в день. Питер Друкер (Peter Drucker), почитаемый среди специалистов по менеджменту как гуру, сказал, что цель бизнеса можно определить кратко: «Создайте себе клиента». Что касается гостинично-ресторанного бизнеса, то к этому надо сразу же добавить: «... и чтобы он пришел к вам снова». Создать и удержать клиента — значит найти продукт или услугу, потребность в которых ощущается многими людьми. Когда ныне покойный Кеммонс Уилсон (Kemmons Wilson) начал строить по всей стране свои Holiday Inns, он удовлетворял потребность огромного числа американских семей и деловых людей, предоставляя им возможность останавливаться в приличной гостинице за умеренную цену. В каждом номере имеются две двойные кровати, и поэтому дети могут удобно размещаться без дополнительной оплаты. В результате этой политики в стране появились тысячи гостиничных номеров такого типа, а он сам ушел на пенсию очень богатым человеком.

Другой пример — рестораны McDonald's, которыми Рэй Крок очень угодил американцам, дав им то, что так необходимо было при их образе жизни — возможность вкусно и недорого перекусить на ходу.

Относительно недавно, чтобы удовлетворить потребности людей, появились новые предложения, позволяющие им получать полное обслуживание, возможность длительного проживания и совместно владеть местами отдыха.

Существует множество вариантов определения маркетинга. То, которым мы будем пользоваться здесь, формулируется так: маркетинг — это процесс продвижения, продажи и дистрибуции товара или услуги. Можно использовать и более простой вариант формулировки маркетинга: отыщите потребность у гостя и предложите ему исключительный товар или услугу по справедливой цене, с обоснованной прибылью для вас, благодаря чему гости будут рекомендовать вас другим и при случае сами возвращаться к вам.

Потребности и желания гостей

У гостей имеются потребности и желания; например, во время поездки они начинают уставать. Другими словами, их энергетический уровень снизился до определенной точки. И тогда они начинают искать место, где можно отдохнуть. Потребности могут быть повторяющимися, т.е. такими, которые гости уже испытывали. Например, гостиница, где можно было бы провести конференцию и разместить ее участников. Потребность здесь — проживание и размещение временного штаба по проведению мероприятия, что реализуется предложением гостиницы, способной обеспечить и то и другое.

Специалисты по маркетингу и продажам стараются, чтобы потенциальные клиенты узнали о новых альтернативных вариантах, позволяющих удовлетворить имеющиеся у них запросы и потребности, для чего они прибегают к продвижению своей продукции. Скажем, люди могут испытывать скуку или иметь желание развлечься или испытать приключение. Сколько способов имеется для этого? Каждый пример, перечисленный ниже, это отдельный продукт. Человек может посетить парк Walt Disney World, студию MGM Studios, парк Sea World, провести отпуск на круизном корабле, в тематической гостинице, заняться эко-туризмом и т.д.

Маркетинговая ориентация — это философия предоставления гостям повышенной ценности и исключительного обслуживания по цене, которую гость готов заплатить. Она начинается с того времени, как гость поднимает телефонную трубку или связывается в онлайн с провайдером, чтобы забронировать себе место, и заканчивается теплыми пожеланиями счастливого пути при расставании и приглашением посетить его еще раз, причем с друзьями.

Важность маркетинга

Маркетинг предназначен для привлечения гостей и формирования прочных взаимоотношений с теми из них, которые демонстрируют свою постоянную лояльность. Маркетингом должен заниматься каждый член коллектива, начиная от руководителя корпорации до линейного служащего. Ведь в реальной жизни большинство гостей никогда не видит руководителей, зато они регулярно встречаются с множеством служащих низового звена. Поэтому для всех служащих, непосредственно вступающих в контакты с гостями, нужно уметь действовать так, чтобы это шло на пользу маркетингу и продажам. Все их решения и действия должны быть направлены на повышение качества обслуживания гостей и увеличение рентабельности заведения. Например, в гостинице на это работает время сокращения регистрации гостя при въезде или выписке при отъезде, а в рестора-

не скорость обслуживания посетителя, в том числе и время, в течение которого гость получает счет. Необходимо постоянно помнить, что фактически гость платит нам зарплату, и поэтому именно гость наш хозяин. Это утверждение подтверждает высказывание представителя американской фирмы, который, разговаривая с группой японских служащих из крупной корпорации, заявил: «В моем бизнесе потребитель — король». В этот момент из задних рядов зала выскочил какой-то джентльмен, схватил микрофон и громогласно объявил: «А в моем бизнесе потребитель — бог». Это был президент компании.

Если мы будем смотреть на все происходящее глазами наших гостей, у нас появятся большие возможности для принятия правильных решений, касающихся того, как улучшить обслуживание гостей, и сделать это так, чтобы оно им запомнилось. В авиакомпании American Airline для этого увеличили пространство между рядами в салоне самолета. Они прислушались к пожеланиям пассажиров и теперь American может рекламировать, что она — единственная авиакомпания, которая предлагает более удобное размещение для своих пассажиров.

Ведущие корпорации индустрии гостеприимства, такие, как Ritz-Carlton, Disney, Hyatt Hotels and Resorts, Marriott International, Outback Steakhouse, Southwest Airline и Universal Studios, имеют явно выраженную маркетинговую ориентацию, поскольку, как гласит одно не слишком изысканное, но верное высказывание, «без шариков в голове и хорошей «кормы» у вас ничего не будет в банке», т.е. для достижения успеха нужны и мозги, и усидчивость в работе. Маркетинговая ориентация — это философия предоставления ценности гостям и их исключительного обслуживания.

Уникальность продукта, предлагаемого в индустрии гостеприимства

Маркетинг также важен и потому, что продукция индустрии гостеприимства и туризма (места в самолете, каюты на круизном лайнере, аттракционы тематического парка, гостиничные номера, еда в ресторане и т.д.) относятся к категории быстропортящихся продуктов: если вы не продали их сегодня, вы никогда не сможете продать сегодняшние товары и услуги завтра. Другими словами, продукты нашей индустрии не могут храниться на полке.

Услуги гостеприимства и туризма по своей природе являются нематериальными, что означает, что гости не могут попробовать еду в ресторане, оценить комфортабельность гостиничного номера или удобство места в самолете, например, насколько там можно вытянуть ноги, до тех пор, пока не купят товар или услугу. Это существенно отличается от тестовой поездки в автомобиле, которую вы делаете, прежде чем его купить. Таким образом, характерные черты услуг гостеприимства — нематериальность, неотделимость, невозможность хранения и колебания спроса.

К тому же по своей природе продукт гостеприимства является взаимосвязанным, комплексным. Если мы покупаем круиз на Майами, нам, скорее всего, придется воспользоваться самолетом и наземным транспортом, чтобы добраться до места, откуда отправляется корабль.

В индустрии гостеприимства нам необходимо исходить из довольно длительных сроков реализации планов, формировать хорошие взаимоотношения с нашими гостями и добиваться, чтобы они были лояльны к нам. Если бы мы могли выйти на тот уровень, когда гости посещали бы нас раз или два в неделю или месяц, представьте, насколько это позволило бы повысить нашу прибыль. В маркетинге индустрии гостеприимства распространено мнение, что около 80% нашего дохода дают лишь 20% рынка. Поэтому нам необходимо фокусироваться на тех, кто обеспечивает нам основной бизнес, и делать из таких людей своих постоянных гостей.

Маркетинг также связан с местом (там, где располагается заведение), дистрибьюцией (обеспечением, чтобы продукт был легко доступен), ценообразованием (учетом издержек и обеспечением маржи прибыли), имиджем продукта (тем, как продукт воспринимается), продвижением (коммуникацией с рынком через рекламу, паблик рилейшнз и стимулирование продаж) и маркетингом взаимоотношений.

Продвижение как инструмент маркетинга — важная составляющая для любого бизнеса, который хочет продать товар или услуги гостям, другим компаниям или и тем, и другим. Он не только выступает в качестве механизма информирования потенциальных гостей о наличии товара и услуги и приглашения их опробовать эту продукцию, но и является способом объяснения преимуществ и демонстрации отличительных характеристик. Продвижение помогает рынку функционировать лучше, поскольку в этом случае гости узнают обо всех новых продуктах, появляющихся на рынке, или об улучшении прежних, что помогает им получать более полную ценность с учетом их денежных возможностей и предпочтений.

Следует отметить и такую важную вещь, связанную с маркетингом, как возможность помочь потребителям и продавцам встретиться друг с другом, чтобы обменяться товарами, услугами и деньгами. Если бы мы как потребители всегда знали, какие продукты доступны и где их можно найти, наша жизнь была бы намного легче, особенно в те моменты, когда эти продукты нам требуются. Мы обычно стараемся купить продукт в месте, которому доверяем, что позволяет нам избегать ненужных осложнений.

Конкурентное преимущество

Концепция конкурентного преимущества по своей сути очень проста, однако лишь немногие компании в реальной жизни фокусируются на ней. Некоторые компании любят заявлять, что их служащие — это источник конкурентного преимущества; другие могут считать этим источником свои инфраструктурные элементы или тот факт, что у них самый захватывающий аттракцион или их персонал очень внимательно относится к посетителям, например, это характерно для компании Outback Steakhouse, что позволяет отличать эту компанию от ее конкурентов. Конкурентное преимущество означает более высокие результаты, чем у конкурентов, по желательному максимальному числу параметров.

Профессионалы продаж и маркетинга подчеркивают важность демонстрации уникальности и того, как вы собираетесь решать проблемы клиентов. Например,

если кто-то планирует проведение свадьбы, гостиница может предложить услуги специалиста по планированию этого мероприятия, благодаря чему семьи, организующие свадьбу, могут спокойно снять с себя хлопоты по организации этого важного события.

Проверьте свои знания

1. Что такое маркетинг?
2. Чем обуславливается важность маркетинга для деятельности бизнеса?

Внутренний маркетинг

Успешные корпорации индустрии гостеприимства понимают значение внутреннего маркетинга, при котором все служащие выступают своего рода маркетологами и проводят эту концепцию в жизнь. В некоторых компаниях популярно следующее выражение: «Если вы не обслуживаете гостя, обслуживайте того, кто обслуживает гостя». Мы все можем вспомнить ситуации, когда нас обслуживали исключительно хорошо, и другие, прямо им противоположные. Особенно здесь удивительно то, что удовлетворение запросов гостей стоит не так уж дорого. К тому же служащим самим доставляет удовольствие, когда они предлагают гостям исключительное обслуживание (вспомните моменты истины, обсуждавшиеся в гл. 1. Они очень важны для успеха обслуживания гостя, так как именно благодаря им он запоминает свое пребывание в данном месте. Вот пример гостиницы, пребывание в которой доставило гостю удовольствие. Он выезжал из гостиницы. Дорога до аэропорта занимает около двух часов. Зная об этом и учитывая жаркую погоду, водитель гостиничной машины предложил по дороге гостю бутылку с водой. Гость был настолько доволен этим, что написал письмо с благодарностью генеральному менеджеру, и в следующий отпуск остановился в этой гостинице вместе с женой и другими членами семьи. Другой пример. Горничная отеля Ritz-Carlton, Сарасота, штат Флорида, заметила, что гость поставил в мини-бар несколько бутылочек с прохладительной водой и чипсы, которые он приобрел где-то в другом месте. Она доложила об этом руководителю своей службы, который в свою очередь передал эту информацию группе по связям с гостями. Эта информация была внесена в файл истории гостя, и когда в следующем месяце гость вернулся в отель, он с удивлением и удовольствием обнаружил в мини-баре свои любимые напитки и чипсы.

Можно, к сожалению, рассказать и другую историю о том, как не надо обслуживать гостя. Гость и его жена остановились в пятизвездочном отеле в Азии, который был известен своим исключительным обслуживанием. Но, к сожалению, на этот раз случился сбой. Завтрак был включен в цену номера, но женщина серьезно

простудилась и попросила мужа посмотреть, что предлагается на завтрак и позвонить ей в номер, чтобы она могла выбрать себе что-то на завтрак. Муж прошелся по отличному буфету с горячими и холодными блюдами и по телефону передал меню жене. Женщина выбрала блюда, которые ей понравились. После чего гость подошел к официанту, объяснил ситуацию и попросил у него тележку, чтобы отвезти тарелки с едой в номер. Однако официант заявил, что по их правилам еду из ресторана выносить нельзя, и отказался предоставить ему тележку. Мужчина попросил пригласить менеджера, но вместо этого к нему подошел еще один официант и фактически сказал то же самое, что и предыдущий. После этого гость потребовал, чтобы пришел генеральный менеджер, но явился лишь дежурный менеджер, который разрешил ему отнести в номер только холодные блюда. На это гость отеля решительно возразил: «Я отнесу моей жене то, что она заказала, а если вам это не нравится, тем хуже для вас». Он так и поступил. Когда эта пара уезжала из отеля, служащий на регистрации поинтересовался, довольны ли они тем, как их принимали в отеле. Можете представить, что он услышал в ответ.

Внутренний маркетинг предназначен для того, чтобы сделать гостей довольными и лояльными, что, впрочем, взаимосвязано: только довольные гости становятся лояльными. Компании, вроде Marriott International, прежде всего стараются добиться, чтобы у их служащих сформировалось прочное мнение, что именно они, служащие, самый главный актив в этом бизнесе. Культура, сформированная в Marriott, ориентирована на высочайшее обслуживание гостей, что проявляется во всех действиях и поведении служащих. Другими словами, здесь на самом деле добились реализации концепции «одни люди обслуживают других людей».

Компании знают, что им требуется в три или даже в четыре раза больше средств, чтобы привлечь нового гостя по сравнению с повторными продажами уже существующему. Учитывая состояние экономики и общий конкурентный климат в индустрии, компаниям надо обязательно добиваться, чтобы их внутренний маркетинг был эффективным. Давайте представим ситуацию в перспективе: считаете ли вы, что все компании индустрии гостеприимства хотели бы, чтобы у их гостей остались самые теплые воспоминания о пребывании у них, но сколько отелей и гостиниц добиваются этого на практике?

Стратегическое планирование маркетинга

Стратегическое, или долгосрочное, планирование определяет несколько основных составляющих общей деятельности компании: текущее направление ее бизнеса; то, что ей потребуется в будущем; общую направленность действий, или стратегию, которая будет реализовываться. Составление стратегического плана осуществляется с учетом внутренних возможностей корпорации и внешних условий, в которых она действует. Другими словами, это процесс обеспечения соответствия организации ее внешней среде.

Потребительская лояльность

Стоу Шумейкер

Университет Невады (University of Nevada) в Лас-Вегасе

В течение многих лет фирмы индустрии гостеприимства практиковали так называемый захватнический маркетинг. Цель такого маркетинга — заполучить столько новых потребителей, сколько удастся. Хотя руководители отделов маркетинга понимали, насколько важно удовлетворить запросы гостей, когда те находятся на территории принимающей организации, все же они считали, что за удовлетворение запросов потребителей должны отвечать работники операционных подразделений. Единственная сфера ответственности маркетинга, по их мнению, — непрерывный поиск потребителей.

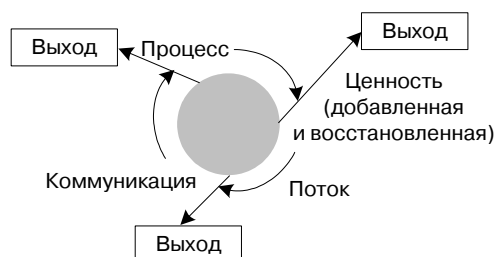
Однако теперь маркетинг изменился, и в настоящее время руководители маркетинга понимают, что их ответственность вовсе не заканчивается в тот момент, когда потребитель входит в двери заведения. Теперь им необходимо обращать внимание на весь опыт общения с гостями и добиваться, чтобы те не только возвращались в гостиницу, но и рекомендовали ее своим друзьям. Это повышенное внимание к поощрению повторных взаимодействий с потребителями теперь называется маркетингом на основе лояльности или маркетингом, направленным на удержание потребителей. Этот тип маркетинга становится доминирующим и в ближайшем будущем сохранится.

Что мы понимаем под лояльностью? Роб Смит (Rob Smith), президент Focal Point Marketing, фирмы, специализирующейся на маркетинге на основе лояльности, утверждает, что лояльность появляется в том случае, когда потребитель явно чувствует, что вы можете наилучшим образом удовлетворить все его основные потребности, и тогда покупает практически исключительно у вас, даже не рассматривая предложения ваших конкурентов. В этом случае он начинает рассматривать вас как свое казино или свою гостиницу.

Маркетинг на основе лояльности важен и потому, что лояльные потребители приносят более высокую прибыль организации, чем нелояльные. Исследования показывают, что при сравнении с нелояльными потребителями лояльные более рентабельны для организации, потому что не только тратят больше денег, но и чаще рекомендуют ее товары и услуги другим, тем самым выступая в качестве источника бесплатных советов, и с большей вероятностью сообщают менеджерам о ситуациях, создающих проблемы, дольше взаимодействуют с организацией и не переходят к ее конкурентам.

Существует простая модель, позволяющая анализировать формирование потребительской лояльности, — так называемый цикл лояльности (The Loyalty Circle[®]), который представлен на рисунке ниже. Тремя основными функциями в этом цикле являются процесс, ценность и коммуникация. Читатель обязательно обратит внимание, что в разных местах этого цикла существуют участки, где потребитель может выйти из цикла и тем самым прекратить взаимоотношения с организацией. Цель любого отеля — удержать своих гостей в цикле, для чего ему необходимо в равной степени выполнять все три функции цикла. Механизмом, обеспечивающим сохранность цикла лояльности, выступает сбалансированность. Если отели добиваются высоких результатов по созданию цен-

ности, например, но не могут столь же эффективно вести коммуникации с потребителями, последние могут прекратить взаимоотношения.



Цикл лояльности, модель улучшения потребительской лояльности (источник: Stowe Shoemaker)

Компонентами этого процесса выступают все контакты гостя со служащими гостиницы.

Для гостиницы этот процесс включает все взаимодействия между служащими и гостями, содержание и форму сервисных операций, наем и подготовку персонала, участвующего в обслуживании, и сбор информации, чтобы понять запросы, желания и ожидания потребителей. Один из способов отслеживания процесса — использование подставных покупателей. Этих людей, работающих под видом потребителей, гостинице могут предоставлять специализированные фирмы. Для этого можно использовать и студентов местных колледжей, изучающими гостиничное дело. Другой способ — использование фокусных групп, в состав которых включаются потребители. Третий способ — проведение крупномасштабного исследовательского обзора с опросом и нынешних потребителей, и прошлых.

Второй компонент цикла лояльности — создание ценности. Создание ценности подразделяется на две части: добавление ценности и восстановление ценности. Стратегии добавления ценности повышают лояльность за счет предоставления гостям не только ключевого продукта; в частности, если говорить о гостиницах, это предложение, не ограничивающееся только местом, где гость может выспаться. Стратегии добавленной ценности включают долгосрочную ценность взаимоотношений с обслуживающей фирмой, получаемую за счет предложения потребителям больших преимуществ, чем он может найти у конкурентов, которые устанавливают сопоставимую цену. Характеристики добавленной ценности могут быть шести типов: *финансовые* (например, экономия денег); *временные* (например, экономия времени); *функциональные* (например, упрощение процесса); *экспериментальные* (например, расширение опыта за счет предложения улучшенной модели); *эмоциональные* (например, более личностный характер обслуживания или более сильное удовольствие гостя от обслуживания); *социальные* (например, межличностные связи с провайдером услуг). Здесь, может быть, особенно следует выделить временную ценность: путешественники по делам бизнеса утверждают, что оценивают свое время примерно 100 долл. за час, и поэтому все, что экономит им его, экономит и их деньги.

Рассмотрим, например, процесс регистрации в гостинице. Исследования показывают, что многие часто разъезжающие по делам бизнеса люди, войдя в гостиницу хотят немедленно проследовать в свой номер, а не ожидать в очереди, пока их зарегистрируют. Если им приходится ждать более 15 минут, они тут же производят в уме несложные вычисления, которые показывают, что это обходится им примерно в 25 долл. Ожидание в очереди особенно раздражает, если

На одной стороне цикла лояльности показан процесс, показывающий, как предоставляется услуга. Этот участок включает все виды деятельности, рассматриваемые с точки зрения как гостя, так и отеля. В идеале в этом процессе не должно быть никаких разрывов. Для гостя процесс включает все, что происходит с момента, когда он начинает покупать услугу (например, звонит, чтобы забронировать номер), до момента, когда он покидает заведение (например, получает свою машину у служащего, который подгоняет ее ко входу со стоянки).

гость участвует в программе гостиницы для частых гостей, и вся информация о нем уже хранится в файле гостиницы. Теперь они иногда могут воспользоваться некоторыми технологиями, например программным обеспечением на основе беспроводного звена связи, которое стыкуется с персональным цифровым помощником гостя (позволяя гостям оперативно регистрироваться, узнавать, какой номер им выделили, открывать дверь своего номера и автоматически перечислять счет за гостиницу со своей кредитной карты не вступая в контакт со служащим за стойкой регистрации. Перевод гостей на такую форму обслуживания, несомненно, создает для них удобства да и не только для них, поскольку сокращает очередь для тех гостей, которые хотели бы лично переговорить со служащим стойки регистрации. Такая новая процедура регистрации ускоряет и улучшает процесс (то есть увеличивает *функциональную ценность*) и добавляет ценность, потому что экономит время гостей (*временную ценность*).

Важность стратегии добавленной ценности в формировании потребительской лояльности хорошо показана автором данного исследования, в ходе которого он изучил бизнес-путешественников, тратящих более 120 долл. за сутки проживания в гостиничном номере, которые не менее шести раз в год отправляются в бизнес-поездку. Исследование показало, что 28% из 344 человек, которые проводят более 75 ночей в году в гостиницах (38% общей выборки), утверждали, что для них важным критерием при принятии решения остановиться в заведении той же самой гостиничной сети, когда они совершают поездки по делам бизнеса, является «достаточная ценность относительно заплаченной цены». Примерно такой же процент респондентов обязательно принимают во внимание критерии «учитывают ваше предпочтение и используют эту информацию, чтобы индивидуализировать ваше нынешнее и будущее пребывание в гостинице» и «возможность регистрации ранним утром и выписки поздно вечером», поскольку они серьезно влияют на их решение остановиться в заведении той же самой сети. Оба показанных выше примера показывают, какими могут быть характеристики, добавляющие ценность к основному предлагаемому продукту.

Стратегии восстановления ценности предназначены для устранения разрывов, имеющих в ходе предоставления услуги. Здесь цель формулируется так: удовлетворить все запросы гостя и чтобы при этом он не испытывал неудобств. Пример стратегии восстановления ценностей — наделение служащих всеми необходимыми полномочиями, чтобы они могли самостоятельно и оперативно решать возникающие проблемы. Ключ к реализации таких стратегий — серьезное отношение ко всем претензиям гостей со стороны персонала гостиницы и коррекция процессов так, чтобы прежние ошибки в будущем не повторялись.

Последней составляющей цикла лояльности являются коммуникации. Эта часть цикла включает маркетинг на основе баз данных, а также использование информационных бюллетеней и рекламы общего назначения. Сюда входят все участки, на которых служащие гостиницы непосредственно взаимодействуют со своими потребителями. При общении с гостями важно, чтобы внешние коммуникации не порождали избыточных обещаний в отношении предоставляемых услуг. Также следует помнить и о том, что коммуникации отражают потребности гостей, и что гости не воспринимают предложения, в которых они не заинтересованы.

Если маркетологи могут сфокусировать внимание организации на этих составляющих, она сможет создавать лояльных потребителей, которые будут возвращаться к ним снова и снова. Если же им не удастся добиться нужной сфокусированности, они будут вынуждены все больше и больше заниматься тем, чтобы новые потребители замещали тех, кто вышел из цикла.

Рыночный спрос

Рыночный спрос определить не всегда легко. Тем не менее, если постараться, необходимую информацию можно собрать и дать хотя бы приблизительную оценку спроса на любой продукт и услугу. В индустрию гостеприимства входят различные секторы, занимающиеся каждый своей деятельностью: путешествия и туризм, гостиничный и ресторанный бизнес, индустрия отдыха и развлечений. Чтобы оценить спрос, например, на услуги авиакомпании, предлагающей билеты со скидками, необходимо выяснить, кто может стать ее потенциальным клиентом, сколько таких клиентов может набраться и в каком районе и т.д.

Гостиничное предприятие, интересующееся количеством женщин среди командированных, может узнать об этом в Американской ассоциации гостиниц и отелей или, например, в консалтинговой фирме Pannell Kerr Forster. Некоторые источники утверждают, что они составляют примерно 40%. На основании этих данных мы можем сказать, что если в центре города имеется 10 000 гостиничных номеров со средней заполняемостью 70%, и 40% проживающих составляют женщины в деловой командировке, то их количество будет равно $10\,000 \times 0,7 \times 0,40 = 2800$. Специалисты по продажам и маркетингу измеряют темпы резервирования мест и текущий спрос, чтобы оценить общий спрос, а затем в зависимости от этого спроса установить цену на свою продукцию. Таким образом, мы видим явный пример управления доходностью!

Рестораны оценивают свой спрос, очерчивая круг вокруг ресторана с определенным радиусом, например, 1, 5 или 10 миль; эта территория известна как *зона обслуживания*. Если в этой области имеется достаточное количество потенциальных гостей и если конкуренция не слишком велика или активна, потенциал спроса на услуги ресторана выглядит высоким. При этом можно учесть фактическое число потенциальных гостей, взяв данные из различных городских отчетных документов и отчетов по переписям, проводившимся в США. Рестораны быстрого обслуживания могут добиваться успеха, работая с меньшим радиусом, чем полносервисные рестораны, для посещения которых гостям, возможно, придется ехать на машине в течение какого-то времени.

Гостиницы оценивают спрос на проживание, рассматривая следующие параметры.

- Какова текущая заполняемость гостиниц в городе и какова заполняемость сопоставимых с ними гостиниц? Такое сравнение позволяет более объективно оценивать ситуацию.
- Какой тип гостиницы в данном случае пользуется спросом: его размер и место расположения (с одним, тремя или пятью бриллиантами), с ограниченным или с полным ассортиментом услуг? Каков спрос, если его измерить показателем сутко-номер, т.е. общей заполняемостью номеров в течение анализируемого периода?
- Сезонность: можно ли выделить периоды с высоким и низким спросом? Если да, на какой период они приходятся и какова ожидаемая заполняемость в течение года?

- Когда требуются номера (количество номеров, занятых в течение рабочей недели и в выходные в разбивке по категориям людей, приехавших по делам бизнеса, и людей, приехавших на отдых)?
- Девелоперы гостиниц оценивают существующий рынок и определяют, имеются ли на нем неудовлетворенные запросы и можно ли их представить в численном виде, т.е. в количестве требуемых номеров.
- Откуда приезжают гости и к каким категориям они относятся? Приезжают ли они по делам бизнеса, на отдых, для участия в совещаниях или конференциях, и сколько людей входит в каждую такую категорию?
- Кроме того, более новые заведения стремятся перехватить часть гостей у других гостиниц только потому, что они более новые.

Конкурентный анализ

Анализ сильных и слабые стороны конкурентов помогает определить, какие стратегии целесообразно использовать при составлении плана маркетинговых действий. У любой компании индустрии гостеприимства имеются конкуренты. Для анализа общего положения дел многие гостиницы используют Star Report, инструмент, позволяющий сравнивать информацию как минимум о пяти гостиницах примерно той же категории, которые являются конкурентами. Все гостиницы предоставляют данные, которые затем сравниваются и передаются директорам по продажам и маркетингу для анализа и принятия решений.

Конкуренты в одном случае могут находиться от вас через дорогу, а в другом — на противоположном конце страны или света: все зависит от вашего бизнеса и конкретной ситуации. Для предприятий индустрии гостеприимства, конечно, более важна конкуренция с соседними заведениями. Когда люди приезжают в Новый Орлеан на карнавал, они обычно останавливаются в гостинице в центре города. Вопрос заключается в том, какую гостиницу они предпочтут. Точно так же они выбирают ресторан: обычно это один из многих расположенных в радиусе примерно 10 миль от центра праздника. Поэтому владельцы полносервисных ресторанов больше всего опасаются конкуренции со стороны других ресторанов того же типа или с тем же диапазоном цен. А для ресторанов быстрого обслуживания конкурентами являются расположенные поблизости заведения, отпускающие обеды на дом, и супермаркеты, где можно купить замороженные полуфабрикаты, которые надо перед употреблением лишь подогреть, или вообще готовые к употреблению продукты.

Конкуренты могут находиться и подальше и даже очень далеко, если учесть, что у людей есть богатый выбор, куда отправиться во время зимнего отпуска. Семья, живущая в Сент-Луисе, может сравнивать варианты отдыха, предлагаемые Мексикой, странами Карибского региона, Гавайями, Флоридой и Южной Калифорнией.

Для анализа конкурентной среды специалисты по маркетингу составляют матрицу сравнения по основным составляющим. В каждом случае эти состав-

ляющие выбирает заинтересованное лицо: маркетолог, владелец или управляющий заведением, менеджеры высшего звена или руководители подразделений. Типовая форма такой матрицы показана на рис. 15.1. Сравниваемые составляющие указываются в первой колонке, озаглавленной «Преимущества». Далее осуществляются сравнение собственного показателя по анализируемому преимуществу и оценка основных конкурентов. Оценка производится по шкале от 1 до 10 баллов.

Преимущества	Показатель деятельности	Показатели деятельности конкурентов					
		1	2	3	4	5	6
Размер номера, кв. футов	425	350	370	384	400	320	275
Возраст кондиционеров воздуха, лет	Новые	5	7	10	15	н/д	н/д
Число помещений, в которых можно проводить совещания	6	4	3	10	2	н/д	н/д

н/д — нет данных

Рис. 15.1 Матрица сравнения, помогающая определять все плюсы и минусы выполнения каждой операции

Такую матрицу очень полезно иметь, потому что она помогает сосредоточить внимание на тех позициях, в которых компания имеет преимущества или, наоборот, не имеет их. Очевидно, многие факторы, влияющие на ситуацию в целом, находятся вне компетенции владельца или руководства компании. Например, перенести свое заведение на несколько кварталов из-за того, что вам не нравятся соседи, практически невозможно.

Естественно, максимум внимания уделяется контролируемым факторам (например, качеству продуктов или обслуживания). Такие матрицы также помогают определить сегменты рынка, где компания и ее конкуренты имеют более высокие шансы преуспеть со своими услугами. Так, Hyatt Hotels & Resorts предложила программу Camp Hyatt, направленную на организацию семейного отдыха в сезон, когда их основная клиентура — деловые люди — не претендует на места. Таким образом, не упуская из виду основных клиентов компании, Camp Hyatt помогла предложить услуги дополнительному рынку.

SWOT-анализ

Еще одним часто применяемым инструментом в маркетинге является **SWOT-анализ**. Эта аббревиатура составлена из первых букв следующих слов: **strengths** (сильные стороны), **weaknesses** (слабые стороны), **opportunities** (возможности) и **threats** (угрозы). Сильные и (слабые стороны) — это факторы, относящиеся к внутренней деятельности организации, а возможности и угрозы — внешние факторы. Кроме того, эти четыре составляющие разделены так, что сильные стороны и возможности — это рычаги, влияющие на компанию позитивно, в то время как

слабые стороны и угрозы — это силы, оказывающие на нее отрицательное влияние. Третье, о чем следует помнить, — это то, что внутренние факторы, к которым относятся сильные и слабые стороны, руководство по крайней мере в долгосрочной перспективе может контролировать, а внешние — возможности и угрозы — такому контролю со стороны менеджеров не поддаются. Лучший способ их учета — применить в компании подход, при котором все служащие активно изучают внешнюю среду компания, чтобы иметь возможности своевременно предпринять необходимые действия (рис. 15.2).

	Внутренние факторы	Внешние факторы
Положительное влияние	Сильные стороны	Возможности
Отрицательное влияние	Слабые стороны	Угрозы

Рис. 15.2 SWOT-Анализ

Сильные стороны

Сильные стороны — это все те составляющие в деятельности компании, которые у нее имеются и оказывают положительное влияние на конечные результаты ее работы. Примерами их можно назвать отлично подготовленных служащих, превосходные товары и услуги, отличную корпоративную инфраструктуру или превосходный менеджмент. Основное, что отличает эти внутренние факторы от возможностей, появляющихся у компании, это их действие в самой компании. Руководство в значительной степени может их контролировать, и поэтому когда эти составляющие являются достаточными и мощными, то обычно это свидетельствует о том, что компания движется в правильном направлении. Ключевые сильные стороны часто называют *ключевыми компетенциями*.

Слабые стороны

Так же как и сильные стороны, слабые — это внутренние факторы, т.е. те составляющие в деятельности компании, которые требуют улучшения. Хотя слабые стороны никогда не относятся к положительным качествам, важно знать, что в течение основного времени функционирования компании они находятся под контролем руководства. Хотя это может потребовать больших вложений денег, времени и других ресурсов, компании надо отыскать способ ослабления конкурентных недостатков, так как в противном случае она потеряет часть рыночной доли, что в свою очередь негативно скажется на ее рентабельности. Например, если в одном тематическом парке открылся впечатляющий своими характеристиками новый аттракцион, он автоматически ставит в невыгодное положение другие тематические парки, и такое положение сохраняется до тех пор, пока те не предложат своим посетителям что-то более грандиозное.

Six Flags

Six Flags — всемирно известный тематический парк. Компания владеет и управляет тридцатью восемью различными парками, расположенными в Северной Америке, Латинской Америке и Европе, в том числе в Мехико-Сити, Бельгии, Франции, Испании, Германии и большинстве самых крупных регионов Соединенных Штатов. Фактически имея парки в сорока из пятидесяти основных территориальных зон Соединенных Штатов, компания Six Flags по праву получила звание самой крупной в мире компании, владеющей региональными тематическими парками. Каждый год, если судить по отчетам компании, более 50 млн посетителей развлекаются в тематических парках Six Flags по всему миру. Компания гордится, что 98% населения США проживает на расстоянии не более восьми часов поездки до любого из ее многочисленных тематических парков.

Кто же стоит за этим успехом? Основателем первого тематического парка был человек, которого звали Ангус Уайнн (Angus Wynne). Он был нефтяным магнатом из Техаса и подходил к жизни масштабно. Одной из его идей стало создание семейного развлекательного парка, который одновременно был бы доступным и веселым местом, а самое главное располагавшимся на расстоянии, удобном для всех людей, желающих его посетить. Поэтому он трансформировал обычный парк развлечений в тематический парк, добавив новые аттракционы тематической направленности. Его первый парк открылся в Техасе в 1961 г. Идея оказалась очень успешной: посетители толпами приходили в только что открывшийся тематический парк.

Парк получил название по шести разным флагам, развевающимся над Техасом в разное время, указывая на принадлежность Техаса разным странам¹. Тематический парк был разделен на шесть разных зон, каждая из которых была моделирована по образу и подобию страны, в состав которой в свое время входил Техас. Посетители могли полюбоваться испанскими фазендами или французскими бистро в компании с южными красавицами и пиратами.

В настоящее время компания Six Flags заключила лицензионное соглашение с DC Comics and Warner Bros. Теперь, прогуливаясь по паркам, гости могут встретить таких персонажей, как Бэтман, Супермен и кролик Багз Банни, а также других персонажей фильмов киностудии Warner Bros, и сфотографироваться с ними. Со своими фантастическими аттракционами и великолепными развлечениями эти парки стали одними из лучших в своей отрасли и привлекают многочисленные семьи и отдельных людей, желающих хорошо развлечься.

Финансирование для расширения деятельности компании в основном осуществлялось из прибыли первых действовавших успешно парков, в том числе и Техасского. В 1996 г. Six Flags стала открытой акционерной компанией, т.е. позволила желающим покупать ее акции, перестав ориентироваться только на отдельных частных инвесторов. Акции продавались по 18 долл. каждая, а общая выручка от них составила 70 млн долл. Но уже через год компания получила 200 млн долл. от своего публичного предложения. Имея такой вариант финансирования, Six Flags продолжала покупать землю или прежние парки развлече-

¹ (Над Техасом в разное время развевались шесть флагов: французский, испанский, мексиканский, флаг Республики Техас, флаг Конфедеративных Штатов Америки и флаг США. — *Примеч. пер.*).

ния и трансформировала их в новые тематические парки Six Flags, быстро расширяя масштабы своей деятельности.

В 2000 г. парки стали настолько востребованы и приносили настолько высокий доход, что крупные корпорации, в том числе AOL, Kodak и Universal, подписали с Six Flags крупные спонсорские сделки. Через год в состав спонсорской команды Six Flags вошли также Perrier и Pringles.

Нынешняя управленческая команда успешно действует с 1994 г. Президент Гари Стори (Gary Story) одновременно является руководителем административной службы компании и ее директором. До своего назначения на пост президента он был исполнительным вице-президентом компании. Главным исполнительным директором компании является Киран Бурк (Kieran E. Burke), в прошлом, с 1989 по 1994 годы, президент Six Flags. Он также совмещает должности директора и председателя совета директоров. С такой управленческой командой, умеющей добиваться поставленных целей и ориентированной на расширение бизнеса, будущие успехи Six Flags кажутся гарантированными.

В настоящее время Six Flags предлагает вариант распечатки билета дома, благодаря чему гостям стало легче пользоваться парком, так как теперь им не надо стоять в очереди в кассу. Появились новые аттракционы, в том числе Tornado (торнадо), в котором имитируются условия, когда человек попадает в центр гигантского торнадо, так называемый «глаз». Кроме того, в парках появились семь новых аттракционов, где поездки совершаются в условиях интерактивного моделирования ситуации, в частности аттракционы, которые называются Stargate 3000 (имитация полета в космос), Ragin' Cajun и Mardi Gras (виртуальное пребывание на карнавале в Новом Орлеане).

Возможности

Возможности — это позитивно (для компании) действующие факторы, источник которых находится во внешней среде, а не внутри нее, как это имеет место с сильными сторонами. Например, в качестве такого фактора могут выступать сильная экономика страны с высоким спросом и позитивными трендами или социальные изменения, благоприятно сказывающиеся на бизнесе компании, например на повышении числа туристических поездок. Руководители должны добиваться, чтобы не только они сами, но и все служащие компании отыскивали подобные возможности, обращали внимание на них менеджеров, чтобы компания могла своевременно адаптироваться к ним и быстро воспользоваться появляющимися преимуществами. Выявление возможностей и последующие быстрые действия можно рассматривать как звенья, близко связанные с концепцией стратегического планирования, которое обсуждалось выше. Например, возможности могут быть связаны с разработкой нового продукта или с выходом на новый рынок. Многие отели и курорты класса люкс теперь предлагают в ассортименте своих услуг спа- и фитнес-центры. Спа-центры становятся все более привлекательными, так как все больше и больше людей оценили услуги, предлагаемые в них.

Угрозы

К угрозам относятся составляющие внешней среды, негативно влияющие на продажи компании или на общие показатели ее функционирования. Угрозы похожи

на возможности — в том смысле, что менеджеры не могут контролировать ни те, ни другие. Руководству компании необходимо добиться, чтобы все служащие внимательно изучали окружающую среду и своевременно обнаруживали угрозы, так как в этом случае у компании появляется возможность своевременно сделать предупредительные шаги и не допустить убытков, которые в противном случае она могла бы понести. В качестве угроз могут выступать самые разные события, начиная от конкурирующей компании по аренде автомобилей, которая открыла филиал на другой стороне улицы, до начала войны между странами или возникновения политической нестабильности в регионе.

Маркетинговая сегментация

Процесс **маркетинговой сегментации** по своей сути очень простой. Рынок может быть слишком большим, чтобы его обслуживать полностью. На нем могут быть самые разные люди со своими желаниями и запросами, которые одна компания обслужить в полной мере не может. Поэтому рынок делится на отдельные сегменты с похожими характеристиками и для каждого сегмента разрабатывается свой профиль. После этого на основе размера, потенциала прибыли, доступности и степени желания группы получить продукт компания анализирует, какие из этих сегментов заслуживают того, чтобы их считать целевыми, а какие нет. Основные шаги процесса маркетинговой сегментации показаны на рис. 15.3.

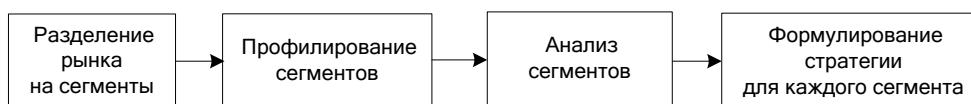


Рис. 15.3 Процесс маркетинговой сегментации

Выявление целевых рынков

После того как сегментация проведена, осуществляется следующий шаг — проводится анализ различных сегментов, чтобы определить, с какими потребительскими группами лучше всего работать (в данном случае это означает выявление самых рентабельных). Отобранные группы называются целевыми рынками. Для сегментации рынка используются *демографические факторы*, в частности возраст, пол, доход, социальный статус, профессиональная деятельность, структура семьи, стили жизни, интересы, географические параметры и этнические характеристики.

Кроме того, применяются и другие переменные сегментации (поездка на отдых или по делам), а также цикл семейной жизни. То, какие группы лучше всего подходят к категории целевых, в значительной степени зависит от типа анализируемого товара или услуги.

Хорошим примером успешной сегментации и целевого маркетинга является Marriott со своими многочисленными брендами, предназначенными для разных сегментов в индустрии проживания. Пример целевого рынка для большинства крупных авиалиний — бизнес-путешественники, т.е. люди, которые обычно

имеют высокий доход и по роду своей профессии часто и много путешествуют. Однако, для многих парков развлечений, таких, как Knott's Berry Farms или Disneyland, основной целевой рынок — семьи с детьми. Концепция целевого рынка графически представлена на рис. 15.4.



Рис. 15.4 Целевой рынок

Позиционирование

После определения того, какие группы из рыночного сегмента лучше всего подходят к категории целевых для маркетинга корпорации индустрии гостеприимства, следующим шагом становится *позиционирование*. Оно определяет и влияет на то, какими будут восприятия товаров и услуг, предлагаемых компанией, у целевых гостей. Эту задачу можно решить несколькими способами.

Позиционирование создает образ у потребителя вашего товара или услуги в сравнении с аналогичным продуктом конкурентов. Здесь вам поможет маркетинг на основе бренда, в ходе которого вы сопоставляете свою продукцию с предложениями определенной группы конкурентов. Под позиционированием специалисты по маркетингу имеют в виду завоевание определенного места на рынке и в сознании потенциальных потребителей (целевого рынка). В процессе анализа конкурентной среды компании (корпорации или независимому предприятию) обычно становится ясно, за какую позицию на рынке ей стоит бороться. Некоторые компании стремятся завоевать позицию сразу в нескольких сегментах рынка, например Marriott International, Hilton и Choice Hotels.

Понимая, что позиция McDonald's на рынке как ресторана для детей незыблема, компании Wendy's и Burger King позиционируют себя как рестораны для более взрослой клиентуры. Motel 6 позиционирует себя как национальную сеть недорогих отелей, где гости могут получить чистый номер со всеми удобствами всего за 36 долл. Чтобы ваше сообщение лучше дошло до целевого рынка, можно воспользоваться следующими заявлениями, связанными с позиционированием.

- *Лучше, чем конкуренты.* Это общий подход, который используется, когда продукт во многом похож на то, что предлагают конкуренты. «Лучше»

может означать разное: начиная от более низких цен, как в Motel 6, до более высокого качества услуг, как это имеет место в гостиничной сети Ritz-Carlton.

- *Отличие от конкурентов.* Этот вариант означает предложение продукта на рынке, отличающегося своими характеристиками от всех других, которые там может найти потребитель в настоящее время. В качестве примера здесь можно назвать компанию Starwood Hotels, предложившую W-вариант современной гостиничной сети, которая отличается от всех конкурирующих с ней отелей и доказала успешность своей работы.
- *Демонстрация движения в противоположную сторону по сравнению с конкурентами.* Это один из наиболее интересных способов позиционирования товара или продукта. Этот вариант означает маркетинг и продажу продукта, который не похож на предложения конкурентов. Хорошие примеры такого подхода — ресторан DeBevics и группа ресторанов Lettuce-Entertain-You в Чикаго.

Маркетинг бренда

Под понятием *бренд* понимают уникальные свойства, характерные для продукта и выделяющие его от других производителей и провайдеров услуг. Сегодня бренды становятся все более важной частью маркетинговой стратегии компании, во многом благодаря тому, что хорошо известные бренды обычно легко узнаваемы. Наиболее важными особенностями при разработке бренда являются следующие положения.

- Бренд должен быть легко запоминающимся.
- Гости должны ассоциировать бренд с ценностью.
- Бренд должен вызывать позитивные ассоциации.
- Он должен быть таким, чтобы его можно было бы графически изобразить в легко запоминающейся форме на самых разных видах упаковки и самого разного размера.
- Он должен хорошо выглядеть как в цветном изображении, так и черно-белом.
- Он должен легко восприниматься и привлекать внимание потребителя всякий раз, когда тот с ним встречается.
- Он должен иметь возможность широкого использования, вызывать позитивные чувства и, наоборот, никого не оскорблять на всех рынках, на которых он будет применяться.
- Он должен быть таким, чтобы его было легко произносить.

Узнаваемость бренда помогает потребителям принимать свои решения по покупкам. Скажем, символика Outback Steakhouse легко узнаваема, как и красно-белые тенты ресторана T.G.I. Friday's. Красные элементы в оформлении гостиниц Courtyard, как и другие бренды Marriott, выделяют его среди других гостиничных сетей. Если потребитель удовлетворен товаром или услугой, вероятность того, что он совершит повторные их покупки, возрастает, благодаря чему появля-

ется эффект, который называется **лояльность к бренду** (повторные покупки конкретного бренда).

Существует множество способов, при помощи которых компании, действующие в отрасли туризма, пытаются сделать эту лояльность более сильной. Одним из хорошо известных примеров этого рода служат программы бонусов для часто летающих пассажиров, применяемые авиакомпаниями, когда потребителю начисляются баллы каждый раз, когда он летит самолетом данной компании; количество этих баллов зависит от расстояния полета. Иногда такие баллы начисляются и в том случае, если пассажир использует кредитную карточку организации, аффилированной с авиакомпанией. После набора определенного числа баллов пассажир, участвующий в такой программе, получает право на бесплатный полет. Такой подход побуждает потребителя выбирать определенную авиакомпанию и отдавать ей предпочтение перед другими. Накопленный на сегодня опыт позволяет считать, что этот вариант привлечения потребителей является очень эффективным. Теперь этот прием широко используют и многие гостиничные сети, в частности Hyatt, Hilton, Marriott и Starwood, которые к тому же предлагают программы, состыкованные с авиакомпаниями и компаниями по прокату автомобилей.

Управление маркетингом и маркетингом-микс

Помимо разбора маркетингового процесса, происходящего в компании, также следует обсудить инструменты, которыми маркетологи пользуются для достижения целей своей организации. Совокупность главных компонентов, из которых состоит маркетинг, обычно называют **маркетинг-микс** или четыре Р (от *англ.* product — продукт, price — цена, place — место, promotion — продвижение). В индустрии гостеприимства к ним обычно добавляют еще одно р — people (люди), и поэтому в этом случае говорят о пяти Р.

Продукт

Продукт должен соответствовать потребностям целевого рынка. Это достигается в результате выполнения предварительных шагов, включенных в маркетинговый процесс, а продукт позиционируется так, чтобы он удовлетворял запросы и желания целевого рынка. Ключевой компонент продукта — услуги, из-за которых, скажем, цена гостиничного номера может устанавливаться равной и 39 долл. за сутки и 149 долл. Кроме того, для получения обратной связи о степени, в которой продукт, в том числе и услуга, удовлетворяет запросы и желания обслуживаемых людей, используются обзоры и фокусные группы (небольшие группы, выступающие, как репрезентативная выборка целевого рынка).

Отличным примером того, как организация добивается того, чтобы ее продукт соответствовал запросам целевого рынка, можно назвать Marriott's Courtyard, предлагаемый корпорацией Marriott. Это вариант, который они разработали после масштабных исследований своего целевого рынка — запросов профессионалов бизнеса. Аналитики создали номера-прототипы, в которые были приглашены фокус-группы, и высказали о них свое мнение. Тщательная разработка продукта привела к запуску на рынке очень успешной концепции нового типа проживания.

Компании, действующие в отраслях гостеприимства и туризма, в основном продают услуги, что делает их продукцию немного отличной от товаров и услуг, предлагаемых другими отраслями. Услуги нельзя оценить точно так же, как товары, например, на основе их размера, веса, запаха или вкуса, т.е. физических характеристик, которые можно определить еще до покупки. В этих условиях важным фактором становятся ожидания гостей и способность удовлетворять их запросы, а еще лучше их превзойти. Для таких продуктов, как тематические парки, круизный отдых, полеты на самолетах, курорты, гостиницы, рестораны, туристические поездки, характерны так называемые атрибуты опыта, т.е. потребитель не может оценить качество до тех пор, пока не использует продукт или по крайней мере не начнет этого делать.

Чтобы потребители смогли оценить качество услуг заранее, необходимо, чтобы гостиницы, курорты, рестораны и туристические центры уделяли достаточно внимания тем атрибутам, которыми их гости могут как-то руководствоваться еще до непосредственного получения услуги. Например, к этой категории относятся привлекательный внешний вид, в том числе общий ландшафт, интересный фасад здания, удобные парковка и подъезд, репутация. Все эти элементы становятся магнитиками, которые привлекают потенциальных гостей и помогают формировать у них впечатление высокого качества, безопасности и тому подобных положительных свойств.

Цена

Второй из пяти Р является цена, причем эта составляющая оказывает огромное влияние на успех или неудачу продукта. Лишь немногие из нас настолько богаты, что могут покупать продукты, не узнав вначале, сколько они стоят. Обычно более низкая цена оказывает положительное воздействие на спрос продукта. Из экономики известно, что существуют две составляющие цены продукта: первая — денежная, вторая — информационная. Обычно здесь можно воспользоваться уравнением $P = Q$ или зависимостью между ценой и качеством: чем выше цена, тем выше качество (и, как следствие, тем выше ожидания). Предположим, вы рассматриваете варианты круиза: в одном случае место в каюте стоит 80 долл. в сутки, в другом — 175 долл. Чем различаются эти два круиза помимо разницы в цене, высокой стоимости, численно равной 95 долл.? Многие гости чувствительно относятся к цене; в американском бизнесе уже давно существует выражение, что нет такой лояльности, которую не могли бы изменить 0,25 долл. Другими словами, если ресторан быстрого питания, расположенный на другой стороне улицы, предлагает то же самое блюдо в меню по цене на 0,25 долл. дешевле, чем у вас, то при прочих равных условиях он будет перехватывать ваших посетителей.

Очевидно, с ценой связана такая характеристика, как ценность. Человек купит определенный товар и услугу только в том случае, если получит хорошую ценность, поскольку он не хочет тратить деньги на бесполезные вещи. Чем ближе цена к ценности, тем с большей вероятностью гость будет доволен своей покупкой и повторит ее в будущем.

Компании пользуются самыми разными методами для ценообразования своих товаров и услуг и выбирают конкретный вариант в зависимости от того, чему они уделяют повышенное внимание: потребительскому спросу, цене, конкуренции или потребительским запросам. Кроме того, существует ряд популярных методов,

применяемых при предложении на рынке новых товаров и услуг. Вот несколько из них, которые используются чаще других.

- *Ценообразование на основе спроса.* Этот вариант применяется исходя из спроса, а не из величины производственных издержек. При ценообразовании на основе этого метода компания изучает, какие объемы товара или услуги будут приобретены при разных ценах. Этот метод имеет преимущество в том, что он гарантирует, что произведенная продукция действительно будет продана. Однако у него есть и серьезный недостаток: обычно очень сложно точно определить ожидаемый спрос. Пример применения ценообразования на основе спроса — установление различных цен на гостиничные номера для различных рыночных сегментов: базовая ставка, ставка для членов ассоциации AAA (American Automobile Association), для участников конференций, для корпораций, для пассажиров определенных авиалиний, для членов Ассоциации пенсионеров (American Association of Retired People, AARP), для служащих органов власти, для участников конференций и т.д. Управление доходами в основном строится на приемах именно этого варианта ценообразования. Здесь также учитывается продолжительность пребывания гостя; скажем, гостиницы часто испытывают трудности с заполняемостью номеров ночью в воскресенье, и поэтому они предлагают стимулы для специалистов по планированию мероприятий, чтобы те организовывали прибытие участников этих мероприятий в воскресенье, устраивали вечером в воскресенье прием, а утром в понедельник начинали саму конференцию. Аналогично, если группа, приехавшая на отдых, хочет воспользоваться преимуществом, которое предоставляет вариант с субботней ночевкой (билеты на самолет дешевле, если вы проведете субботнюю ночь в месте назначения), стимулировать спрос на такие билеты можно, например, бесплатно предлагая дополнительную ночь в гостинице, если вы заплатите за ночь с пятницы на субботу.
- *Ценообразование на основе ценности.* Здесь главное внимание уделяется тому, насколько потребители ценят продукт и сколько они готовы за него заплатить. Этот метод гарантирует, что устанавливаемая цена делает товар или услугу максимально ценными для гостей.
- *Ценообразование на основе переговоров.* Этот прием применяется чаще, чем многие считают. Он просто означает, что о цене можно договариваться, т.е. она изначально не является фиксированной. Например, организация, занимающаяся массовым обслуживанием, заявляет, что они могут предоставлять 500 обедов по 50 долл. каждый, а организация-клиент исходит из того, что они могут позволить себе обед лишь за 30 долл. После обсуждения стороны соглашаются на некоторые изменения в меню и приходят к устраивающей их цене.
- *Скидки за количество.* Этот стимул предлагается часто и в своей основе означает, что при покупке товара или услуги в определенном количестве покупатель получает скидку. Примерами этого могут быть групповые тарифы на полеты на самолеты или цена на групповые экскурсионные туры.

- *Скидка при оплате наличными.* Этот вариант означает, что если потребитель (или ритейлер) платит за товар или услугу наличными, продавец предоставляет ему скидку, обычно равную 2% общей цены. Это возможно, если оплата наличными происходит немедленно, и тогда продавец может использовать полученные деньги для инвестиции и получения прибыли; в противном случае он упускает некоторые выгоды, так как устанавливает для клиентов более длительное время оплаты. Поставщики часто предлагают этот вид скидки операторам организаций, действующих в индустрии гостеприимства и туризма, чтобы ускорить получение платежей по инвойсам.
- *Сезонные скидки.* К этому приему прибегают множество курортов, авиалиний и других участников туристической отрасли в периоды, когда спрос низок. В качестве примера здесь можно привести внесезонные скидки, предлагаемые владельцами курортов.
- *Составное ценообразование.* Это подход, при котором в общей цене выделяются два отдельных компонента. Убедительным примером его может служить членство в спортивном центре, в котором обычно выделяются ежемесячная членская оплата и разовая оплата за посещение спортивных залов.
- *Ценообразование на основе приоритетности.* В этом случае компании исходят из того, что потребители, которые платят больше остальных, должны иметь приоритет в обслуживании. Существует множество примеров подобной стратегии ценообразования, в частности предоставление мест на круизных кораблях и самолетах, где цены обычно часто вначале очень высоки, но заметно снижаются к концу продаж, когда надо распродать оставшиеся места, чем нередко пользуются путешественники, которые хотят дешево получить хорошие услуги.
- *Пакетное ценообразование.* Это вариант, при котором два или несколько разных товаров или услуг продаются вместе, как единый пакет. Посетите, например, развлекательный парк в Орландо. Цена поездки включает перелет на самолете, проживание в гостинице и посещение аттракциона. В сумме все это стоит дешевле, чем если бы каждую из этих составляющих вы покупали отдельно. Парки Sea World, Wet and Wild и Busch Garden предлагают Fun Pass — так называемый паспорт для посещения развлекательных мероприятий, и это хороший пример пакетного ценообразования.

Месторасположение

Обсуждение места в контексте гостеприимства и туризма следует проводить в двух направлениях: наличия и дистрибьюции, в том числе легкости доступа, напряженности движения и тому подобных параметров. Доступность в традиционном маркетинговом смысле означает, что целевой рынок может получить доступ к продукту. В области гостеприимства и туризма эта сторона часто обсуждается с точки зрения дистрибьюции или размещения. Например, рестораны часто используют анализ зон обслуживания, чтобы определить, где следует построить заведение и следует ли это вообще делать. В бизнесе гостеприимства и туризма для достижения успеха компании часто применяют проверенную формулу — «расположение, расположение и еще раз расположение». Можно, конечно, иметь экзотическое

тический курорт, но если людям трудно до него добираться, вряд ли вы можете рассчитывать на большое число отдыхающих. Аналогично, парки развлечений должны располагаться так, чтобы представителям их целевых рынков было удобно туда доехать на машине или долететь. Вряд ли кто-то отправится в поездку за 2000 миль только для того, чтобы посетить парк водных развлечений.

Продвижение

Даже наличия отличного продукта, который можно приобрести по привлекательной цене и который предлагается в правильном месте, еще недостаточно. Цели по продажам не будут выполнены до тех пор, пока потребитель не будет знать о существовании данного продукта. Продвижение продукта можно осуществлять несколькими способами. То, какой из них является лучшим, зависит от продукта, целевого рынка и ряда других факторов. Однако существуют инструменты продвижения, которые применяются чаще других: реклама, стимулирование продаж, индивидуальные продажи и паблик рилейшнз. Влияние, оказываемое продвижением на процесс продаж, показано на рис. 15.5.

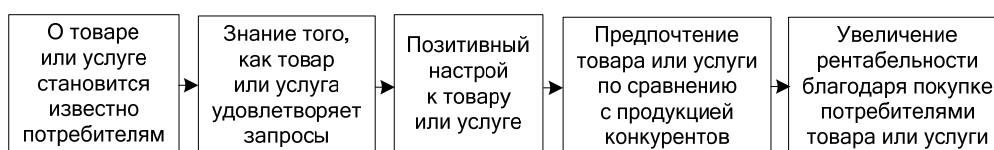


Рис. 15.5 Влияние продвижения на процесс продаж

Во-первых, прежде чем гость сможет купить что-то, он должен знать, что конкретный товар или услуга существует. Во-вторых, ему также надо знать, как этот товар или услуга удовлетворяет его запросы (знание). В-третьих, у него должно сформироваться положительное отношение к товару или услуге (позитивный настрой). В-четвертых, он должен предпочесть наш товар и услугу тем похожим продуктам, которые предлагает конкурент (предпочтительность). Пятое, если все предыдущие шаги выполнены, мы сможем повысить нашу рентабельность, если потребитель воспользуется нашим товаром или услугой или купит его.

Люди

В индустрии гостеприимства важнейшей частью маркетинга-микс являются люди, поскольку именно они позволяют предоставить гостям либо обычные услуги, либо услуги высочайшего качества. Мы работаем в бизнесе, связанном с людьми, и именно услуги, предоставляемые нашими служащими нашим гостям, позволяют добиваться разницы в деятельности компаний, отличая одну от другой. Чтобы убедиться в этом, спросите любого человека, который побывал в парке Walt Disney World или в отеле Ritz-Carlton, о том, заметил ли он разницу в качестве предоставляемых там услуг. Внутренний маркетинг, комплексное управление качеством и подготовка персонала оказывают большое влияние на то, каким является качество услуг, получаемых гостями. Не забывайте, что без гостей мы ничто,

и наоборот, при исключительном обслуживании гостей, умело осуществляемым хорошими профессионалами, мы не только сможем добиться удовлетворения их запросов, но и сможем удовлетворить запросы наших служащих и владельцев. Существует явная связь между маркетингом и человеческими ресурсами, поскольку люди — самый важный ресурс в компании, и поэтому необходимо нанимать самых лучших служащих. Действительно, как доказывает практика, именно люди способны обеспечивать разницу, в качестве обслуживания, и действительно это делают на практике.

Проверьте ваши знания

1. Какие четыре инструмента применяются в стратегическом планировании для маркетинга и продаж?
2. Каковы элементы, применяемые при разработке маркетинга на основе бренда?
3. Объясните сущность пяти Р управления маркетингом.

Ниже рассматриваются самые типовые способы продвижения.

- **Стимулирование продаж** — это любой вид деятельности, предназначенный для того, чтобы у гостей сформировалось явное желание купить конкретный товар или услугу. Примерами этого могут быть купоны, предоставляющие скидку, или конкурсы, в ходе которых покупка товара или определенного числа товаров предоставляет вам шанс выиграть интересный приз. Преимущество, обеспечиваемое стимулированием продаж, связано с тем, что обычно этот прием эффективно способствует повышению общего эмоционального состояния среди гостей и привлечению внимания к продукту. Но у него есть и серьезный недостаток — это состояние продолжается относительно недолго, и к тому же многие другие компании могут делать то же самое, из-за чего компании-инициатору трудно довести свою идею до всех потребителей. В периоды низкого спроса тематический парк может продвигать продажи, объявляя: «Посетите наш парк (указываются две даты), и мы предоставим вам возможность пользоваться им в течение такого-то времени бесплатно (специальное предложение)». Другой способ, при помощи которого компании из индустрии гостеприимства могут реализовать этот вариант — через предложение, вроде следующего: «Оплатите трое суток в гостинице, и четвертые вы получите бесплатно.»
- **Реклама** — это любая форма оплачиваемых коммуникаций, используемая для того, чтобы побудить людей употребить конкретный товар или услугу. Реклама — это самый известный элемент стимулирования и средство информирования о продукте, используемое в различных медийных средствах, таких, как газеты, телевидение, радио, журналы или Интернет. Компания платит за этот вид коммуникации, который по своей природе является неиндивидуальным. Примерами рекламы компании, работающей в туристической отрасли, являются рекламные ролики об авиалинии во время телевизионных передач или реклама различных пакетов-туров, предлагаемых туроператорами или турагентствами. Самое положительное

в рекламе — это то, что компания имеет полный контроль над тем, что говорится в сообщении, и над создаваемым образом. Но у этого способа продвижения есть серьезные недостатки, в частности, высокие издержки и иногда низкая степень доверия.

- **Прямые продажи** имеют место в том случае, когда происходит прямой контакт между гостем и торговым представителем компании. Это обычно происходит либо в личной беседе, либо по телефону, а в последнее время все большую популярность завоевывают общения через электронную почту. Прямые продажи особенно часто используются в варианте «бизнес — бизнес». У этого подхода есть преимущество, связанное с тем, что торговый представитель может скорректировать характер взаимодействия с каждым отдельным потребителем. Основной недостаток — очень высокие расходы для компании, так как этот метод требует значительных затрат труда. Каждый служащий является своего рода торговым представителем. Примерами личных продаж можно назвать предложение попробовать какие-то блюда в ресторане или дополнительные услуги, которые предлагает служащий стойки регистрации в гостинице. К этой же категории относятся блиц-продажи, когда служащие посещают компании, организации и офисы в определенном районе, чтобы побудить их заключить с ними контракт. Более подробно обсуждение отдельных составляющих продаж приводится в этой главе ниже.
- **Паблик рилейшнз (PR)** включает все коммуникации, цель которых — повысить имидж компании у сообщества, в котором она работает. Другими словами, предназначение PR — сформировать положительный образ организации и ее продуктов. Цель PR — создать и поддерживать положительное впечатление о компании у гостей, местного сообщества, органов власти и акционеров. Это включает составление пресс-релизов, спонсорство мероприятий, вроде Cinco de Mayo или футбольных матчей в Малой лиге, предоставление стипендий, ведение контроля за недопущением вреда, а если это все-таки случилось, распространение положительных фактов. Использование паблик рилейшнз делает продвижение более достоверным и менее затратным. Однако подобные сообщения трудно контролировать; к тому же сложно определять, в какой мере они достигли аудитории, а также отслеживать и анализировать полученные результаты. Хорошим примером того, как благотворительная деятельность компании пошла ей на пользу, можно назвать McDonalds с ее Ronald House. Специалисты индустрии считают, что действия, осуществляемые в рамках паблик рилейшнз, имеют коэффициент доверия в три раза больше, чем у рекламы.

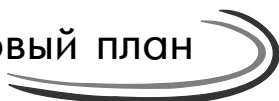
Маркетинг и реализационные задачи и цели

Задание маркетинговых целей и формулирование маркетинговых задач позволяет получить показатель, ориентируясь на который можно измерять степень продви-

жения организации. Цели задаются для всего предприятия и для каждого его отдельного подразделения. Например, цель маркетинга и продаж для ресторана — повысить размер среднего счета гостя, посещающего ресторан вечером в понедельник, скажем, увеличить число гостей с 75 до 100, а средний счет с 20 до 22 долл. Если говорить об услугах с внешним управлением, директор может сформулировать цели по отдельным направлениям: организация питания для внешних организаций, деятельность ресторанов-спутников; проведения пикников, когда еда раскладывается на багажнике автомобиля, и т.д.

Задачи — это вопросы тактического уровня, которые необходимо решить для того, чтобы добиться поставленных целей или даже превзойти их. Если воспользоваться предыдущим примером, руководитель планирует и организует конкретные виды деятельности, которые приводят к увеличению числа гостей и повышению среднего размера счета.

Маркетинговый план



Венцом маркетинговых усилий выступает маркетинговый план. Это план действий, в котором указываются, что надо сделать, чтобы добиться установленных целей. Для каждого основного участка устанавливаются цели, после чего разрабатывается стратегия или тактика того, как действовать в соответствии с планом, чтобы эти цели были достигнуты. Если цель, например, к 30 июня повысить посещаемость тематического парка на 5%, все виды продвижений и операции должны быть направлены на то, чтобы реализовать эту стратегию, что выражается в виде плана.

Часто компании составляют ежегодный маркетинговый план, в котором можно выделить ряд подразделов.

1. Выводы.
2. Заявление о видении и миссии.
3. Анализ ситуации.
4. Сегментация и целевые рынки.
5. Управление маркетингом: пять Р.
6. Цели, задачи, стратегии / тактика = план действий.
7. Ресурсы и бюджет.
8. Презентация плана.
9. Реализации плана.
10. Оценка результатов и обратная связь.

Ведущие корпорации, действующие в индустрии гостеприимства, которые добились самых высоких результатов, например Disney, Hyatt Hotels and Resorts, Marriott International, Outback Steakhouse, Southwest Airline и Universal Studios, в своей деятельности имеют явно выраженную маркетинговую ориентацию. Маркетинговая ориентация — это философия предоставления гостям ценности и исключительного обслуживания.

Электронный маркетинг

Давайте вспомним о тех ситуациях, когда вы просматривали различные веб-сайты, а иногда и совершали покупки в онлайне. Здесь вы не одиноки: сейчас наблюдается повышение резервирования гостиничных номеров и поездок в онлайне, однако останавливаться на этом никто не собирается. Мы, например, легко можем все узнать о поездке в национальный или в тематический парк и заранее забронировать себе места для такого посещения.

Организации гостеприимства создают базы данных, получая информацию о предыдущих контактах с гостями, в том числе и их электронные адреса. В некоторых случаях это можно сделать, используя такой простой прием, как отправление гостям формы с просьбой ее заполнить, в других — попросить их оставить свои визитные карточки, опустив их в специальную банку около кассы в ресторане. Более дорогостоящий способ — купить базы данных у компаний, специализирующихся на почтовых рассылках по спискам. Эти базы данных совместно с эффективным веб-сайтом создают основу для электронных маркетинговых компаний.

Веб-сайт должен мотивировать гостей, используя для этого соответствующую графику и выдвигая доводы, почему люди должны возвращаться на эти сайты. Такие характеристики, как потоковое видеоизображение или видеопередачи в живом режиме, могут действительно создавать дополнительный интерес. Примером может служить зоопарк в Сан-Диего, где рождение медвежонка панды наблюдали, если судить по зафиксированным интернетовским посещениям, более миллиона человек. Веб-сайты должны предоставлять гостям возможность контактировать с организацией и задавать вопросы через электронную почту, а также предоставлять звенья связи для получения важной информации, например, как добраться до места, а также предоставить адрес и номер телефона.

Электронная почта может быть эффективным способом для рассылки последней информации и специальных предложений, проведения кампании продвижения и рассылки информационных бюллетеней. Это отличный способ, пользуясь которым компании индустрии гостеприимства могут поддерживать тесный контакт со своими гостями. Несколько организаций уже внедрили в свою практику прием отправки информационных бюллетеней или специальных предложений через электронную почту. Например, American и другие авиалинии могут извещать пассажиров, участвующих в их программах часто летающих пассажиров, о предстоящем снижении цен. Круизная линия Carnival Cruise Line делает то же самое, предлагая специальные цены на круизы для тех людей, которые уже были их пассажирами в прошлом. Рестораны могут давать рекомендации гостям о предлагаемых новых блюдах и винах, а также рассказывать о других гастрономических новостях, которые, по их мнению, могут заинтересовать гостей.

Мы можем наблюдать отечественную конкуренцию между заказом мест непосредственно в гостиницах и через веб-сайты. Последний вариант предлагают, в частности, Expedia, Hotwire и Hotels.com. Первоначально гостиницы и авиалинии позитивно отнеслись к варианту продаж их продукции (номеров и билетов) через эти сайты со скидкой. Однако через какое-то время гостиничные компании поняли, что они фактически платят около 25,00 долл. за каждое резервирование компаниям, владеющими этими веб-сайтами. Теперь гостиничные и авиационные компании пытаются (используя для этого рекламу) привлечь гостей на собственные веб-сайты, обещая им более низкие расценки.

Понимание сущности рынка

Даже если ваш продукт действительно является лучшим из всех доступных на рынке и предоставляет гостям самую высокую ценность за их деньги, это еще не гарантирует, что они его купят. Надо учитывать и то, что товар и услуга, которые очень популярны в одном регионе, городе или стране, могут не вызывать особенного интереса в другом. Это объясняется тем, что у разных людей разные интересы и предпочтения. Чтобы быть успешным маркетологом, важно уметь хорошо разбираться в подобных различиях. Конечно, прежде чем предложить в конкретном регионе конкретный продукт, целесообразно провести соответствующие исследования. Хорошим примером такого подхода, если говорить об отрасли туризма, можно назвать предложение корпорации Walt Disney Corporation парка Euro Disneyland во Франции. У корпорации имеется несколько парков Disney в Соединенных Штатах; все они пользуются огромным успехом и очень популярны. Однако после открытия своего аналогичного парка в Европе, компания понесла огромные убытки. Это произошло потому, что они не учли существенных различий между привычками европейцев и американцев, связанных с отдыхом. Для американцев, продолжительность отпусков которых очень короткая, день, проведенный в Disneyland вместе с семьей, — запоминающееся событие. За это время они тратят много денег. Но в течение дня получают огромное удовольствие. И наоборот, европейцы привыкли к более продолжительному отдыху, порой в четыре раза длиннее, чем у американцев, и поэтому они вовсе не хотят израсходовать большую сумму за один день, а предпочитают распределить эти деньги на более длительный срок. Еще одна причина, не позволившая добиться успеха в этом случае, — достаточно далекое от Парижа место. К тому же климат северной Франции не позволяет использовать аттракционы зимой. Это пример различий в спросе, которые необходимо учитывать при принятии маркетинговых решений. Можно привести и другой положительный пример из этой области. Каррен Сарджент (Karren Sargent) хорошо разобралась в запросах рынка и предложила новый продукт — печенье определенного дизайна. Товар стал немедленно востребованным, и поэтому ее бизнес успешно развивается.

Продажи

Важная часть маркетинга — продажи. Здесь основное внимание должно уделяться презентации товара или услуги так, чтобы показать, как эти продукты могут удовлетворить запросы гостей. Директор по продажам реализует стратегии продаж, направленные на достижение целей компании. Директор по маркетингу основное внимание уделяет выявлению запросов и пожеланий гостей. Команда специалистов по продажам отвечает за продажи как существующим, так и потенциальным гостям и в работе использует особенности и преимущества своей организации, например тематического парка или круизного корабля.

Продажи, связанные с гостеприимством, уникальны, поскольку, как было показано выше, продукция этой индустрии имеет как материальные, так и нематериальные составляющие: функциональные помещения, каюты на круизном корабле и места в самолете — это примеры материальных составляющих, а обслуживание в полете или во время круизного путешествия — нематериальная. Другой важный элемент продаж в индустрии гостеприимства — невозможность хранения ее продуктов. Если вы не продали места в каюте круизного корабля или на

самолете — это неполученный доход. Цель подразделения продаж — повышать рыночную долю, а если говорить о гостинице — коэффициент *rev par* (доход в расчете на один номер); для авиалиний в качестве такого коэффициента выступает доход на пассажиро-милю, для ресторана — средний размер счета или общая выручка от продаж. Команда, занимающаяся продажами, разрабатывает план продаж, чтобы привлекать новых клиентов и удерживать тех, с которыми уже осуществляются сделки.

Каждый отдел продаж организован так, чтобы наилучшим образом решать задачи организации. В некоторых компаниях помимо отдельных подразделений продаж, предназначенных для работы с конкретным регионом, также создаются офисы продаж национального, а порой и международного масштаба. Команда специалистов по продажам действует с учетом рыночной сегментации: обслуживание, например, ассоциаций (фармацевтов, специалистов по мотивации, страховщиков), корпораций, отдельных видов бизнеса, проведение конференций, обслуживание групп, организация отдыха, организация питания для массовых мероприятий и т.д. Их работа может быть построена по региональному принципу, например обслуживание северо-восточной части страны, средне-западной, западной, юго-восточной или других регионов. Получать необходимую информацию о гостях, взаимоотношениях с ними и возможностях бизнеса менеджерам по продажам помогают специализированные системы управления, например, Delphi, Miracle и Opera. Кроме того, менеджеры по продажам взаимодействуют с потенциальными клиентами, чтобы заключить новые контракты, для чего используют звонки «на всякий случай» или посещение потенциальных клиентов (чаще всего звонки), а иногда в форме блиц-продаж, когда команда активно работает на отдельных участках города, «прочесывая его вдоль и поперек», чтобы подписать контракты о продаже или заключить предварительные соглашения. В ходе блиц-продаж, проводимых гостиницами, команда просит компанию, которую она посещает, рассказать о своих потребностях в номерах и желательной продолжительности их использования, услугах по питанию, организации встреч и конференций, банкетных и ресторанных услугах, а также о тех гостиницах и ресторанах, которыми они в настоящее время пользуются. Команда также пытается узнать фамилии людей, отвечающих за резервирование гостиниц и аналогичные виды деятельности, чтобы пригласить их в свою гостиницу и провести с ними индивидуальный ознакомительный тур (обычно включающий ланч). Во время тура менеджер по работе с клиентами определяет спрос и тип номеров, а также дополнительные услуги и число номеров, требующихся в течение года в разбивке по месяцам.

Каждый член команды по продажам получает квоту продаж (цель), которая может быть выражена как в числе номеров, так и долларовом эквиваленте, и эту задачу этот человек должен решить. Потому профессионалы, занимающиеся продажами, очень внимательно относятся к своим клиентам. Добиться заключения сделки, а тем более убедить гостя стать постоянным гостем — важная задача в нынешней конкурентной ситуации на этом рынке.

Команда по продажам крупной национальной гостиничной сети, курорта или конференц-центра координирует свои действия с национальным офисом продаж. Рынок разделен на различные маркетинговые сегменты, например, на такие, как ассоциации, корпорации, отдельные бизнес-путешественники, люди, приезжающие на отдых и категории SMERF (сейчас, правда, вместо SMERF все чаще ис-

пользуют термин *специальные рынки*). Скажем, рынок ассоциаций для гостиниц предоставляет хорошие возможности крупного бизнеса, поскольку участники хотят поработать и развлечься». Они останавливаются приблизительно на четверо суток и в это время пользуются гостиничными ресторанами, барами и другими помещениями более активно, чем другие гости. Хорошим бизнесом являются и групповые заказы, поскольку большое число номеров, заказанных на несколько суток, это тысячи долларов, полученные благодаря всего одному заказу.

Приемы продаж

Чтобы заключить сделку, члены команды продаж пользуются рядом шагов: выявление потенциальных покупателей, выход на них, представление (презентация) товара или услуги и их выгод; снятие возражений, заключение сделки и последующие действия.

Выявление потенциальных покупателей

Основная задача при выявлении потенциальных покупателей — определить, относится ли потенциальный гость к целевой категории, т.е. удовлетворяет ли он заданным квалификационным параметрам; например, если курорт класса люкс делает ставку на проведение конференций и других мероприятий ассоциациями, то менеджеры по работе с клиентами должны выделить потенциального клиента и определить, где проводилась конференция или встреча в прошлом году, сколько делегатов на ней присутствовало, сколько в среднем было заплачено за номер, сколько в среднем было потрачено на еду и напитки в расчете на участника. Задав эти вопросы, менеджер по продажам может определить, что данный клиент относится к той категории, с которой работает этот курорт.

План действий по продажам

Планы действий по продажам разбиваются на недельные, месячные, квартальные или годовые отрезки с перечислением видов деятельности, выполнение которых необходимо для достижения целей по продажам. Примерами таких видов действия можно назвать встречи с ключевыми клиентами, составление и рассылку сообщений, участие в профессиональных мероприятиях, посещение потенциальных клиентов, осуществление пробных звонков, последующие контакты с клиентами, с которыми заключено предварительное соглашение, приглашение потенциальных клиентов в гостиницу, на корабль, в парк, взаимодействие с присутствующими в организации клиентами и т.д. Результаты работы членов команды по продажам оцениваются по тому, насколько они выполнили свои квоты, и поэтому часто размеры бонусов определяются решением этой задачи.

Проверьте свои знания

1. Почему продажи так важны для маркетинга?
2. Какими приемами пользуются специалисты, чтобы заключить контракты по продажам?

Тенденции в маркетинге и продажах в индустрии гостеприимства



Маркетинг в мире гостеприимства все время меняется: возникают новые тенденции и новые явления. Ниже перечисляются некоторые из них, которые на сегодняшний день являются самыми сильно выраженными и важными.

Во-первых, существует значительный потенциал роста. Это следствие нынешнего вялого спроса на продукты гостеприимства и туризма из-за общего спада экономики. Когда положение дел в целом улучшится, ситуация в гостеприимстве, поездках и туризме обязательно восстановится. Эти улучшения связаны не только со все возрастающими масштабами традиционного маркетинга, но и с разработкой новых креативных способов маркетинга, рекламы и позиционирования компании в отрасли.

Во-вторых, рынок гостеприимства и туризма становится все более глобальным. Это означает, что все более важными становятся такие аспекты, как культурное разнообразие и этическая ответственность. Если говорить о внутренней корпоративной культуре и внешнем маркетинге, культурное разнообразие персонала компании следует рассматривать скорее как актив и источник креативности и в меньшей степени как недостаток.

В-третьих, все больше компаний понимают истинную важность удержания гостей; поэтому компании активно взаимодействуют как с нынешними, так и с теми гостями, которых они обслуживали в прошлом. Хорошими примерами этого служат программы для часто летающих пассажиров, или программа Starwood Preferred Guest для часто останавливающихся гостей в отелях Starwood.

И наконец, после экономического спада и событий сентября 2001 г. в маркетинге и продаже продуктов индустрии гостеприимства и туризма наблюдается заметный спад. Однако появляются факты, свидетельствующие о возврате к числу гостей и их расходам к уровню, который был до этих трагических событий.

Огромный рост маркетинга и продаж в индустрии гостеприимства и туризма через Интернет сохранится. Интернет используют не только крупные компании, действующие в этой индустрии; все чаще небольшие и средние компании создают собственные веб-сайты, благодаря чему гости могут узнать о них, их товарах и услугах, а также зарезервировать места в онлайн и оплатить их.

ПОЛЕЗНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Компаниям и другим организациям, занятым в области гостеприимства и туризма, нужны профессионально подготовленные специалисты по маркетингу и продажам. Эти служащие необходимы для планирования марке-

тинга и продаж и управления ими на основе выявления лучших продуктов, правильного ценообразования, умелой дистрибьюции, целенаправленных кампаний продвижения и выбора подходящих стратегий продаж. Эти

специалисты должны разрабатывать интересные рекламные кампании, способные привлечь внимание гостей, предлагать исключительную ценность за те деньги, которые платят гости. Поэтому выпускникам целесообразно приобрести общее понимание деятельности компании и вначале поработать в различных ее подразделениях, прежде чем они начнут специализироваться в маркетинге и продажах.

В масштабах всей индустрии гостеприимства и туризма существуют тысячи позиций для специалистов по маркетингу и продажам, поскольку организациям необходимо продвигать и продавать национальные парки, Disney World, Carnival Cruise, гостиницы, курорты, рестораны и достопримечательности и в стране, и за ее пределами.

РЕЗЮМЕ

1. Существует следующее определение маркетинга: процесс продвижения, дистрибуции и продажи товара или услуги. Цель маркетинга — удовлетворить запросы (как уже имеющиеся, так и специально формируемые компаниями) потребителей или гостей как существующие.
2. Маркетинг и продажи должны осуществляться непрерывно и системно.
3. Одним из широко применяемых инструментов маркетинга является анализ SWOT, предусматривающий выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.
4. Процесс рыночной сегментации предусматривает разделение рынка на отдельные группы, профилирование этих групп, анализ сегментов и формулирование стратегий для каждого сегмента.
5. По мере того, как компании стараются все активнее добиваться лояльности гостей, все более важную роль играет маркетинг на основе бренда.
6. Управление маркетингом предусматривает применение пяти инструментов, которые обычно известны как пять Р: продукт, цена, место, продвижение и люди.
7. К наиболее заметным тенденциям, наблюдаемым в настоящее время в сфере маркетинга и продаж в индустрии гостеприимства и туризма, относятся: мощный потенциальный рост товаров и услуг этой отрасли, возрастающая глобализация, повышенное внимание к тому, чтобы гости стали повторными потребителями, и повышение их лояльности, а также более частое использование Интернета для маркетинга в области туризма.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

Лояльность к бренду
Маркетинговая сегментация
Паблик рилейшнз (PR)

Реклама
Стимулирование продаж
SWOT-Анализ

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Дайте самое общее определение маркетинга, с которым вы познакомились в этой книге. Отличается ли оно от любых других определений маркетинга, которые мы слышали до этого?
2. Что такое конкурентное преимущество?
3. Почему так важен внутренний маркетинг?
4. Перечислите и опишите пять Р — составляющие управления маркетингом.
5. Перечислите четыре составляющих SWOT-анализа. Для чего применяется этот анализ?
6. Приведите пример рыночной сегментации.
7. Перечислите ключевые элементы маркетингового плана.
8. Опишите процесс продаж.

ИНТЕРНЕТ-УПРАЖНЕНИЯ

1. Выберите три компании, действующие в индустрии гостеприимства и туризма, и отыщите в Интернете примеры того, как они предлагают на рынке свои продукты.
2. Международная ассоциация специалистов по продажам и маркетингу в индустрии гостеприимства (Hospitality Sales and Marketing Association International, HSMAI) — это организация независимых профессионалов по продажам и маркетингу в индустрии гостеприимства. Нажмите на заголовок «Resources» (ресурсы) на их веб-сайте и ответьте на следующие вопросы.
 - (а) Что HSMAI может предложить вам?
 - (б) Познакомьтесь получше с мозговым центром HSMAI. Какие выводы вы можете сделать, изучив темы, которыми он занимается в настоящее время?

ПРИМЕНИТЕ ВАШИ ЗНАНИЯ

1. Приведите примеры факторов, которые нужно учесть при маркетинге ресторана, располагающегося в вашем регионе.
2. Приведите примеры компаний в индустрии гостеприимства и туризма, которые применяют разные стратегии ценообразования из тех, которые упоминались в этой книге.

ПОПРОБУЙТЕ СЕБЯ

Проведите SWOT-анализ (сильных и слабых сторон, возможностей и угроз) любой компании по вашему выбору.

Управление человеческими ресурсами



Прочитав и изучив эту главу, вы сможете:

- Объяснить важность описания должностных обязанностей.
- Привести пример того, как устанавливаются стандарты производительности труда.
- Перечислить основные законы, связанные с занятостью персонала, и объяснить их сущность.
- Показать, как происходят отбор служащих, их найм и предварительная подготовка.
- Изучить способы оценки работы служащих и их вознаграждения.
- Описать сущность программ помощи работникам.

Проблемы лидерства и человеческие ресурсы



О персонале компании (человеческих ресурсах) часто говорят как о самом ценном ее активе и источнике конкурентного преимущества, понимая под этим, что служащие одной компании лучше выполняют свои обязанности, чем персонал другой. Подобные заявления, как вы знаете, действительно могут быть справедливы для отдельных компаний, но далеко не для всех. Сложнейшая задача отыскания, удержания и совершенствования навыков лучших служащих в последние годы стала еще более трудной. К тому же появились несколько новых факторов, которые осложнили кадровые вопросы в области гостеприимства, в частности служащие теперь хотят установления доверительных отношений со своим работодателем, что особенно наглядно проявилось при последних корпоративных скандалах. В прошлом наиболее важным аргументом были преимущества. Они и сейчас остаются весомым фактором, но стабильные и доверительные взаимоотношения становятся все более и более значимыми.¹

Изменения демографической ситуации

В Америке коэффициент рождаемости снизился, а после трагических событий 11 сентября 2001 г. замедлились темпы эмиграции в США и получение виз категорий H1 и J1. Кроме того, население США стареет; миллионы представителей поколения беби-бума либо уже вышли на пенсию, либо собираются это сделать. К тому же теперь в индустрии гостеприимства работают гораздо больше женщин и представителей меньшинств, что добавляет особые краски в состав общей культурной атмосферы, складывающейся на рабочем месте. Последние данные численности населения США, которыми располагает автор, 288 369 000 чел. В 2010 г. эта цифра, как ожидается, достигнет 308 млн, причем основной прирост населения дадут испано-говорящие и афро-американцы. К возрастному диапазону в возрасте от 16 до 64 лет относятся 151 млн белых американцев, 25 млн, испано-говорящих и 23,6 млн афро-американцев. В Калифорнии, например, выходцы из Азии, испано-говорящие и афро-американцы составляют большинство населения.² В Соединенных Штатах более 10 млн служащих трудятся в индустрии гостеприимства, большая часть которых женщины и представители национальных меньшинств.

Текучесть кадров

Спросите любого руководителя компании, действующей в области гостеприимства, о том, с какой самой крупной проблемой они сталкиваются, и, скорее всего, вы услышите слово «персонал», а если попросите расшифровать этот ответ — привлечение и удержание подходящих служащих. В целом становится не только меньше претендентов на работу в этой индустрии, но все чаще даже те претенденты, которые есть, не подготовлены должным образом, а если и подготовлены, то обычно не остаются слишком долго работать на одном месте, что повышает

общую текучесть кадров, которая во многих компаниях за год превышает 100%. Это формально означает, что из всех служащих, которые работают здесь сегодня, через год вы ни с кем в этом месте не встретитесь. Конечно, ситуация в целом не такая мрачная, поскольку реально некоторые люди продолжают трудиться на одном месте достаточно долго, в то время как другие успевают за год сменить два, а то и три места. Эта сложность, связанная с лидерами, менеджерами и развитием профессионалов в гостиничной отрасли, еще более возрастает из-за того, что на начальных должностных позициях все чаще работают неквалифицированные служащие, которые имеют небольшую, а то и вообще нулевую подготовку, что вносит свой вклад в высокую текучесть кадров.

Руководители подразделений человеческих ресурсов заявляют, что им необходимо получить доверие своих работников. Некоторые компании для этого применяют программу «Обещания работнику», которая гарантирует уважение персоналу, создание безопасного и комфортного рабочего места, соответствующую подготовку, наставничество, справедливое отношение, равный подход, программы помощи работникам и предоставление возможностей продвижения по карьерной лестнице.³

Удовлетворение работников способствует их удержанию. А для такого удовлетворения необходимо создание и поддержание отличных условий труда. Компании индустрии гостеприимства должна быть работодателем, у которого хотят трудиться, компанией, чьи служащие предпочитают работать именно здесь, и не только по сравнению с компаниями в этой индустрии, но и при сопоставлении условий труда с другими отраслями, например с розничной торговлей. Супервайзеры и менеджеры должны быть энергичными и быть примером для своих подчиненных, демонстрируя, что надо делать и как это надо делать, поскольку если они будут пассивны и лишь ждать, когда те попросят их об этом, это будет свидетельством возникновения чувства неудовлетворенности.

Правовые аспекты

Общий объем законодательства по вопросам, связанным с трудом персонала, в последние годы в значительной степени возрос. В основном это происходит, чтобы защитить работников и рабочие места. Это привело к повышению рабочей нагрузки на служащих отделов человеческих ресурсов и усложнило характер их работы. Особенность нынешней правовой ситуации можно передать на примере одного менеджера, который заявил директору отдела человеческих ресурсов: «Ваша задача — обеспечить, чтобы меня не вызывали в суд».⁴ Ниже в этой главе мы рассмотрим некоторые законы США, напрямую влияющие на характер труда в индустрии гостеприимства.

Важность человеческих ресурсов

Прогрессивно настроенные работодатели стараются действовать так, чтобы в своих отраслевых секторах они стали предпочтительными организациями, в ко-

торых люди хотели бы работать. Чтобы добиться этого, работодателю необходимо хорошо понимать, насколько важно, чтобы представители отделов человеческих ресурсов имели лидерские и управленческие качества, поскольку опыт работы в индустрии гостеприимства по своей природе является нематериальным, т.е. одна гостиница, один ресторан или одно туристическое агентство во многом напоминает аналогичные структуры, действующие в этой отрасли. Поэтому разница в их работе объясняется одним — обслуживанием, еще раз обслуживанием и снова обслуживанием, а также профессиональным отношением к работе. (Вспомните высказывание генерального менеджера отеля Oriental в Бангкоке, Тайланд, приведенное в гл. 1. Он заявил: «Причина, по которой мы считаемся номером один среди лучших отелей мира — обслуживание, обслуживание и обслуживание».) Как мы уже знаем, индустрия гостеприимства является самой крупной в мире, поскольку здесь трудятся примерно 70 млн чел. Ни в одной другой отрасли нет такого числа служащих низового звена, которые непосредственно контактируют с потребителями. Рабочие места варьируются от позиций начального уровня до специализированных, а также управленческих должностей. Задача подразделения человеческих ресурсов — привлекать потенциально подходящих служащих, отбирать их, проводить инструктаж, осуществлять профессиональную подготовку, применять программы наставничества, давать советы, отслеживать поведение, применять при необходимости дисциплинарные меры, заниматься профессиональным развитием и оцениванием показателей работы, а также оказывать поддержку и удерживать в организации самый важный для нее ресурс — людей.

Отбирать, нанимать, готовить и удерживать лучших служащих очень сложно. К тому же эти задачи, особенно по поиску отлично подготовленных специалистов, все время усложняются, частично из-за изменяющихся демографических параметров, один из которых — старение населения Америки (вы, конечно, помните о беби-бумерах?). Представители этого поколения теперь либо уходят на пенсию, либо вот-вот уйдут. Они имеют хороший доход, чтобы путешествовать, и действительно поступают таким образом, причем очень активно. Как это ни странно, но эта тенденция усиливает проблему поиска хороших служащих, способных обслуживать эту категорию, как, впрочем, и всех остальных гостей.

Помимо отбора, найма и подготовки персонал подразделения человеческих ресурсов должен заниматься и другими задачами: составлять описания рабочих мест, разрабатывать спецификации работ, управлять заработной платой и другими видами вознаграждения, разбирать жалобы, управлять своими финансами, общаться с местным сообществом, обеспечивать соответствие деятельности предприятия федеральным, региональным и местным законам и распоряжениям.

Кроме того, в рассматриваемый здесь отрасли наблюдается огромное этническое разнообразие. В течение следующих нескольких лет число эмигрантов, представителей меньшинств и женщин, работающих в индустрии гостеприимства, будет только возрастать.

В этой главе мы рассмотрим каждую функцию, выполняемую подразделением человеческих ресурсов, начиная от найма служащих до прекращения их работы в организации.

Подразделение человеческих ресурсов

В крупных организациях гостеприимства подразделение человеческих ресурсов (human resources HR) возглавляет директор. Директор относится к категории исполнительных руководителей и выполняет свои важные обязанности так, чтобы подчиненное ему подразделение действовало эффективно и производительно. Директор подразделения определяет общую атмосферу в организации, характер взаимоотношений со служащими и формулирует общую направленность деятельности компании в области человеческих ресурсов. Фактически директор выступает стороной, представляющей интересы служащих при принятии решений на уровне руководства компании. В подразделении HR обычно имеется координатор, который должен правильно обрабатывать все обращения и заявления служащих и менеджеров и доводить до соответствующего менеджера подразделения, который отвечает за определенный участок, или сразу до директора. Большинство подразделений HR в своем составе имеют менеджера по найму, который проверяет заявки, поданные претендентами на работу, и организует собеседования с претендентами и проверку тех отзывов, которые они предоставляют со своих предыдущих мест работы. В составе подразделения есть и менеджер по оплате труда, задача которого следить, чтобы все служащие в полном объеме получали причитающиеся им вознаграждения. Организационная диаграмма подразделения человеческих ресурсов в компании средних размеров, работающей в индустрии гостеприимства, показана на рис. 16.1.

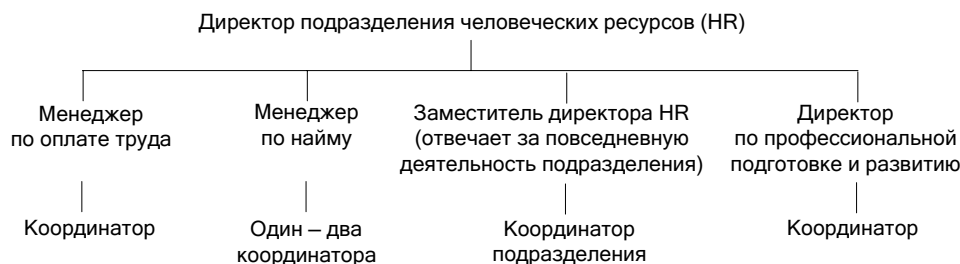


Рис. 16.1 Подразделение человеческих ресурсов в компании средних размеров

Планирование работы подразделения человеческих ресурсов

Ни одна организация индустрии гостеприимства не сможет добиться успеха, не имея хорошей команды, составленной из профессионалов, которые могут предоставлять потребителям требующиеся им услуги. Наличие отлично работающего подразделения человеческих ресурсов — это мощный источник конкурентного преимущества, благодаря которому компания может добиться высоких результатов в своей деятельности, что в конечном счете отразится на ее банковских счетах. Пла-

нирование работы подразделения человеческих ресурсов — это постоянный процесс, при помощи которого компании определяют свои будущие потребности и то, как эти потребности можно удовлетворить. Представьте, что компания решает задачу — открытие тематического парка. Давайте покажем, как подразделение человеческих ресурсов планирует те шаги, которые необходимо сделать в ходе решения этой масштабной задачи. Для начала потребуется проанализировать, какие горки будут в парке, какие аттракционы, какие знания, навыки и умения должны иметь служащие, какой будет стратегия привлечения этих служащих и какой должна быть численность персонала для нормальной работы парка.

Планирование человеческих ресурсов должно быть согласовано со стратегическим планом компании. Если, например, региональная компания планирует стать общенациональной, подразделение человеческих ресурсов должно подготовить в полной мере служащих так, чтобы они смогли управлять отдельными подразделениями, которые будут созданы на территории страны. Важнейшая роль, которую подразделение человеческих ресурсов играет в достижении корпоративного видения и миссии, показана на рис. 16.2.



Рис. 16.2 Роль человеческих ресурсов в реализации корпоративного видения и миссии

В Соединенных Штатах, например, текучесть рабочей силы очень высока, кроме того в индустрии гостеприимства большой процент (который постоянно возрастает) составляют служащие — представители меньшинств и женщины. Ведущие компании индустрии планируют иметь персонал с самыми разными этническими культурными корнями, реализуют эту политику на практике и в активном режиме планируют увеличение числа представителей самых разных культур на уровне супервайзеров и менеджеров.

Планирование человеческих ресурсов также предусматривает подготовку будущих супервайзеров и менеджеров. Важнейшими элементами в подготовке хороших

профессионалов, в том числе руководителей, супервайзеров, и менеджеров, являются развитие лидерских качеств, формирование команд, наставничество, комплексное управление качеством, тренинги, наделение персонала более широкими полномочиями, признание достижений служащих и выражение похвалы тем, кто этого заслуживает.

Если новая компания индустрии гостеприимства только создается, то часть планирования предусматривает решение типовых задач, которые затем объединяются вместе, и на их основе формулируется должностная позиция. Анализ задач можно проводить и для того, чтобы определить лучший способ выполнения конкретной работы. Далее в этой главе мы разберем вопросы производительности и бенчмаркинга, которые связаны с анализом задач. Управление человеческими ресурсами и процесс профессионального развития персонала в графической форме показаны на рис. 16.3.

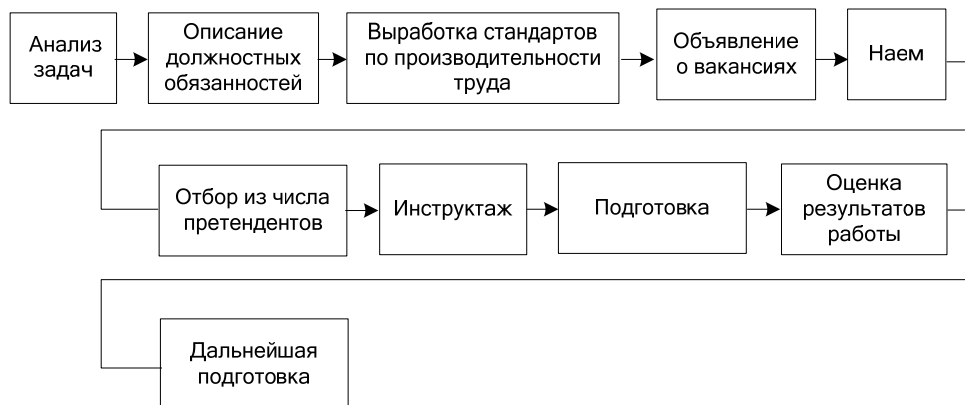


Рис. 16.3 Управление человеческими ресурсами и процесс их подготовки

Анализ задач

Поскольку расходы на заработную плату являются самыми большими затратами предприятий индустрии гостеприимства, необходимо проводить **анализ задач** — изучение всех рабочих заданий, чтобы определить их целесообразность в общем процессе взаимодействия с гостем. Чтобы этот анализ лучше отражал точку зрения гостя, лучше начать его с прибытия гостя в гостиницу. Раньше гостя встречал у дверей швейцар и принимал его багаж. Затем он передавал багаж на попечение коридорного (носильщика), доставляющего его к стойке регистрации. После того как гость оформлял свое прибытие, уже другой коридорный поднимал багаж в номер. Такая процедура заставляла гостя только по прибытии общаться с тремя или четырьмя служащими, что только раздражало его, так как приводила к лишним расходам, вынуждая каждому из них давать чаевые.

В результате анализа задач в качестве одного из решений некоторые организации стали использовать подход, который образно называется «первый и десятый», перенеся в контекст гостеприимства термин из американского футбола,

подчеркивающий, что первые впечатления гостей о гостинице очень важны). Человек, открывающий дверь автомобиля, сопровождает гостя до стойки регистрации и относит его багаж в номер, другими словами, знакомит гостя с гостиницей и его номером. Обычно анализ задач и анализ работ предназначены для изучения задач, входящих в перечень выполняемых работ. После утверждения составленного списка эти задачи становятся основой для разработки описания должностных обязанностей.

Например, подумайте о горничной, которая убирает номер. Ее работа состоит из решения нескольких задач. Что должна делать горничная и в каком порядке? Гостиницы стараются отыскать лучший способ уборки номера, чтобы при этом обеспечить максимальную эффективность использования человеческих ресурсов. На основе анализа задач можно описать содержание работы. Фактически, это документ, где перечисляются различные виды работ, которые необходимо сделать, чтобы добиться целей, установленных для конкретного лица и подразделения, в котором он работает.

Должностная инструкция

Должностная инструкция представляет собой детальное описание действий работника при выполнении им своей работы. Большинство организаций индустрии гостеприимства хорошо знают, насколько полезно иметь должностную инструкцию, поскольку она не только помогает работникам и супервайзерам, но и устанавливает стандарты качества и отражает ожидания гостей. Очень важно, чтобы каждый служащий знал, что включается в его должностные обязанности и что он должен сделать, чтобы выйти на заданные стандарты в работе. Важность этой инструкции определяется также и тем, что она имеет силу юридического документа. Известно много случаев, когда служащие, уволенные с работы, обжаловали действия администрации в суде, ссылаясь на то, что они не были официально предупреждены о круге их должностных обязанностей. Как это не удивительно, но лишь немногие крупные мультинациональные компании индустрии гостеприимства составляют должностные инструкции, поскольку большинство из них не хотят, чтобы их служащие были жестко привязаны к конкретным заданиям. Конечно, должностная инструкция — это не контракт, и менеджеры должны уметь изменять эти документы при возникновении у корпорации новых задач. Поэтому в большинство описаний работ включается пункт «А также все остальные задания, которые дают менеджеры».

Сейчас наученные горьким опытом многие компании предлагают своим служащим подписаться под перечнем их должностных инструкций, чтобы избежать в будущем всяческих недоразумений по поводу выполнения ими своих служебных обязанностей. В должностной инструкции перечисляются специфические требования к квалификации, знаниям и умениям, необходимым для успешного выполнения работы. На нее можно ссылаться при определении качества выполнения служащим своей работы.

Спецификация работ

В спецификации работ иногда как часть описания работ, а иногда и в виде отдельного документа более конкретно определяется, какие знания, навыки и умения человек должен иметь, чтобы выполнять данную работу. Например, помощ-

ник повара должен быть достаточно сильным человеком, чтобы поднимать мешки с картофелем весом около 25 кг. Другой пример: повар должен уметь менять состав какого-то блюда, как упрощая его, так и усложняя, и подготовить это блюдо, скажем, за 20 мин. Следует посмотреть, умеет ли претендент на должность повара хорошо обращаться с ножами, понимает ли он сущность рецептов и строго ли следует им при приготовлении блюд.

Проверьте ваши знания

1. Что представляет собой анализ задач?
2. Почему так важна должностная инструкция?

Выработка стандартов по производительности труда

При современной высокой стоимости труда одной из важнейших задач стало увеличение его производительности. **Нормы производительности** могут быть заданы практически на каждом рабочем месте. Прежде всего для их установления используется хронометраж, т.е. определение времени, необходимого для выполнения конкретной операции или задания. Комплектация всех отделов предприятия кадрами производится в соответствии с данными хронометража и с учетом прогнозируемого спроса (заполняемость гостиниц и ресторанов, посещаемость парков и т.д.). Например, если необходимо срочно зарегистрировать двести гостей, на стойку регистрации отправят трех служащих, чтобы качество обслуживания на этом участке было таким, каким его ожидают гости. Разумеется, при необходимости к этой работе подключается и помощник менеджера фронт-офиса.

Производительность труда служащих измеряется делением общей выручки с продаж на расходы по зарплате. Так, при общей сумме выручки 46 325 долл. и расходах на зарплату 9265 долл. производительность труда определяется коэффициентом 5. Это означает, что на каждый доллар, потраченный на зарплату, в виде поступлений получено 5 долл. Другой способ измерения производительности труда — разделить сумму выручки на число служащих, чтобы узнать, какую прибыль предприятию приносит в среднем каждый служащий.

Хороший способ установления стандартов производительности — это отобрать лучших и самых быстрых в работе служащих, которым поручается выполнение анализируемых заданий, и посмотреть, сколько времени у них на это уйдет. В результате выбирается вариант среднего времени. Скажем, если группе горничных требуется 2,5 мин. для того, чтобы как следует застелить постель, это время становится стандартным, с которым можно сравнивать работу других служащих. Еще одна цель выполнения работы лучшими служащими: их действия записываются на DVD-диск, который затем используется при подготовке других служащих. В некоторых компаниях для подготовки служащих применяют красочные учебные пособия или используют веб-сайты, на которых служащие могут посмотреть, как должны выглядеть некоторые помещения, например номер после его уборки.

Marriott International, Inc./Host Marriott Corporation

Marriott International стала открытой акционерной компанией в октябре 1993 г., когда Marriott Corporation разделилась на две отдельные структуры бизнеса. Marriott International управляет заведениями, действующими в отраслях проживания гостей и предоставления им услуг. Она действует в пятидесяти штатах США и пятидесяти семи других странах, имея приблизительно 145 тыс. служащих. Ее годовой объем продаж составляет около 8 млрд долл.

У Host Marriott Corporation два основных вида бизнеса: владение недвижимостью и сдача в аренду аэропортов и платных дорог. Host Marriott действует или имеет собственность в тридцати восьми штатах США и шести других странах при численности служащих 23 000 человек. Ее объем ежегодных продаж составляет 1,3 млрд долл., при этом значительная часть приходится на операционный поток денежных средств.

Marriott International, Inc.

«Мы стремимся стать лучшей в мире компанией в отрасли проживания и услуг за счет того, что добиваемся от своих служащих предоставления нашим клиентам максимально возможных услуг, в результате чего в выигрыше остаются и наши акционеры». — Заявление о миссии Marriott International, Inc.

Marriott International владеет торговыми марками, фирменными названиями и системами резервирования и предоставления франшиз, которыми ранее владела корпорация Marriott Corporation. В новой компании имеются две оперативные группы. Их подразделения являются лидерами в своих отраслях и пользуются у клиентов большой популярностью.

Lodging Group имеет восемь подразделений по управлению гостиницами Marriott: Marriott Hotels and Resorts, которая управляет сама или через франшизу полносервисными гостиницами (всего 2000 заведений); Courtyard — подразделение компании, отвечающее за сеть гостиниц с относительно низкой ценой (478 заведений); Residence Inns — лидер в сегменте гостиниц с длительным проживанием гостей (333 заведения); Fairfield Inn — подразделение Marriott, отвечающее за сеть гостиниц экономического класса (417 заведений); TownePlace Suites — самое последнее по времени создания подразделение компании, отвечающее за сеть гостиниц с относительно низкой ценой с длительным проживанием гостей (первое заведение здесь открылось только в 1997 г.); Ritz-Carlton — ведущий гостиничный бренд в сегменте гостиниц класса люкс (35 заведений); Renaissance Hotels and Resorts — подразделение, предоставляющее услуги полного ассортимента высокого уровня для представителей бизнеса, групп, людей, приезжающих на отдых (99 заведений); Marriott Vacation Club International — ведущий разработчик и оператор таймшерных проектов (71 тыс. владельцев отдельных пе-



риодов на 31 курорте). В целом группа управляет свыше 1200 гостиницами, насчитывающими приблизительно 229 тыс. номеров.

Группа обслуживания имеет три основных подразделения: Marriott Management Service, предоставляющее услуги в сфере управления питанием и сооружениями для клиентов из мира бизнеса, образования и здравоохранения, которое насчитывает около 3 тыс.; Marriott Senior Living Services, занимающееся управлением заведениями, обеспечивающими проживание и поддержку престарелым жителям США; Marriott Distribution Services, снабжающее компании-клиенты продуктами питания и сопутствующими товарами, имея для этого 11 центров дистрибуции. Председателем совета директоров, президентом и главным исполнительным директором Marriott International является Дж. В. Марриотт-младший (J.W. Marriott, Jr.).

Host Marriott Corporation

Host Marriott Corporation является ведущим оператором аэропортов, платных дорог, питейных заведений и мерчандайзинговых услуг. В 1992 г. она расширила свою деятельность, приобретя операции в аэропортах, ранее предоставлявшиеся компанией Dobbs Houses, Inc. В настоящее время Host Marriott обслуживает 75 аэропортов, главным образом в США, имея несколько концессий в Австралии, Новой Зеландии и Пакистане. Компания также управляет 93 заведениями питания и продаж сопутствующих товаров, расположенных на четырнадцать платных дорогах США, имеет концессии на 42 аттракциона спортивного и развлекательного типа. Host Marriott имеет также лицензии на некоторые бренды национального масштаба, имеющие отношение к продуктам питания и сопутствующим товарам.

Компания владеет 122 заведениями Marriott (включая две гостиницы, которые в настоящее время только строятся) и 14 заведениями для проживания престарелых. Все ее объекты размещаются в тридцати трех штатах США и трех других странах и управляются на основе долгосрочных соглашений с Marriott International, Inc. Host Marriott Corporation или ее дочерние структуры в сделках от лица Marriott действуют как полные партнеры или партнеры с ограниченной ответственностью, в ряде случаев владея участками земли, на которых стоят здания, принадлежащие партнерам.

В портфель Host Marriott входят 28 полносервисных гостиниц, в том числе San Francisco Marriott и New York Marriott Marquis; 54 гостиницы Courtyard (относящихся к сегменту умеренных цен); 18 заведений Residence Inn (сегмент длительного проживания гостей); 30 заведений Fairfield Inn (экономичный сегмент). Председателем совета директоров Host Marriott Corporation является Ричард Марриотт (Richard E. Marriott).

Законы о труде

Законы о труде становятся все более важной характеристикой деятельности организаций в последние годы, что во многом объясняется большим числом судеб-

ных исков, подаваемых против работодателей. На эту тенденцию влияет и тот факт, что некоторые решения судов по выплатам истцам порой исчисляются миллионами долларов. В целом на то, как организации, действующие в индустрии гостеприимства, и другие корпорации ведут себя по вопросам лидерства и менеджмента в области человеческих ресурсов влияет несколько законов. Перечислим наиболее важные из них.

- *Закон о гражданских правах* (Civil Rights Act) от 1964 г., запрещающий дискриминацию на основе расы, цвета кожи, религии, пола и национальной принадлежности.
- *Равные возможности занятости* (Раздел VII Закона о гражданских правах), ставший основой для формирования комиссии по равным трудовым возможностям. Комиссия согласно этому закону должна обеспечивать реализацию прав всех людей, желающих трудиться, на одинаковые возможности в области занятости. В этом документе предусматривается, что все претенденты должны иметь равные возможности по рассмотрению их заявлений, чтобы это рассмотрение было одинаково справедливым и непредвзятым для всех и чтобы все принимаемые в организации решения о занятости были связаны с конкретными видами работ.
- *Закон о равной оплате* (Equal Pay Act) от 1963 г., требующий, чтобы за одну и ту же работу мужчины и женщины получали одинаковую плату. Этот закон был принят, потому что в прошлом заработная плата мужчин и женщин за одну и ту же работу была разной.
- *Закон о дискриминации людей по возрасту при найме их на работу* (Age Discrimination in Employment, ADEA) от 1967 г., запрещающий дискриминацию при найме людей на работу, которым старше 40 лет. С учетом того, что предприятия рассчитывают на повышение производительности и работу в условиях стресса, более пожилые люди в сравнении с более молодыми увольняются чаще, а затем им труднее найти другое место работы. Цель закона — недопущение, чтобы работодатель использовал дискриминацию работника на основе его возраста старше 40 лет. Этот закон в равной мере применяется и к работникам, и к претендентам на получение работы.
- *Закон о реформе эмиграционной деятельности и контроле за эмигрантами* (Immigration Reform and Control Act) от 1986 г., который объявляет незаконным принятие на работу служащих без всех необходимых документов и устанавливает обязанность работодателя проверить все документы потенциального работника. По каждому принятому на работу человеку после 6 ноября 1986 г. работодатель должен иметь документы, подтверждающие, что этот человек может получить работу (форму I-9), при этом работодатели не могут заниматься дискриминацией на основе национального происхождения или гражданства претендента.
- *Закон об американцах-инвалидах* (Americans with Disabilities Act, ADA) — это масштабный по кругу рассматриваемых вопросов закон, запрещаю-

ший дискриминацию людей-инвалидов при найме их на работу и организации их рабочего места. Работодатели должны обеспечить разумные условия, чтобы помочь людям-инвалидам, и организовать рабочее место так, чтобы им было удобно, если эти люди профессионально подготовлены для той работы, на которую они претендуют. По закону ADA, человек считается профессионально подготовленным, если он может выполнять «основные функции по данной работе». На практике положения ADA применяются достаточно субъективно, поскольку продолжаются острые дебаты по поводу того, что входит в понятие инвалидности. Например, в последнее время в суды были поданы ряд исков на основе закона ADA, в которых работники, страдающие от кистевого туннельного синдрома (болезненное ощущение в запястье, возникающее после долгой работы на клавиатуре, на пишущей машинке), требуют компенсации, считая, что это заболевание является профессиональным. Но Верховный суд постановил, что этот синдром не является инвалидностью. ADA включает в состав инвалидов и защищает тех людей, которые положительно ВИЧ-инфицированы или болеют гепатитом В.

- *Закон о справедливых трудовых стандартах* (Fair Labor Standards Act, FLSA) от 1938 г. с последующими поправками — основополагающий федеральный закон, в котором введены положения, актуальные и для индустрии гостеприимства, в частности, следующие:

размер минимальной зарплата;
организация питания для служащих и его оплата;
равная оплата за равный труд;
вопросы детского труда;
оплата сверхурочных;
положение о чаевых, процедура сбора чаевых в единый фонд;
положение об униформе для служащих;
общие правила ведения учетных документов;
положение о штатных и нештатных служащих.

К другим законам, имеющим отношение к вопросам занятости, относится Закон о дискриминации на основании беременности (Pregnancy Discrimination Act) от 1978 г., который предусматривает различные виды защиты прав беременных женщин, Закон о предотвращении наркомании на рабочих местах (Drug Free Workplace Act) от 1988 г., который позволяет проверять всех претендентов на получение работы на пристрастие к наркотикам; Закон о предоставлении отпуска по медицинским и семейным основаниям (Family and Medical Act) от 1993 г., предписывающий, чтобы работодатели предоставляли неоплачиваемый отпуск продолжительностью до двенадцати недель работнику в случае рождения или усыновления ребенка, ухода за супругом (супругой), родителем, ребенком или для лечения.

Наем

Наем — это отыскание наиболее подходящего работника на вакантную позицию. Процесс начинается с объявления о том, что позиция является вакантной; иногда вначале это объявление распространяется только в самой организации и лишь затем выходит за ее стены. Заявки на получение данной работы могут поступать самыми разными путями: через внутренние продвижения; по рекомендациям других работников; от людей, которые, возможно, прислали резюме раньше, через переводы внутри компании, по объявлениям, через колледжи и университеты, через агентства занятости, финансируемые органами власти.

Заявления, подаваемые в установленной форме, и резюме анализируются в подразделении человеческих ресурсов. Многие компании требуют, чтобы претенденты приходили лично, писали заявление и заполняли формы. В подразделении просматривают заявления и формы, чтобы удостовериться, что претендент имеет официальное разрешение или право на работу в данной стране. При этом рекомендуется навести справки по месту бывшей работы, так как большинство предыдущих работодателей по юридическим нормам обычно предоставляют нейтральные по содержанию рекомендации, в которых лишь указываются даты начала и конца работы претендента и должностная позиция, которую он занимал. В отдельных случаях там может указываться, что данный человек по своим качествам может быть принят снова на работу. В обобщенном виде процесс найма и отбора служащих показан на рис. 16.4

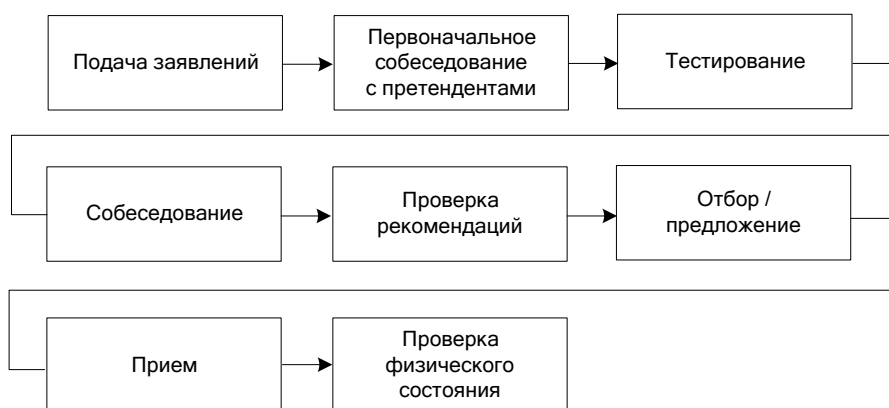


Рис. 16.4 Процесс найма и отбора служащих

Претендентов приглашают на собеседования с менеджером по найму. Это интервью конкурсного типа, в ходе которого определяется, насколько претендент подходит организации, удовлетворяет ли он минимальным стандартам занятости или нет. Существуют три разновидности такого собеседования. *Структурированное собеседование*, для которого вопросы подготавливаются заранее. В ходе него интервьюер задает только вопросы, перечисленные в подготовленном списке. Преимущество такого собеседования в том, что всем кандидатам задают одни и те же вопросы (это особенно важно, если кандидат, не получивший работу, утверждает, что он подвергся дискриминации на том или ином основании). Вы, конечно, помните, насколько важно относиться ко всем претендентам одинаково. Однако у структурированного собеседования есть один серьезный недостаток: оно не предусматривает дополнительных вопросов, характер которых зависит от ответов кандидата.

При *неструктурированном собеседовании* до его проведения готовятся вопросы общего рода, однако работник, проводящий собеседование, в зависимости от ответов кандидатов на подготовленные вопросы может задать и дополнительные. Например, «Почему вы подаете заявление на занятие данной вакансии?» После этого может последовать уточнение. Какими профессиональными качествами вы обладаете, которые делают вас хорошим кандидатом на эту должность?

Третий тип собеседования — *полуструктурированное*. Это комбинация структурированного и неструктурированного собеседования. За подготовленным списком вопросов, которые задаются всем кандидатам, следуют другие вопросы, характер которых определяется списком подготовленных вопросов и ответами претендентов.

Менеджеры по кадрам во время собеседований также обращают внимание на одежду претендента, его манеры, степень внимания, интересы. Менеджер может также попросить претендента рассказать о чем-то поподробнее. Обычно задаются вопросы открытого типа (т.е., требующие развернутого ответа), например: «Что вам больше всего нравилось и не нравилось в вашей прежней работе?» или «Расскажите мне о времени, когда ...», или «Опишите, как вы представляете себе отличное обслуживание гостей». Еще один популярный вопрос, задаваемый выпускникам колледжей: «Чем вы помимо обучения еще занимались в колледже?». Вопросы этого типа приглашают претендента к свободному высказыванию. Важно, чтобы в принятии решения о том, принять ли претендента на работу или нет, участвовали профессионально хорошо подготовленные интервьюеры.

Проверьте ваши знания

1. Раскройте содержание основных законов о занятости.
2. Каковы важнейшие участки процесса найма?

Отбор

Отбор означает выбор подходящего (не обязательно самого подготовленного) кандидата на вакантную позицию. При условии, что кандидаты соответствуют минимальным требованиям, сформулированным в спецификации работы, наиболее подходящий человек может отбираться из всех подходящих претендентов. Часть процесса отбора может предусматривать тестирование (на индивидуальность, интеллект, навыки и умения, отношения, честность, психологические черты), цель которых — проверить, обладает ли кандидат требуемыми межличностными навыками, умениями или знаниями для выполнения работы. Кроме того, некоторые компании в качестве условий при приеме на работу требуют от новых служащих пройти тест на наркотики. При условии, что рекомендации и проверки прошлой деятельности претендента положительны, официальное предложение потенциальному служащему иногда делается в письменном виде. (Во многих компаниях письменные предложения используются только для управленческих позиций.) В предложении указываются условия и продолжительность занятости. Предложение также включает название предлагаемой должностной позиции, место работы, часы работы и описание работы. Оно подписывается новым служащим, что показывает, что он понимает, какими будут его обязанности и круг ответственности, вознаграждения и график инструктажей, а также методы, при помощи которых будет оцениваться его работа. В предложении может указываться дата, до которой человек должен его принять. Последним шагом в процессе найма и отбора может быть медицинское обследование. Такое медицинское обследование полезно и для работника, и для корпорации. Компании с активным подходом в качестве стандарта для отбора устанавливают продолжительность процесса найма в течение одного дня.

Инструктаж

Инструктаж — это способ знакомства новых служащих с компанией, со спецификой рабочего места и с теми людьми, с которыми им придется контактировать. При правильном планировании и презентации инструктаж становится очень полезным инструментом, помогающим удерживать персонал. Значительная доля новых служащих уходит в течение первых 90 дней, указывая среди других причин либо отсутствие нужной для работы подготовки, либо плохую подготовку. А если учесть, что средние затраты на замещение служащего составляют несколько тысяч долларов, становится понятно, насколько важен для организации правильный инструктаж. Новым служащим требуется, чтобы кто-то помог им познакомиться с коллегами и с новой средой, в которой они будут трудиться.

Либо до начала, либо в первые дни работы вновь нанятые служащие должны пройти специальный курс инструктажа. В ходе его новые работники знакомятся с историей корпорации, ее основными приемами, процедурами, компенсацией и вознаграждением. Кроме того, их знакомят с правилами безопасности и недопущения пожара, а также с принципами обслуживания. Обычно в ходе этого инструктажа выступают руководители подразделений и генеральный менеджер, которые желают им успеха на новой должности. Умело действующие компании просят новых служащих оценить их. Эта информация становится полезным инструментом для дальнейшего улучшения работ. Так, в компании Ritz-Carlton Company первичный инструктаж проводится в течение первых двух дней работы, за которым через 21 день следует анализ степени его усвоения новичками. По результатам анализа отдел HR может определить, как начал работу новый служащий, и, если это необходимо, внести корректировки в общий процесс.

Профессиональная подготовка и развитие

Во многих организациях **профессиональная подготовка** — это постоянный процесс, выполняемый отделом подготовки, менеджером по подготовке, линейными менеджерами или специалистами по подготовке, которые имеются в каждом подразделении. Первый шаг при разработке программы профессиональной подготовки — определение потребностей в этой подготовке и задание целей по подготовке. Поскольку подготовка должна быть направлена на удовлетворение ожиданий гостей, в ходе ее проведения основное внимание обычно уделяется тем участкам, где услуги в настоящее время не в полной мере соответствуют ожиданиям гостей, о чем становится известно в результате обзоров удовлетворения потребительских запросов.

Существует пять основных типов профессиональной подготовки: ученичество, деловая игра, квалификационная профессиональная программа, подготовка на рабочем месте и подготовка с отрывом от производства. Основное предназначение ученичества — обучить новичков тому, как они должны решать конкретные задачи и выполнять конкретные обязанности. Затем часто применяется метод, который кратко можно выразить фразой: «Расскажите мне, покажите мне, позвольте мне сделать это самому». Многие шеф-повара принимают активное участие в программах ученичества, которые предусматривают сочетание классных занятий с подготовкой на рабочих местах под наблюдением опытных профессионалов.

Деловая игра моделирует различные ситуации, типичные для производственного процесса. Например, в агентствах резервирования мест на рейсы авиакомпаний, входящих в системы Sabre и Apollo, будущие агенты, прежде чем их допускают к самостоятельной работе, по специальной методике проигрывают все

возможные диалоги с клиентом. После того как обучаемый выходит на требуемый уровень подготовки, ему разрешают самостоятельно начать продавать билеты. Для начальной и последующей подготовки в некоторых службах регистрации гостей применяют пакеты программного обеспечения, позволяющие моделировать процесс регистрации.

Квалификационная профессиональная программа предоставляет новичкам возможность получить официальный сертификат, свидетельствующий о том, что человек прошел тестирование по теории и практике выполняемой им работы и набрал соответствующее количество баллов. Эти тесты обычно состояются специально для каждого вида работ и являются стимулом для профессионального роста служащих. Например, в T.G.I. Friday's проводится сертификация каждого рабочего места на кухне, и все линейные повара должны получить сертификацию. Это сложно, но после ее получения у человека возникает чувство уверенности, что он может решать сложнейшие задачи, и как результат, соответствующие позитивные эмоции. В ресторанном деле признанным сертификатом является Serfsafe.

Подготовка на уровне требований корпорации включает участие во многих рабочих группах и семинарах, где разбираются такие темы, как обеспечение безопасности, ценности рабочего места, соблюдение этики, недопущение сексуальных домогательств, обеспечение отличного обслуживания, базовые характеристики обслуживания и оценка важности различий.

Подготовка на рабочем месте помогает поддерживать стандарты, когда менеджеры, супервайзеры, специалисты по подготовке и коллеги помогают обучаемым и показывают наиболее эффективные способы выполнения работ. Это вид подготовки помогает обучаемому быстро освоить передовые приемы, используя опыт других, полученный в ходе проб и ошибок. Скажем, только принятые на работу в гостиницу горничные могут в течение нескольких дней работать с опытной горничной и научиться правильно убирать номера.



Важной составляющей работы, позволяющей поддерживать существующие стандарты, является обучение и подготовка на рабочем месте

Профессиональное развитие служащих

Мероприятия по обеспечению **профессионального развития служащих** являются естественным продолжением оценки производительности их труда. Обычно индивидуальный план повышения квалификации составляет сам служащий или делает это с помощью своего руководителя. В плане указываются конкретные способы повышения квалификации и сроки, в которые это должно быть сделано. В корпорациях, где эта работа налажена и осуществляется постоянно, профессиональный рост служащих — непрерывный процесс, организуемый через обучение без отрыва от производства, рабочие группы и семинары и секции по отдельной тематике. Профессиональное развитие — это способ, позволяющий совершенствовать имеющиеся у человека навыки и умения. Этот способ применяется также в качестве мотивирующего средства для менеджеров среднего уровня. Профессиональное развитие нередко применяется для обучения нетехническим дисциплинам, таким, как эффективные коммуникации, формирование команд, мотивация и лидерство. Очень часто в ходе этого развития используют известную работу Стивена Кови (Stephen Covey) *Семь привычек очень эффективных людей* (Seven Habits of Highly Effective People). Часто в программы профессиональной подготовки и развития включаются занятия по английскому языку. Некоторые курсы ведут приглашенные эксперты. Применяемые методы подготовки и развития помогают обучаемым быстро овладевать работой и повышают показатели их труда. Можно привести несколько интересных комментариев, которые мы услышали в ходе проведения занятий с обучаемыми.

- Коллектив предприятия — зеркало его руководства.
- Мы управляем не ресторанами, а ассоциациями, которые обслуживаем.
- Нам нужны лидеры.
- Что делать для того, чтобы ваши служащие улыбались? Улыбаться самому! Я доволен, если мои подчиненные не выглядят так, словно их что-то беспокоит.
- Мы сейчас принимаем на работу таких людей, которых еще несколько лет назад не пустили бы на порог даже в качестве клиентов.
- Можно учить хороших людей, но нельзя научить людей быть хорошими.
- Вы добиваетесь своих целей не потому, что этого ожидаете, а потому, что занимаетесь контролем и проверками.

Очень эффективной формой профессионального роста является квалификационное обучение (с выдачей соответствующего сертификата), которое может проводиться как в самой организации, так и в другой структуре. Внутрикorporативное квалификационное обучение направлено на более полное освоение служащими своей профессии (например, знание меню, умение описать разные блюда и т.д.), внешнее обучение в первую очередь связано со служебным ростом, для чего служащий может, например, пройти курсы по ресторанному менеджменту в службе управления общественным питанием (Foodservice Manage-

ment Professional, FMP) Ассоциации национальных ресторанов. Ассоциация американских гостиниц и мест временного проживания (American Hotel and Lodging Association) разработала несколько программ сертификации для лиц, работающих в отрасли проживания. Для менеджеров отделов человеческих ресурсов разработаны программы Professional of Human Resources (специалист по человеческим ресурсам) и Senior Professional of Human Resources (старший специалист по человеческим ресурсам).

Проверьте свои знания

1. Опишите процесс отбора и инструктажа.
2. Укажите самые важные законодательные документы, которые влияют на использование человеческих ресурсов в индустрии гостеприимства.

Оценка результатов работы



Цель **оценки трудовой деятельности работника** — сравнить фактические результаты с нормативами, записанными в должностной инструкции. Среди специалистов по поводу этой процедуры однозначного мнения нет: одни считают ее полезной, другие видят в ней больше вреда, чем пользы. Положительное отношение основано на том, что она дает возможность самим служащим увидеть недостатки в своей работе и учесть их при разработке индивидуального плана на следующий период, а руководству позволяет использовать ее в качестве критерия для поощрения хороших работников (продвижение по службе, повышение жалования и т.д.) и составления программ профессионального обучения.

Очевидно, главный недостаток всяких проверок такого рода кроется в том, что они зачастую субъективны: суждения о работе выносятся на основании личностных качеств работника или фактах, которые проверить невозможно. Среди наиболее типичных причин субъективного характера, искажающих оценку, можно указать три.

1. *Влияние недавних инцидентов.* На суждение проверяющего самое сильное влияние может оказать какой-нибудь недавний частный инцидент, в котором оцениваемый работник проявил себя с плохой или, наоборот, с хорошей стороны.
2. *Эффект ореола.* Этот эффект возникает, когда проверяющий придает слишком большое значение какой-нибудь одной черте работника, например пунктуальности. Если кто-либо пунктуален, то он может получить завышенную оценку, а другой человек, не столь пунктуальный, но работающий в целом лучше первого, может получить общую заниженную оценку.
3. *Синдром родственных душ.* Все мы имеем слабость к тем, кто похож на нас, и, естественно, оцениваем их работу выше, чем она того заслуживает.

Все оценки руководителем работы своих подчиненных страдают одним из начальных недостатком: и проверяемый, и проверяющий чувствуют себя при этом неловко. Снять эту неловкость может только общая доброжелательная атмосфера в рабочем коллективе, направляющая всякую напряженность, порожденную межличностными отношениями, в конструктивное русло. Эта атмосфера действует как сила, поддерживающая каждого члена коллектива и создающая реальную возможность для профессионального роста каждого. Самое главное — их всех должна объединять общая цель. Только общая мотивация делает коллектив жизнеспособным. Однако часто при проведении оценки встречается одна трудность — далеко не все менеджеры в полной мере подготовлены и умеют правильно оценивать. Вот почему такие компании имеют программу, которая образно называется «Пройдите милую в моих башмаках», чтобы менеджеры лучше понимали то, что фактически они будут делать на этой работе.

Известный автор Кен Бланшар (Ken Blanchard) в своей книге «Менеджер на одну минуту», утверждает, что людей без мотивации не бывает, тем более на производстве. «Представим себе какого-нибудь служащего по имени Фред, забредшего в местный кегельбан. Как только он начал катать шары, появляется его начальник. «Ты совсем не умеешь играть! — заявляет он. — Ты сбил только семь кеглей, а две как стояли, так и стоят». Затем начальник опускает заслонку перед кеглями, так что Фреду стало совсем не видно цели. А когда он попросил убрать заслонку, тот убрал не только ее, но и сами кегли. «Почему ты опять стоишь? — говорит начальник. — Почему ты не играешь?» — «Я не могу! — взмолился бедняга Фред. — У меня нет цели!» Вот так и некоторые менеджеры, подобно этому руководителю, берутся оценивать работу своих подчиненных, не имея ни малейшего представления ни о специфике этой работы, ни о критериях, по которым ее надо оценивать.

Умело организованная оценка работы может служить связующим звеном не только между нормативами и стратегическими планами фирмы, но и между должностными инструкциями и формами контроля за их выполнением. На рис. 16.5 показана возможность обеспечения необходимой связи между анализом работ, описанием должностных обязанностей и анализом результатов работы.

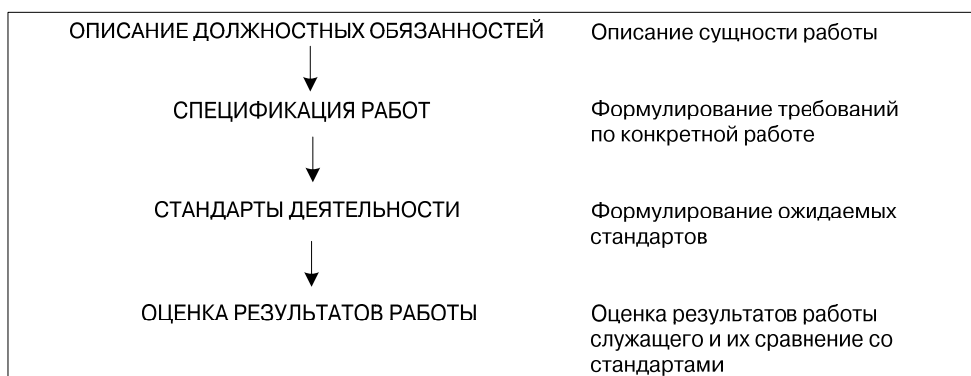


Рис. 16.5 Связь между описанием должностных обязанностей, спецификацией работ, стандартами деятельности и оценкой результатов работы

Вознаграждение

Под **вознаграждением** обычно подразумевается то, что большинство людей называют заработной платой. Однако вознаграждение — это нечто большее, чем просто заработная плата: это вся система материального стимулирования работника, включая регулярные (заработная плата) и разовые (премиальные) выплаты. Термин *заработная плата* обычно применяется для работников-почасовиков, а *жалование* — для тех, кто работает в течение заранее установленного периода времени. Вознаграждения необходимо правильно планировать и связывать с должностной позицией, а не с лицом, которое ее занимает. Людей следует учить тому, как они могут более производительно выполнять свою работу. Оценка работы должна учитываться и при начислении бонусов, размер которых определяется полученными результатами.

В большинстве компаний из индустрии гостеприимства применяются описания работ и их ранжирование на основе возрастающих требований по навыкам и умениям; кроме того классификация работ применяется в качестве основы при разработке шкалы оплат. Разумеется, компании анализируют размер оплаты труда конкурентами и используют эту информацию для формирования собственной структуры оплаты. Конечно, могут быть существенные отклонения, определяемые требованиями к должностным позициям. Например, сколько должен получать служащий фронт-офиса по сравнению с горничной. Одни виды работ требуют больше физических усилий, другие — предусматривают частые контакты с гостями, и поэтому люди, выполняющие эти виды работ, должны обладать навыками и умениями обслуживания. Обе работы важны, но горничным чаще платят меньше, чем служащим фронт-офиса. Следует решать и другие связанные вопросы, например оплату служащих, которые получают чаевые, и расходы на проживание в данном регионе. Все это усложняет задачу установления шкалы оплат. Помимо заработной платы и жалования некоторые компании применяют планы наделения служащих акциями и программы участия в прибыли. Возможно, вы хотели бы работать в одной из таких компаний. В любом случае планы компенсации должны быть в полной мере согласованы с теми законами о труде страны и штата, о которых говорилось в этой главе ранее.

Компенсация и дополнительные выплаты могут составлять от 30 до 45% общей выручки от продаж, что делает эту составляющую самой значительной по расходам в индустрии гостеприимства. Закон о справедливых стандартах труда требует, чтобы компании проводили различия не между менеджерами и остальным персоналом, а между служащими с ненормированным и нормированным рабочим днем. *Служащие с ненормированным рабочим днем* подпадают под действие п. 13 (а) (1) федерального закона о минимальной ставке заработной платы и не получают оплаты за сверхурочный труд, поскольку в течение всего своего рабочего времени как минимум 60% тратят на выполнение управленческих обязан-

ностей. *Служащие с нормированным рабочим днем* получают оплату за сверхурочный труд за все часы свыше установленной рабочей недели, продолжительность которой в зависимости от законов штата или контрактов с профсоюзом может быть 35 или 40 часов.

Соответствующий уровень вознаграждения устанавливается в зависимости от знаний, умений, компетенции, ответственности и условий работы. Часто устанавливается диапазон вознаграждения плюс надбавки, размер которых зависит от времени работы в компании. Работы также делятся на категории трудности, при определении которых во внимание принимаются и другие факторы, например чаевые.

Некоторые компании по достижении определенных результатов работниками предусматривают премиальные и другие поощрительные выплаты, другие применяют *программы продажи работникам акций* компании. Идея права собственности работников на предприятие, в котором они работают, не нова, и она действительно повышает производительность труда, как, впрочем, и премиальные выплаты.

Программы помощи работникам

Во многих прогрессивных компаниях были учреждены **программы помощи работникам** (employee assistance programs, EAPs). Предназначение этих программ — оказание правовой и профессиональной помощи служащим, а также предоставление им рекомендаций для того, чтобы они могли устроиться на другую работу. Служащие, у которых возникли проблемы, могут конфиденциально обратиться за помощью (советом), не теряя при этом прежней работы. Благодаря этому, можно предотвращать возникновение кризисов или во всяком случае принимать меры до того, как дело пойдет слишком далеко. Обычно программы EAP помогают служащим, которые страдают от наркотической или алкогольной зависимости, находятся в сложном финансовом положении при вступлении в брак, продвижении по карьерной лестнице и при возникновении юридических вопросов.

Проверьте ваши знания

1. Опишите основные элементы оценки показателей работы.
2. В чем разница между трудом служащих с ненормированным и нормированным рабочим днем?

Коммуникации в чрезвычайных условиях

Хэнк Кристен и Пол Манискалко

Коммуникации во время чрезвычайных, катастрофических условий требуют сложных взаимодействий. Если коммуникации не являются эффективными, организация может столкнуться с огромным числом дополнительных проблем, в том числе с невосполнимым вредом для своей репутации, существенными финансовыми убытками и резким сокращением возможностей для ведения бизнеса по окончании кризисной ситуации.

Многие менеджеры из индустрии гостеприимства не понимают важности недопущения существенного ухудшения репутации их организации и сужения будущих перспектив бизнеса из-за катастроф. Ситуация дополнительно осложняется нехваткой знаний о приемах успешных коммуникаций в условиях кризиса. Менеджер должен отслеживать события, которые являются динамичными и быстро меняющимися, принимать решения быстро и эффективно и правильно общаться с другими лицами, особенно с представителями медийных средств.

Пожар в гостинице Dupont Plaza Hotel и на борту самолета TWA — это примеры искаженной и плохой передачи сообщений. Оценки медийными средствами действий организаций, вовлеченных в эти события, были предельно жесткими, так как менеджеры не смогли предоставить семьям пострадавших своевременную и четкую информацию.

Основными компонентами эффективных коммуникаций в чрезвычайных ситуациях являются: 1) определение того, что для организации является катастрофой или кризисом; 2) сбор коммуникационной команды; 3) назначение и подготовка представителя, выступающего от организации; 4) выступление с заявлением.

1. Определение того, что для организации является катастрофой или кризисом. Катастрофа или кризис — это любая ситуация, грозящая благополучию, безопасности, целостности или репутации организации, ее служащим или клиентам. Обычно они возникают как необычное событие или чрезвычайная ситуация, например авария, преступление, пожар, наводнение, стихийное бедствие, технологическая ситуация или действия людей. Это также ситуация, в отношении которой медийные средства или общественность считают, что организация не отреагировала на критическую ситуацию вовремя или должным образом.

2. Сбор коммуникационной команды, которая будет работать во время катастрофы или кризиса. Эта команда отвечает за коммуникационные действия организации, выполняемые во время чрезвычайных ситуаций. В состав команды должны входить ключевые лица: главный исполнительный директор, или топ-менеджер организации, руководитель отдела паблик рилейшнз, менеджер по операциям, директор по безопасности, консультант по правовым вопросам и менеджер участка, оказавшегося в кризисной ситуации (он может быть назначен на эту должность временно, уже в ходе развития событий).

3. Назначение и подготовка представителя, выступающего от организации. Каждая команда руководителей в индустрии гостеприимства должна включать по крайней мере одного человека, полностью отвечающего за общение с медийными средствами, который должен представлять организацию во время кризиса. Организация должна выступать только через одного своего представителя. Этот

человек должен быть профессионально подготовлен, уверен в себе, обладать фактами, иметь достаточный опыт взаимодействия с медийными средствами.

4. Выступление с заявлением. После получения фактов о событиях и повреждениях необходимо подготовить черновик выступления. В нем должны содержаться обобщенные уже проверенные данные для сообщения медийным средствам. По мере изменения ситуации или реакции на нее в этот отчет необходимо вносить корректировки. Необходимо сотрудничество с консультантом по правовым вопросам, чтобы гарантировать, что передаваемые сведения не нарушают прав на неприкосновенность частной жизни и не угрожают безопасности организации.

Также очень важно обеспечить оперативность коммуникаций. Оперативная доставка сообщений помогает следить за тем, как события интерпретируются, и контролировать, чтобы они интерпретировались на основе версии, подготовленной самой организацией. Первое сообщение должно иметь четыре основных составляющих: кто, что, где и когда. В любом случае должны передаваться только тщательно проверенные факты, полученные от компетентных властей, а перед выпуском сообщения требуется его подтверждение. Выступающий никогда не должен высказывать личных предположений.

Основа успешных коммуникаций — выполнение правила четырех W (What — что произошло, who — с кем, where — где, when — когда) и проявление заботы и сострадания в отношении пострадавших лиц. Искреннее сочувствие повышает степень доверия и лояльности клиентов и служащих. Представитель должен по своей инициативе предоставлять информацию и стремиться, чтобы общая атмосфера общения была открытой; в противном случае негативно настроенные клиенты или служащие не будут оказывать поддержку в период восстановления компании и возвращения к ее нормальной деятельности.

Решающий фактор. Обнародование информации медицинско-правового содержания должны согласовываться с органами здравоохранения. Если этого не сделать, то впоследствии может быть проведено расследование о нарушении правил медицинской этики, установленных законом.

Дополнительное вознаграждение

Разработка и реализация плана дополнительного вознаграждения — задача, которую решают директор подразделения человеческих ресурсов и владельцы предприятия. По этому поводу один из директоров подразделения HR высказался так: «Возможно, нам целесообразно нанять врача, который будет заботиться о здоровье наших служащих, так как этот вариант, скорее всего, будет для нас дешевле, чем план выплат по медицинским основаниям, и к тому же наши служащие получат более качественное медицинское обслуживание». Сказанное показывает, насколько дорогостоящими могут быть меры, направленные на поддержание здоровья служащих, и другие виды вознаграждения.

Закон предусматривает ряд обязательных **дополнительных вознаграждений**: социальное обеспечение, компенсацию работникам и компенсацию по безработице. Другие виды вознаграждений, предлагаемые работодателями, как часть общего пакета компенсаций, могут включать варианты, из которых служащие выбирают отдельные составляющие в том объеме, который установлен работодателем. Чаще всего предлагаются планы, связанные с пенсией, меры по поддержанию здоровья в целом, услуги офтальмолога и стоматолога, хотя есть случаи, когда человек может получить страхование жизни или страхование на случай инвалидности.

Некоторые компании реализуют программы **обеспечения персонала акциями компании** (employee stock ownership plans, ESOP). Работодатель вносит деньги (количество которых определяется вкладом работника в деятельность компании и ее прибыль) на счет работника до того момента, пока работник не выйдет на пенсию или не покинет компанию. Понятно, что это способствует удержанию работников. Дополнительные планы включают возмещение расходов на обучение, оплату услуг здравоохранения, пособие в течение периода, когда человек не работает (служба в Национальной гвардии, выполнение, гражданского долга, например в суде присяжных заседателей, обязанностей резервиста) и на время отпуска. Дополнительные вознаграждения помогают привлекать и удерживать нужных работников, однако затраты на них все время растут. Большинство компаний предлагают такие формы вознаграждения, как скидки для служащих, напитки и еда, номера, поездки, услуги спа-центра и покупки в своих магазинах со скидкой. В целом, хорошая система вознаграждения — мощный дополнительный инструмент, помогающий удерживать нужных специалистов.

Удержание работников

Удержание работников — процесс, прямо противоположный текучести кадров. И то, и другое являются предметом большой озабоченности руководителей индустрии гостеприимства в целом и отделов трудовых ресурсов в частности. В индустрии гостеприимства текучесть кадров очень высока. Если говорить о ней в цифрах, они могут составлять от 30% и доходить до 100% и больше. Организации приходится тратить тысячи долларов на замену служащих, которые покидают их, и доводить качество услуг до требуемого уровня, так как это важный элемент, обеспечивающий успех работы в бизнесе гостеприимства.

На удержание часто влияет то, как менеджеры относятся к подчиненным. Если менеджеры являются настоящими лидерами, поступают справедливо и одинаково со всеми, создают климат доверия, дружелюбны в общении, то вероятность того, что служащие не уйдут в другое место, повышается. Однако сколько на самом деле компаний имеют хороших лидеров и по-настоящему ценят свои человеческие ресурсы, о чем они так часто заявляют, что это их самый ценный актив?

Существует несколько стратегий удержания персонала: формирование команд, самоуправляемые команды, управление всеобщим качеством, наделение служащих необходимыми полномочиями и хороший план вознаграждения. Эти программы стратегии особенно хорошо работают, если в компании сформирована благоприятная для людей и культура и они работают в хорошей атмосфере. Очевидно, важно выявлять причины высокой текучести и определять, почему она имеет место.

Домогательства

Служащие ответственны за создание и поддержание здоровой обстановки в рабочем коллективе; любые враждебные, оскорбительные, агрессивные и дискриминационные отношения недопустимы. Другими словами, человек на рабочем месте должен быть огражден от всех домогательств по каким-либо поводам, включая сексуальные, политические, религиозные, расовые и т.д. За последние годы особенно остро ставится вопрос о сексуальных домогательствах. Следует обязательно отметить, что агрессивная рабочая среда может создаваться, если руководители не обращают внимания на сальные шутки, комментарии или словесные высказывания в адрес отдельных служащих, а тем более физические действия.

Руководители должны пресекать подобные явления самым решительным образом, используя для этого соответствующие меры.

1. Установить четкую политику в отношении сексуальных домогательств, чтобы всем было ясно, что такое поведение нетерпимо и должно неукоснительно пресекаться.
2. Реагировать незамедлительно на любые сигналы подобных случаев и по каждому из них проводить тщательное расследование.
3. Стараться проводить все расследования без широкой огласки.
4. Оформлять каждое расследование документально и принимать по каждому случаю дисциплинарные меры.

Иски по домогательствам очень дорогостоящие даже по защите, а особенно в том случае, если жюри голосует за обвинительное решение, по которому суд присуждает ответчику выплаты, достигающие до миллионов долларов. Дополнительную информацию о домогательствах вы можете получить на веб-сайте ЕЕОС (www.eeoc.gov)

К двум основным разновидностям сексуального домогательства относятся случаи *quid pro quo*, что в переводе с латинского означает «услуга за услугу» и «создание на работе некомфортной среды». Примером *quid pro quo* можно назвать ситуацию, когда супервайзер предоставляет более удобные смены работы подчиненным за сексуальные услуги. Пример некомфортной рабочей среды — это ситуации, когда менеджеры не делают ничего, чтобы прекратить или не допустить сальных комментариев одних служащих в адрес других работников.

Этика и управление человеческими ресурсами

Кристин Джасзей

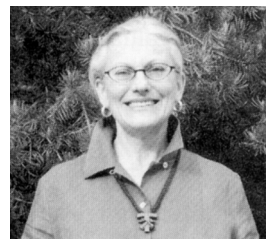
*Университет Северной Аризоны
(Northern Arizona University)*

Наша работа как менеджеров индустрии гостеприимства — управлять служащими, которые предоставляют услуги нашим гостям. Мы ответственны за то, чтобы в течение всего времени привлекать и удерживать нужных и хорошо подготовленных служащих. Потенциальные кандидаты на любую должностную позицию должны быть готовы и способны выполнять конкретную работу. После этого мы должны подготовить их так, чтобы они выполняли эту работу так, как мы хотим этого, и в соответствии с операционными стандартами. Мы контролируем их подготовку и работу, чтобы быть уверенными, что они постоянно соответствуют стандартам, в основу которых заложены запросы и пожелания наших потребителей.

Традиционно менеджер индустрии гостеприимства поднимается по карьерной лестнице постепенно, со ступеньки на ступеньку. Те, кто приобрел опыт на рядовых должностях, могут быть повышены до уровня менеджеров, однако их новые должностные обязанности не имеют ничего общего с прежними, например, по регистрации, приготовлению пищи или выполнению других задач. Как менеджеры они теперь должны, что часто для некоторых становится неожиданностью, контролировать работу других служащих, часто ту работу, которую они сами делали до продвижения.

Контроль и выполнение задач — это две разные вещи, которые требуют совершенно разных навыков и умений. Опыт работы на конкретной позиции, разумеется, очень важен, однако отбор, подготовка и контроль в первую очередь требуют отличных коммуникативных и управленческих навыков и умений. Это не те навыки и умения, которые развиваются у большинства из нас естественным образом. Поэтому ими необходимо овладевать в ходе обучения. Традиционно менеджеры, которые раньше занимали низшие должности, редко получали опыт по управлению людьми, хотя от них это ожидалось. В отношении некоторых из менеджеров эти ожидания оправдывались, в отношении других нет.

Конкуренция в индустрии гостеприимства в настоящее время настолько острая, что ни одна компания не может себе позволить использовать медленную и не всегда ведущую к успеху кривую обучения, которой активно пользовались в прошлом. Менеджеры должны уже обладать навыками и умениями управления людьми, прежде чем на них возложат управленческие обязанности. Те, кто ими не обладает, сталкиваются с неудачами и часто уходят из отрасли. Вот почему в качестве кандидатов на менеджерские позиции в крупных корпорациях гостеприимства наиболее предпочтительны студенты, обучавшиеся в университете по программам управления в индустрии гостеприимства.



Чтобы быть хорошим менеджером, человек должен проявлять свои лучшие качества. Для этого необходимо, чтобы мы понимали, насколько способны знать наших подчиненных и разбираться в их качествах. Нынешние менеджеры часто выступают лидерами, т.е. примером для подчиненных, и показывают, как необходимо наилучшим образом выполнять работу. Подчиненные последуют за нами только в том случае, если они уважают нас и доверяют нам. Мы сможем завоевать доверие подчиненных, если сами всегда действуем ответственно, если они знают, что мы всегда выполняем свои обязанности и обеспечиваем их всем необходимым для их работы. Если мы правильно составляем графики, оперативно организуем ремонт оборудования, обеспечиваем поставки нужных компонентов и если люди могут рассчитывать, что мы обязательно поддержим их усилия, будем относиться ко всем одинаково справедливо и будем объективно разбираться в каждой конкретной ситуации.

Мы добьемся уважения подчиненных, если всегда все будем делать правильно, даже если это для нас сложно. Конечно, как менеджеры мы оказываем сильное влияние на подчиненных. Чтобы добиться уважения, это влияние должно быть положительным и помогать подчиненным проявлять свои лучшие качества. Наши личные амбиции должны быть либо отложены в сторону, либо в полной мере соответствовать целям и задачам организации. Подчиненные должны доверять нам и считать, что мы принимаем решение, ориентируясь на интересы организации, и что эти решения не идут во вред персоналу. Лояльность приходит вместе с доверием, что мы ценим их работу и что их жизнь находится в хороших руках. Это справедливо как для наших подчиненных, так и для нас как менеджеров. Мы лояльны к нашей компании, если мы знаем, что нас ценят, что наша хорошая работа получает поддержку и вознаграждается должным образом, и если мы чувствуем, что наша работа в достаточной мере является надежной и безопасной.

Управление в индустрии гостеприимства — это во многом управление человеческими ресурсами. На занятиях, посвященных человеческим ресурсам, мы учимся пользоваться наиболее подходящими инструментами: анализом работ, описаниями работ, спецификациями работ, приемами найма и отбора претендентов, инструментами оценки труда и т.д. Все эти инструменты необходимы для систематизации обширного материала, поскольку в противном случае мы могли бы оказаться в состоянии хаоса. Однако существуют так называемые навыки и умения управления людьми, которые ценятся и считаются важными. В университетских программах гостеприимства они разбираются лишь косвенно, а порой о них вообще ничего не говорится. Как слушать других, как общаться так, чтобы не создавать барьеры, препятствующие распространению наших сообщений, как видеть в подчиненных и коллегах тех людей, которыми они на самом деле являются, как понимать мотивацию наших подчиненных — все это важные навыки и умения, которыми мы можем и должны в нужной степени овладеть.

Для успешного управления нашими подчиненными мы должны уметь честно и справедливо оценивать собственные коммуникативные навыки и умение контактировать с людьми. Нам необходимо понять сущность уроков, которые мы, возможно, получили еще в детстве, и которые влияют на то, как мы видим людей, и выяснить, насколько точно наши представления соответствуют реальности. Стереотипы и предвзятость могут помешать нам заметить потенциально отличных работников и не замечать хорошо выполненной работы. Мы не сможем отлично выполнять свою работу, если не способны обнаруживать собственные недостатки и корректировать их.

Нам необходимо уметь понимать наши собственные мотивирующие факторы и знать, что у наших подчиненных могут быть совершенно другие стимулы. Их мотивации, потребности и чувства мы должны уважать. Если мы понимаем это, то сможем лучше формировать стимулирующие действия и поддерживать своих подчиненных в работе, что помогает добиваться более высоких показателей. Люди, которые гордятся своей работой и усилия которых справедливо оцениваются, как правило, более удовлетворены своей работой и дольше остаются в компании.

Менеджмент может быть очень плодотворным и интересным занятием, если мы знаем, что делать. И наоборот, если мы действуем впопыхах, это может привести к огромным трудностям. Многие покидают эту отрасль, потому что просто не имеют необходимых коммуникативных и межличностных навыков и умений, которые обязательны для успешного менеджмента. То, как мы общаемся и контактируем с другими, во многом определяет и степень нашего успеха. Если мы действуем на основе этики, если наши отношения с людьми являются честными и если мы заслуживаем доверия, лояльны и справедливы, если мы заботимся о других и в то же время уважаем их как личности, репутация наших служб и общий климат в них будут высокими, и тогда мы будем менеджерами, которые добиваются успеха.

Наставничество и консультирование

Из-за высоких расходов, связанных с текучестью кадров, наставничество служащих становится все более и более важным фактором. Поэтому целесообразно более тесно взаимодействовать со служащими и поощрять их на достижение успехов, чем продолжать прежнюю политику, способствующую высокой текучести. Одним из лучших методов наставничества является разработка специальных программ для всех служащих. Наставники консультируют служащих по вопросам работы, профессионального развития и другим темам, связанных с карьерой. Наставникам разрешено использовать конструктивную критику, чтобы информировать своих подопечных в тех случаях, если показатели их работы не соответствуют ожиданиям. Наставники периодически встречаются с подопечными, чтобы совместно разработать планы действий и посмотреть, насколько приблизились поставленные цели. Все эти действия тесно привязаны к оцениванию показателей труда и подготовки.

Наставничество и консультирование предназначены для изменения поведения за счет сокращения разрыва между фактическим и желательным поведением служащего или показателями его работы. Наставничество и консультирование являются частью обязанностей линейных менеджеров, что напоминает ситуацию в спортивной команде, где тренер не только тренирует, но и настраивает команду

на достижение самого высокого результата — мотивирует. Наставники вместе со своими подопечными устанавливают цели и помогают составить план действий для каждого служащего, направленный на достижение этих целей. Наставники поддерживают своих подопечных, регулярно следя за результатами их работы и предлагая помощь, если она необходима.

Консультирование используется в тех случаях, когда служащие показывают результаты ниже стандартных, ожидаемых от них или когда результаты работы не являются приемлемыми. Например, у служащего могут возникнуть проблемы, из-за которых он начал опаздывать на работу. В первый раз супервайзер поговорит с ним, чтобы тот знал, что такое поведение не осталось незамеченным, и выскажет пожелание, чтобы опоздание было единичным событием, так как в противном случае у человека могут возникнуть проблемы. Работнику, возможно, придется объяснить причины своего опоздания, и поэтому наставнику потребуются умение выслушивать, помогать и показывать способы, которые позволяют улучшать показатели работы подопечного. Наставничество иногда требует более деликатных обсуждений, если речь идет о сугубо личных проблемах, таких, как наркотическая или алкогольная зависимость. Порой специалисты утверждают, что каждый менеджер исполняет роль консультанта даже чаще, чем непосредственно менеджера. Когда служащие приходят к менеджеру с личными проблемами, вопросами домашней жизни или трудностями, связанными с семейной жизнью, здоровьем, менеджеры должны достаточно глубоко разобраться в ситуации. При этом менеджер всегда должен очень внимательно относиться к любым конфиденциальным вопросам, так как в противном случае могут возникнуть судебные иски, связанные с частной жизнью подчиненных.

Тенденции в области управления человеческими ресурсами

В настоящее время состав новых служащих в индустрии гостеприимства становится все более разнородным. Здесь все больше женщин и представителей меньшинств начинают работать не только на начальных должностных позициях, но и все чаще занимать позиции супервайзеров и менеджеров. Перечислим основные тенденции, наблюдаемые в кадровой сфере в последнее время.

- Проблема нехватки рабочих рук в индустрии становится критичной.
- Сфокусированность на удержании служащих становится более выраженной.
- Все больше работа персонала организуется по гибкому графику.
- Особенно трудно заполнить позиции менеджеров подразделений продуктов питания и напитков.

- В числе претендентов на работу стало меньше людей, обладающих базовыми навыками и умениями, связанными с чтением, письмом и математикой.
- Все большую важность для операторов структур гостеприимства играют правовые вопросы труда, так как в отрасли подается все больше судебных исков.
- Профессиональная подготовка становится более важной, так как корпорации гостеприимства стараются добиться конкурентного преимущества на основе отличного обслуживания гостей.

СИТУАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

«Я не отсюда»

Руководитель подразделения человеческих ресурсов (HR) находилась наверху лестницы, которая располагается в середине гостиницы, когда неожиданно услышала громкий шум, доносившийся из нижнего коридора. Два повара, по-видимому, что-то резко обсуждали, после чего один из них выбежал в коридор с восклицанием «Меня здесь нет!», бросился в туалет. Руководитель HR спустилась вниз и

обнаружила другого повара в явно расстроенном состоянии. Разумеется руководитель решила выяснить, что произошло.

Вопросы для обсуждения

1. Что может произойти затем?
2. Как должно проводиться «расследование»?

СИТУАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

Конфликт с давно работающим сотрудником

Руководитель хозяйственного подразделения гостиницы Lattusa Inn жалуется вам на свою подчиненную Берниз, горничную, которая уже давно работает в гостинице. Как менеджер по персоналу вы обязаны провести работу с Берниз, нередко игнорирующую указания своего руководителя. Берниз утверждает, что ей не нравится этот человек, и даже после разговора с вами она отказывается работать с ним.

Но у нее отношения не складываются не только с начальником. В документах, которые пришли из кафетерия для служащих, сказано, что она и с коллегами не очень общительна.

Вопрос для обсуждения

Вы менеджер по персоналу. Как вы поступите в данном случае?

ПОЛЕЗНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Подразделение человеческих ресурсов — это особая сфера деятельности, где есть карьерные возможности для профессионального роста. Карьера здесь может привести человека, например, на должность вице-президента компании по человеческим ресурсам. Ком-

пании уделяют большое внимание своим инвестициям в служащих и предлагают широкий набор стимулов для привлечения и удержания наиболее подходящих специалистов. В настоящее время существуют вакантные позиции в отделах HR в самых разных

компаниях индустрии гостеприимства. Небольшие компании иногда могут прибегнуть к аутсорсингу, т.е. передать функции, связанные с человеческими ресурсами и выплатами заработной платы, внешним структурам. Более крупные компании и их отдельные заведения имеют собственные подразделения человеческих ресурсов. Выпускник колледжа, который хотел бы специализироваться в области человеческих ресурсов, должен получить опыт работы в нескольких отделах, прежде чем станет служащим подразделения HR. Отчасти привлекательной стороной работы в подразделении человеческих ресурсов является, как правило, пятидневная рабочая неде-

ля, удобные часы работы и работа в офисе. Правда, надо знать, что иногда этот офис может располагаться в подвальном помещении и быть без окон.

Веб-сайты, которыми вы можете воспользоваться:

www.shrm.org/hrmagazine — журнал по вопросам человеческих ресурсов

www.hronline.com — веб-инструменты, при помощи которых служащие корпорации могут добиться успеха.

Информация, использованная в этой вставке, любезно предоставлена Чарли Адамсом.

РЕЗЮМЕ

1. В индустрии гостеприимства трудится очень много служащих, которые непосредственно общаются с гостями на самых разных, обычно самых низких должностных позициях, хотя многие из них не имеют достаточной, а иногда вообще никакой профессиональной подготовки. Задача отдела кадров привлекать, отбирать, инструктировать, осуществлять профессиональную подготовку и развитие и оценивать показатели работы самого важного ресурса любой организации — людей, которые в ней трудятся.
2. Процесс планирования человеческих ресурсов является постоянным, в ходе которого компания выявляет свои будущие потребности и определяет, как она может удовлетворять эти потребности.
3. В ходе анализа задач исследуются задачи, которые входят в состав конкретной работы, и определяется, насколько они необходимы и как влияют на ожидания гостей. После уточнения этих задач они входят в описание должностных обязанностей или работ.
4. По каждой должностной позиции разрабатываются стандарты производительности. Производительность измеряется тем, сколько времени требуется служащему, чтобы решить конкретную задачу или выполнить определенную рабочую функцию. Еще один способ измерения производительности — разделить общую выручку от продаж на затраты на труд. Полученный результат показывает среднюю производительность.
5. Существует несколько законов, имеющих прямое отношение к вопросам занятости, которые менеджеры по человеческим ресурсам, в том числе и в индустрии гостеприимства, должны знать и действовать в соответствии с ними.
6. Найм — это отыскание наиболее подходящего кандидата на вакантную позицию. В ходе найма используются три вида собеседования: структурированное, неструктурированное и полуструктурированное.
7. Отбор означает выбор лучшего кандидата, а инструктаж — знакомство новых служащих с компанией и с их рабочими местами и обязанностями.
8. Можно выделить четыре разновидности профессиональной подготовки: ученичество, моделирование, получение сертификата и обучение на рабочем месте. По результатам полученных оценок происходит дальнейшее профессиональное развитие служащего, для чего он может проходить дополнительные занятия, посещать семинары или участвовать в курсах по сертификации.
9. В ходе оценки показателей работы фактические результаты труда служащего сравниваются с заранее установленными стандартами. Под компенсацией понимается полная система вознаграждения служащего за его труд. Некоторые элементы в этой

системе по закону являются обязательными: социальное обеспечение, компенсация работникам и компенсация по безработице. Другие виды вознаграждений работодатели берут на себя добровольно; в частности, они могут предложить планы, свя-

занные с пенсией, меры по поддержанию здоровья в целом, услуги офтальмолога и стоматолога, страхование жизни, оплату обучения, план обеспечения персонала акциями компании.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

Анализ задач	Отбор
Вознаграждение	Оценка трудовой деятельности работника
Дополнительные вознаграждения	Планы обеспечения персонала акциями компании
Инструктаж	Программы помощи работникам
Наем	Профессиональная подготовка
Нормы производительности	Профессиональное развитие служащих
Описание должностных обязанностей	

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Почему так важны стандарты производительности?
2. Приведите пример вопроса, который целесообразно задать претенденту на работу во время собеседования с ним.
3. Опишите элементы оценки показателей труда и, наоборот, те действия, которые необходимо избегать при проведении оценки.
4. Какой бы вы предложили план компенсации для корпорации в индустрии гостеприимства?

ИНТЕРНЕТ-УПРАЖНЕНИЯ

1. Society for Human Resource Management www.shrm.org

Society for Human Resource Management (Общество менеджеров по человеческим ресурсам) — одна из самых крупных ассоциаций специалистов по человеческим ресурсам. Их веб-сайт предоставляет подробную информацию, полезную как студентам, так и профессионалам всего мира.

Задания

- (а) Кратко обсудите две последние новостные статьи, размещенные на этом сайте, и объясните, что именно в них сообщается о событиях, происходящих в индустрии гостеприимства.

- (б) Нажмите на заголовок (Student Program) «Студенческие программы» и посмотрите раздел «Начало работы» (Getting Started) в области управления человеческими ресурсами. Какие карьерные возможности, имеющиеся в настоящее время, здесь рассматриваются?

ПРИМЕНИТЕ ВАШИ ЗНАНИЯ

1. Разработайте критерии оценки труда служащего и проверьте их в процессе ролевой игры.
2. Составьте описание работы и критерии оценки показателей работы для одной из должностных позиций в компании гостеприимства.
3. Спланируйте собеседование с претендентом, который хотел бы занять определенную позицию в компании гостеприимства, и проведите это собеседование в ходе ролевой игры.

ПОПРОБУЙТЕ СЕБЯ

Попросите служащих вашей библиотеки помочь вам отыскать интересные статьи по вопросам человеческих ресурсов в специализированных журналах по гостеприимству. Расскажите о содержании этих статей на занятиях в классе.

КОММЕНТАРИИ И РЕФЕРАТИВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Интервью с Шарлоттой Джордан (Charlotte Jordan) 25 апреля 2004.
2. U.S. Bureau of Statistics, 2003.
3. Интервью с Шарлоттой Джордан (Charlotte Jordan) 25 апреля 2004.
4. Интервью с Роем Джоунсом (Roy Jones) 21 апреля 2004.
5. *Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change* by Stephen Covey. (New York: Simon & Schuster, 1989.)
6. Ken Blanchard address to the NRA convention, May 18, 2001.

Учет, финансы и контроль затрат



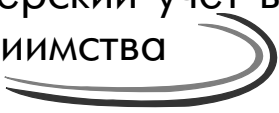
Прочитав и изучив эту главу, вы сможете:

- Описать системы счетов, которые обычно используются в таких организациях индустрии гостеприимства, как ресторан, гостиница или клуб.
- Читать различные бухгалтерские документы и в том числе основные составляющие отчета о прибылях и убытках, балансовый отчет и отчет о движении денежных средств.
- Анализировать роль управления финансами в операциях гостеприимства, в том числе проводить анализ относительных величин, денежных операций бюджетов.
- Показать характеристики систем, применяемых для контроля основных прямых операционных издержек, в том числе связанных с продуктами питания, напитками, трудом и другими операционными составляющими.
- Рассчитать основные финансовые коэффициенты, используемые для анализа результатов работы организации и выполнения основных операций.

В этой главе описываются функции бухгалтерии, финансов и контроля издержек и объясняется то, как они применяются при операциях в организациях гостеприимства. Хорошо подготовленный менеджер понимает их роль в повседневных операциях бизнеса и умеет учитывать эти составляющие при принятии решений. Все члены управленческой команды и их подчиненные должны вносить свой вклад в прибыль, получаемую организацией. Рентабельный бизнес не только обеспечивает адекватную финансовую отдачу инвесторам, но и непосредственно влияет на личный доход менеджеров и служащих. Менеджер должен исходить из того, что в бухгалтерии и в финансах применяются свои термины, которыми пользуются служащие, работающие на этих функциональных участках. Большинство менеджеров согласны, что эту терминологию лучше всего можно усвоить в результате регулярного знакомства с ней и использования на практике.

Даже опытные менеджеры бизнеса могут оказаться в затруднительном положении, если они не овладеют этим языком так, что смогут использовать его в коммуникативных целях. Например, когда от поставщика указывается кредит заказчику, потому что поставщик снизил первоначальную цену закупки, это положительно сказывается на потоке денежных средств, так как теперь заказчик (допустим, гостиница) должен поставщику меньше денег. С другой стороны, когда бухгалтер гостиницы получает такой кредит после оплаты счета, возникает негативное воздействие на поток денежных средств, поскольку в банке на счете гостинице остается меньше наличных. Вроде бы те же слова, но разные результаты. К счастью, не все так сложно. Все предназначение бухгалтерии и финансов в основном сводится к учету денег, приходящих в компанию и покидающих ее, к определению того, как вы можете получить больше денег, если вам необходимо расширить бизнес, и как управлять финансовыми вопросами. Бухгалтерия — это информационная система или коммуникативный процесс, в котором используется свой собственный язык, применяемый для измерения и учета экономических событий, происходящих в организации. Это участок, результатами работы которого активно пользуются самые разные люди, в том числе акционеры, представители органов власти или контрольных органов, инвесторы, менеджеры, которым необходима такая информация, чтобы лучше разбираться в нынешней сложной среде бизнеса. Поэтому добро пожаловать в мир бухгалтерии и финансов.

Бухгалтерский учет в индустрии гостеприимства



Для любой компании важной целью является достижение положительной финансовой отдачи на инвестиции, которая также называется **прибылью**. Для передачи идеи прибыли иногда используются и другие термины, в частности доход, чистый

доход или поступления, но за всем этим стоят деньги, которые компания получает после того, как оплатит все свои расходы. За отслеживание информации, связанной с повседневной деятельностью компании и ее рентабельностью, и составление отчетов по этой деятельности отвечает бухгалтерия. Эту работу выполняет группа специалистов, в состав которой входят бухгалтеры, отслеживающие повседневные экономические события и сообщающие о них главному финансисту компании, который помимо этого отвечает за широкий спектр других процессов и процедур. Бухгалтерский персонал должен всегда тесно работать с менеджерами других подразделений, чтобы получать релевантную и надежную информацию, позволяющую отслеживать положение дел и составлять необходимые отчетные документы. В ходе подготовки различных финансовых отчетов и финансовых документов бухгалтерский отдел тесно взаимодействует с менеджерами, собственниками и инвесторами.

Численность бухгалтерского персонала обычно зависит от размера организации, а также от формы собственности. Например, в крупных тематических парках и ресторанных сетях имеются крупные бухгалтерии, где служащие отвечают за конкретный круг обязанностей. Однако значительная доля организаций индустрии гостеприимства принадлежит предпринимателям и их семьям, которые сами и управляют этими заведениями. Их бухгалтерские отделы часто состоят из единственного бухгалтера, а в отдельных случаях эти функции может выполнять внешняя бухгалтерская фирма. Иногда владельцы и менеджеры, пользуясь рекомендациями специалистов, сами начинают хорошо разбираться в бухгалтерии и понимать финансовую информацию, благодаря чему они лучше подготовлены и могут более умело работать в условиях всевозрастающей сложности современной среды. Чем больше владелец компании знает о бухгалтерской системе, тем лучше он подготовлен для составления отчетов, которые будет анализировать бухгалтер.

Единая система учета и контрольные органы

Для внутреннего (управленческого) пользования индустрия гостеприимства использует унифицированные бухгалтерские системы, особенно в таких сегментах индустрии, как проживание, рестораны и клубы. Поэтому подготовленный менеджер должен быть знаком с бухгалтерскими системами, применяемыми в различных сегментах отрасли. Использование стандартизированных систем для отслеживания и составления отчетов по оперативной информации позволяет легко сравнивать деятельность организации с аналогичными структурами. Кроме того, эти системы помогают менеджерам принимать более обоснованные решения, поскольку детали операционных данных постоянно собираются и учитываются в течение всего времени. Например, данные по продажам и различные издержки деятельности одной организации могут быть легко сопоставлены с аналогичными данными других организаций отрасли.

Чаще всего в гостиницах и других организациях, предоставляющих услуги проживания, используется **единая система учета для индустрии проживания**. Во многих ресторанах для отслеживания и учета операционных данных применяется **единая система учета для ресторанов**. Организации, действующие в клубном сегменте, обычно пользуются **единой системой финансовой отчетности для клубов**.

Бухгалтерские системы, применяемые организациями гостеприимства, строятся на бухгалтерских принципах, принятых в бухгалтерии в целом. Общие рекомендации для финансового измерения операционной деятельности и для подготовки финансовых отчетов для внешних пользователей определяют Общие принятые бухгалтерские принципы (Generally Accepted Accounting Principles, GAAP). По своей сути стандарты GAAP — это правила составления отчетных документов или учета экономических видов деятельности. Двумя организациями, которые занимаются разработкой рекомендаций, правил и стандартов, являются Бюро стандартов финансового учета (Financial Accounting Standards Board, FASB) и Комиссия по биржам и ценным бумагам (Security Exchange Commission, SEC). В целом SEC — это правительственная организация, которая устанавливает стандарты для компаний, осуществляющих эмиссию акций, а FASB — частная организация, разрабатывающая базовые бухгалтерские стандарты и конкретные правила. Эти две организации работают согласованно, чтобы предлагаемые ими бухгалтерские принципы соответствовали закону и этическим нормам. Бухгалтерский учет и этические нормы не должны противоречить друг другу. Поэтому бухгалтер учитывает экономические виды деятельности, руководствуясь не только целями, определяемыми законом, но и этикой. Этика — это философия морали, определяющая, что такое хорошо и что такое плохо, и показывающая, как себя надо вести в конкретных условиях. Бухгалтерские процессы должны осуществляться, с одной стороны, честно, справедливо, с соблюдением моральных принципов, а с другой, в полном соответствии с нормативными документами. Данные не должны вводить в заблуждение. Компании, как крупные, так и небольшие, как корпорации, так и независимые организации, несут ответственность перед обществом, которая обязывает их вести отчетность и учитывать свои направления деятельности по установленной форме, поскольку эта деятельность влияет на жизнь общества и на то, как общество относится к влиянию бизнеса на экономическую деятельность.

Проверьте ваши знания

1. Что такое прибыль?
2. Почему применяется унифицированная система счетов?
3. Опишите сущность Общепринятых бухгалтерских принципов.

Участки бухгалтерского учета

Как компания ведет свои отчеты? Можно выделить несколько участков бухгалтерского учета: финансовый учет, управленческий учет, налоговый учет, учет издержек и аудит. Как или для кого составляются в бизнесе отчеты, как определяются стандарты GAAP? Помните, например, о том, как вы сами учитываете свою экономическую деятельность, когда готовите декларацию или подаете заявление

о получении займа в кредитную организацию. Предприятия должны учитывать примерно то же самое, когда они фиксируют свою финансовую деятельность в зависимости от того, как информация об этом будет использоваться. Менеджеру необходимы текущие данные о продажах или издержках, чтобы сравнить цифры в этих документах. Налоговая служба интересуется размером выручки и видами деятельности, подлежащими налогообложению, а потенциальные инвесторы хотели бы лучше разобраться в вашей финансовой истории и в том, насколько прочным или, наоборот, шатким является положение вашей компании в любой момент времени. *Аудит* — это изучение финансовых документов с целью проверки точности данных, которые внесены в них. Чтобы убедиться в точности финансовых отчетов компании, представители налоговой службы могут подвергнуть компанию аудиту. В гостиницах для сверки счетов гостей до их выписки используют ночных аудиторов.

Финансовый учет используют внешние структуры, такие, как инвестиционные и кредиторские организации, так как он предоставляет информацию лицам, принимающим решения, о финансовом положении компании. Управленческий отчет предназначен для предоставления экономических и финансовых данных менеджерам и другим внутренним пользователям о повседневных видах бизнеса. Менеджеры компаний индустрии гостеприимства постоянно имеют дело с самыми разными счетами. Так, менеджера по продуктам питания и напиткам в первую очередь интересуют расходы на питание, напитки, затраты на рабочую силу в их сравнении (по отдельности) с общей выручкой. Менеджеров гостиниц прежде всего интересуют доходы от продажи номеров и заполняемость гостиницы и сравнение общих доходов и расходов.

Учет издержек помогает менеджерам идентифицировать и контролировать затраты, т.е. расходы на товары или услуги, и определять, как эти расходы могут повлиять на цены продаваемых продуктов. Информация об издержках помогает менеджеру принимать решения по контролю деятельности предприятия и в свою очередь может быть использована для оценивания работы этого менеджера. Это часть процесса управленческого учета.

Участок, важный для всех структур, отдельных лиц или компаний, которые должны платить налоги местным, региональным или федеральным органам власти, — налоговый учет. Документация, которая ведется для этого, помогает налогоплательщику выполнять все законы, связанные с налогами, а в стратегическом плане может помочь отдельному лицу или компании снизить в будущем сумму налогов. За реализацию налоговых законов в Соединенных Штатах отвечает Налоговое управление (Internal Revenue Service, IRS), одновременно это служба по сбору федеральных налогов. Индустрия гостеприимства состоит из предприятий, которые действуют ради получения прибыли, например ресторан или гостиница, и некоммерческих по своей природе, например некоторых школ, учреждений здравоохранения и другого рода организаций, которые могут использовать услуги внешнего управления для направления своей деятельности, связанного с гостеприимством. Независимо от того, являются ли эти организации коммерческими или нет, они отправляют бухгалтерские отчеты в различные внешние организации.

Организационно-правовые формы предприятия

Человек, который хочет заняться бизнесом и открыть свое дело, должен принять множество решений. Одно из них — выбор правовой формы, в которой он будет вести свой бизнес. При разработке принципов GAAP специалисты исходили из ряда допущений, цель которых — стандартизировать базовые бухгалтерские принципы. Одно из этих допущений — принцип бизнеса или экономической структуры, который не только отделяет счет бизнеса от личного счета, но и определяет тип предприятий. Если цель предприятия — получение прибыли, оно может быть организовано в одной из трех правовых форм: как **индивидуальная частная фирма, партнерство** или **корпорация**.

Индивидуальная частная фирма — это бизнес, принадлежащий одному человеку, который обычно сам выступает как его менеджер или оператор и чьи бухгалтерские счета по этому бизнесу ведутся отдельно. В этом случае бизнесом становится деятельность отдельного человека: именно он принимает все бизнес-решения и берет на себя риски, связанные с неопределенностью своего бизнеса. Даже в этом случае, т.е. при владении и управлении бизнесом, его личные бухгалтерские счета должны вестись отдельно от счетов бизнеса. Владелец здесь не получает заработной платы или жалования, но из выручки бизнеса оплачивает расходы, которые вычитаются из его собственного капитала или из его доходов. Сам бизнес не подлежит налогообложению; ответственность за уплату налога возлагается на его владельца. Например, владелец может совершать покупки через свое предприятие бизнеса и заниматься продажами; эти транзакции учитываются в налоговых отчетах отдельного человека, а не его бизнеса. Поэтому у индивидуальной частной фирмы ответственность является неограниченной.

Партнерство — это форма некорпоративного бизнеса, которым владеют два и больше партнеров, договорившиеся совместно вести данный бизнес. Этот вид похож на индивидуальную частную фирму, но с большим числом владельцев. Партнерство предусматривает письменное (что предпочтительнее) или устное соглашение о ведении бизнеса партнерами и определяет, как между ними распределяются прибыль и убытки. При выборе этой организационно-правовой формы должен быть по крайней мере один полный партнер, который фактически управляет бизнесом; остальные партнеры могут быть ограниченными партнерами, и в этом качестве они на самом деле не управляют бизнесом, а лишь поддерживают его каким-то образом, например финансово. Многие предприниматели, работающие в индустрии гостеприимства, или лица, которые хотели бы организовать новое дело, управлять им и готовы пойти на риск, связанный с ним, хотели бы, чтобы когда-нибудь этот бизнес стал полностью их собственностью и чтобы они сами полностью им управляли. Помня об этом, необходимо в полной мере понимать все правовые особенности указанных выше двух типов предприятий и рисков, связанных с ними.

Третий тип бизнес-структуры — корпорация. В данном случае бизнес по закону полностью отделен от собственников; другими словами, само предприятие бизнеса отвечает за свою прибыль и, разумеется, за свои убытки. Корпорация —

это отдельное юридическое лицо, а ее владельцами являются акционеры, чьи убытки ограничены размером их чистых инвестиций. В данном случае корпорацией управляют менеджеры, которые являются юридическими представителями акционеров. Между первыми двумя типами бизнеса и корпорацией существует множество отличий. Основное из них — ответственность. Акционер фактически не владеет активами, хотя имеет на них юридическое право. Корпорация полностью отвечает за свои действия, в результате чего ответственность акционеров является ограниченной. Существуют самые разные типы корпорации, в которых, если вы собираетесь войти в мир корпораций, вам следует хорошо разобраться. Эти особенности и разновидности подробно разбираются при изучении базовых курсов бухгалтерии.

Проверьте ваши знания

1. Что такое аудит и для чего он проводится?
2. Объясните разницу между финансовым и управленческим видами учета.
3. При действиях, ориентированных на получение прибыли, из каких трех юридических форм организации бизнеса можно выбрать тот, который вам подойдет больше остальных?

Финансы в индустрии гостеприимства



В самых общих терминах финансы имеют прямое отношение к решениям, связанным с *входящими и исходящими потоками денежных средств*. Здесь следует подчеркнуть важность **потоков наличных денежных средств**, а не чистого дохода или бухгалтерской прибыли, поскольку по большому числу обязательств платить надо наличными. Управленческие, или корпоративные, финансы включают ряд направлений деятельности и принимаемых решений, цель которых помочь организации:

- 1) найти деньги для ведения бизнеса;
- 2) найти деньги для наращивания бизнеса;
- 3) вкладывать инвестиции в реальные активы, например в кухонное оборудование для ресторана или компьютеры для офиса;
- 4) планировать финансовые перспективы компании;
- 5) управлять текущими потоками денежных средств в компании.

Например, финансовые менеджеры, которые контролируют, как организация осуществляет закупки и выделяют средства на них, должны определить,

сколько денег компания может занять в банке для, скажем, замены старого холодильника, или достаточен ли у компании резерв наличности, чтобы сделать такую покупку самостоятельно и в этом случае избежать выплаты процентов. Финансовые менеджеры работают в тесном контакте с операционными менеджерами, совместно составляя финансовые прогнозы и планирование деятельности организации, и принимают решения, которые влияют на будущие операции организации. Эти менеджеры также тесно взаимодействуют с финансовым сообществом и с нынешними и потенциальными инвесторами. И наконец, финансовые менеджеры должны очень тесно взаимодействовать с бухгалтерским отделом, поскольку значительная часть их работы зависит от своевременного и надежного производства финансовых данных, которым занимаются работники бухгалтерии.

Финансовые отчеты

Финансовые отчеты — это конечные результаты учетного процесса за конкретный период времени (например, за день, месяц, с начала года, за год) и важный инструмент информирования лиц, принимающих решения как в самой организации, так и за ее пределами, о результатах деятельности организации. Финансовые отчеты также выступают как основа для оценки показателей работы руководства. В набор основных финансовых отчетов, который готовит бухгалтерский отдел или внешняя бухгалтерская фирма, приглашаемая для выполнения этой функции, входят *отчет о прибылях и убытках* (операционный отчет), *балансовый отчет* (отчет о финансовом положении) и *отчет о движении денежных средств*. Информированные операционные менеджеры и менеджеры других функциональных направлений, например финансов или маркетинга, должны хорошо разбираться в форме и содержании всех трех финансовых отчетов и уметь их анализировать.

Отчет о прибылях и убытках

Отчет о прибылях и убытках, который также называют операционным отчетом, содержит финансовые подробности о прибыли (или убытках) организации за определенный период времени. Отчеты о прибылях и убытках обычно готовятся в ежемесячной, ежеквартальной или годовой форме. Эти отчеты применяются для получения ответов на вопросы о источниках получения выручки или дохода (например, от сдачи номеров, продажи еды и напитков) и об операционных расходах (например, заработной платы, жалования, оплаты коммунальных услуг или маркетинговых расходов). Эти отчеты также могут применяться для сравнения выручки от продаж за месяц, расходов, прибыли с аналогичными показателями за предыдущий месяц или на тот же период прошлого года. Отчеты о прибылях и убытках также применяются для сравнения фактических результатов со сметными или с ожидаемыми показателями операционной деятельности за отчетный период. На рис. 17.1 показан упрощенный вариант отчета о прибылях и убытках ресторана Aline's Cafe.

Доходы от продажи блюд и напитков	135 000 ¹
Корректировки	<u>(5000) ²</u>
Чистые доходы от продажи блюд и напитков	130 000 ³
Стоимость реализованных блюд и напитков	<u>(45 000) ⁴</u>
Валовая прибыль от продажи блюд и напитков	85 000 ⁵
Другие доходы	
Плата за обслуживание	3100 ⁶
Сдача в аренду банкетного зала	<u>600</u>
Валовая прибыль с учетом других источников дохода	88 700
Операционные расходы ⁷	
Заработная плата и жалование	(36 900)
Дополнительные выплаты служащим	<u>(6800) ⁸</u>
Общие расходы на заработную плату и связанные с ними выплаты	(43 700)
Контролируемые расходы ⁹	
Посуда, приборы и скатерти	(3900)
Услуги, получаемые по контракту	(4300)
Прачечная и сухая чистка	(1300)
Лицензии	(400) ¹⁰
Маркетинг	(500)
Музыка и развлечения	(900)
Закупки расходных материалов	(11 200)
Подготовка персонала	(1100)
Униформа	(1700)
Коммунальные услуги	(4400)
Прочие расходы	<u>(1500)</u>
Общие контролируемые расходы	(31 200)
Аренда	(1200)
Страхование	(600)
Амортизация	<u>(500) ¹¹</u>
Общие операционные расходы	(33 500)
Доходы до выплаты налогов	11 500
Выплата подоходного налога	<u>(3450) ¹²</u>
Чистый доход	<u>(8050)</u>

1. Эта цифра в денежном исчислении получена на основе продажи блюд и напитков, включенных в меню.
2. В эту статью могут включаться такие составляющие, как блюда, которые вернули гости, а также покупки потребителями напитков или десерта навынос.
3. Общие продажи на каждом участке до вычета расходов.
4. Покупки продуктов питания, напитков, инвентаря.
5. Итоговый результат после вычета стоимости товаров.
6. Дополнительная плата за обслуживание, за которое базовая ставка уже учтена.
7. Издержки, связанные с ведением бизнеса, выплатой дополнительных вознаграждений, посудой, чисткой, эксплуатацией, рекламой и услугами коммунального характера.
8. Питание служащих, социальное обеспечение, медицинское страхование, выплаты в пенсионный фонд и т.д.
9. Обычно это расходы, которые руководство может контролировать или само определять, сколько тратить денег на каждую составляющую, входящую в эту категорию. К неконтролируемым расходам относятся такие виды затрат, как ипотечные платежи по аренде или страховки, платежи по которым не меняются.
10. Лицензия на ведение бизнеса, лицензия на продажу спиртных напитков, лицензия на обслуживание массовых мероприятий и т.д.
11. Процесс распределения издержек по видам оборудования в течение ожидаемого полезного срока их службы.
12. В зависимости от типа бизнеса размер подоходного налога, который надо уплачивать, может меняться.

Рис. 17.1 Отчет о прибылях и убытках ресторана Aline's Cafe за месяц, заканчивающийся 30 апреля 200X г., долл.

Как правило, отчет о прибылях и убытках начинается с отчета о продажах за анализируемый период. Выручка от продаж (**доходы**) — это результат транзакций, в ходе которых бизнес предоставляет товары или услуги потребителю в обмен на платежи наличными, через кредитную карту или контрактное обещание потребителя заплатить в будущем (**дебиторская задолженность**, или **счета к получению**). Например, из отчета Aline's Cafe видно, что их доходы от продаж поступают из разных источников, в том числе в результате реализации питания, напитков, платы за обслуживание и сдачи банкетного зала в аренду. Основные источники операционного дохода в данном случае — реализация блюд и напитков, и поэтому они указываются первыми.

Если менеджер снижает для потребителя цену, указанную в меню, возможно, из-за ошибочного заказа, в отчете указывается корректировка. Как рекомендуется в унифицированной системе счетов, корректировки в размере до 5000 долл. вычитаются из выручки от продаж блюд и напитков, из-за чего в отчете Aline's Cafe указываются *итоговые доходы от блюд и напитков*, равные 130 000 долл. Итоговые, или чистые в данном случае — это то, что осталось после вычета всех расходов, которые необходимы для совершения продаж; валовая выручка — это общая выручка от продаж до вычета расходов.

Каждый доллар чистых доходов, полученный в результате продажи товаров (мест в самолете, кают на круизном лайнере, входных билетов в тематические парки) или услуг (например, печать брошюр), как считается, делает положение владельцев данного бизнеса более устойчивым. Однако ведение бизнеса требует многих расходов, например в рассматриваемом примере затрат на питание и напитки, заработную плату, топливо, расходы на эксплуатацию и ремонт, страхование бизнеса и т.д. Перечисленные затраты, как и другие виды издержек, связанные с выполнением операций, часто называют **расходами**. Для целей финансового отчета расходы (стоимость) вычитаются из выручки от продаж, чтобы определить, получило ли предприятие прибыль или понесло убытки.

Расходы (счета к оплате)

Стоимость товаров, продуктов питания
Стоимость товаров, напитков
Заработная плата и жалование
Оплата коммунальных услуг
Страховка
Расходные материалы
Эксплуатация

Доходы (счета к получению)

Продажа продуктов питания и напитков
Сдача номеров
Организация банкетов

Анализируя данные, приведенные на рис. 17.1, видно, что чистые (итоговые) доходы от продажи блюд и напитков за анализируемый период составили 130 000 долл. Если вычесть стоимость блюд и напитков (45 000 долл.), валовая прибыль будет равна 85 000 долл., а с учетом других видов дохода общая валовая прибыль в этом примере составляет 88 700 долл.

Затем из этой цифры вычитаются расходы и издержки бизнеса, которые также показываются в отчете о прибылях и убытках, обычно в порядке их величины. Чтобы получить размер доходов до выплаты подоходного налога, из валовой прибыли вычитаются расходы на труд и связанные с ними издержки (43 700 долл.) и

общие операционные расходы (33 500 долл.). Дополнительное вознаграждение служащих также требует от компании расходов, в частности затрат на медстраховку здоровья или на премии служащим. Расходы на подоходный налог (3450 долл.) вычитаются из дохода до выплаты налогов, равный 11 500 долл., в результате чего получаем чистый доход за отчетный период, равный 8050 долл. **Чистый доход** часто называют итоговыми показателями.

$$\text{Чистые поступления} - \text{Расходы} = \text{Валовая прибыль}$$

$$(\text{Валовая прибыль} + \text{Другие доходы}) - \text{Остальные расходы} = \text{Чистый доход}.$$

Проверьте ваши знания

1. Управленческие, или корпоративные финансы, помогают организации в пяти основных направлениях деятельности. Поясните их.
2. Поясните содержание отчета о прибылях и убытках.

Балансовый отчет

Предназначение **балансового отчета** — представить финансовое положение организации бизнеса на конкретный период времени (конец месяца, квартала, года и др.). Балансовый отчет образно можно сравнить со снимком предприятия бизнеса, который показывает его состояние на конкретный момент времени. Пользуясь этим отчетом, владельцы, менеджеры, инвесторы и другие заинтересованные лица могут получить информацию о финансовом положении организации. Балансовый отчет состоит из трех основных частей.

Активы = То, чем владеет бизнес.

Обязательства = То, что бизнес должен.

Капитал = Активы — Обязательства.

Представление отчета о финансовом положении организации означает сообщение о том, чем владеет бизнес, например наличными, запасами или землей (активы), а также о долгах бизнеса (его обязательствах) и разнице между этими двумя составляющими, которая представляет собственный капитал владельцев. Слово *активы* применительно к бухгалтерии имеет техническое значение, которое шире концепции физической собственности, применяемой в операциях бизнеса. Сюда входят такие составляющие, как наличность, аттракционы в тематическом парке или мебель в гостиничном номере. Вместе с тем активы можно рассматривать как собственные ресурсы компании (все, чем она может воспользоваться), которые работают на будущее благополучие компании. У организации имеются ресурсы, не ограничивающиеся наличными. Ее деньги связаны, или, как еще говорят, инвестированы, в таких активах, как счета к получению (деньги, которые другие организации и лица должны организации), запасах, оплаченных страховых полисах, мебели, оборудовании, здании и т.д.

Обязательства — это юридически обоснованные долги организации, которые она должна отдать другим лицам или организациям. Примерами обязательств можно назвать *счета к оплате* (например, деньги, которые ресторан должен заплатить за полученные продукты, или счет, выставленный тематическому парку за использованное им электричество), *дебиторскую задолженность* (заимствованные деньги) или налоги, которые должны быть оплачены (деньги, которые организация должна налоговой службе). *Кредитор* — это человек или организация, кому организация должна заплатить долг. Активы за вычетом обязательств показывают право собственника или его долю в бизнесе, о который говорят, что это *собственный капитал*.

Помимо обнародования деталей обо всех конкретных видах активов, которыми владеет организация, ее обязательствах и собственном капитале, балансовый отчет также предоставляет информацию, которая применяется для анализа кратко- и долгосрочного финансового состояния бизнеса. Под краткосрочным или текущим периодом обычно понимается продолжительность в 12 месяцев, а под долгосрочным — период более 12 месяцев. Например, если вы хотите купить предприятие индустрии гостеприимства, то, вполне вероятно, решите проанализировать ее финансовые отчеты за последние 5 лет, чтобы узнать, смогли ли владельцы повысить собственный капитал, снизился ли он или остался примерно тем же самым. В приведенной ниже таблице показаны некоторые примеры активов, обязательств и собственного капитала.

<i>Активы</i>	<i>Обязательства</i>	<i>Собственный капитал</i>
Наличные	Счета к оплате	Запасы
Малая касса	Оплата юридических услуг	Нераспределенная прибыль
Краткосрочные инвестиции	Заработная плата	Капитал
Счета к получению	Жалование	
Оплаченные расходы	Налоги	
Запасы расходных материалов	Занятые деньги	
Офисные расходные материалы		
Запасы продуктов питания		
Запасы напитков		
Другие запасы		
Фургон		
Мебель		
Здания, земля		

Оборотные средства, или ликвидные активы, это операционные ресурсы, которые, как обычно ожидается, будут использованы в ходе операций в течение следующих 12 месяцев или менее. В состав оборотных средств входят наличные, счета к получению от потребителей, запасы используемых в ходе операций продуктов и расходных частей и такие операционные расходы, как страховой полис, приобретение которого необходимо оплачивать заранее. Чтобы гарантировать оперативную оплату краткосрочных обязательств, таких, как заработная плата

или приобретенные продукты питания и напитки (краткосрочная кредиторская задолженность), оборотные средства должны быть достаточными, о чем также сообщается в балансовом отчете организации.

Например, в представленном на рис. 17.2 балансовом отчете Aline's Cafe по состоянию на 30 апреля 200X г. оборотные средства в размере 48 200 долл. превышают ее общие краткосрочные финансовые обязательства (краткосрочную кредиторскую задолженность), равные 45 100 долл., на 3100 долл. Если не будет неожиданных изменений в размере этих обязательств, Aline's Cafe рассчитывает, что у нее достаточно ресурсов для оплаты всех долгов до конца учетного года.

АКТИВЫ	
Оборотные средства: ¹	
Наличные ²	8 400
Счета к получению ³	3 000
Запасы ⁴	25 600
Предоплата ⁵	<u>1 200</u>
Общие оборотные средства	48 200
Долгосрочные счета к получению	12 700
Инвестиции	17 100
Здания и оборудование	85 300
Другие активы	<u>4 500</u>
Общие активы	<u>177 800</u>
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ	
Текущие обязательства:	
Дебиторская задолженность ⁶	8 000
Счета к оплате	25 500
Неоплаченные расходы	7 800
Предоплата за предоставление услуг массового обслуживания ⁷	<u>3 800</u>
Общие текущие обязательства	45 100
Долгосрочный заем	<u>67 400</u>
Общие обязательства	112 500
Общий собственный капитал	<u>65 300</u>
Общие обязательства и собственный капитал	<u>177 800</u>
¹ Перечисление идет в порядке ликвидности.	
² Банкноты и монеты, чеки, выписанные потребителями, большинство депозитов на чековых и сберегательных счетах, деньги в кассе, денежные переводы и гарантированные чеки.	
³ Деньги, которые другие лица и организации должны бизнесу.	
⁴ Продукты питания, напитки, расходные материалы.	
⁵ Оплаченная страховка, оплаченные лицензии, оплаченные налоги, оплаченные проценты и арендная плата.	
⁶ Инвестиции или платежи по займам.	
⁷ Деньги, полученные от клиента на выделение банкетного зала или резервирование мест.	

Рис. 17.2 Балансовый отчет ресторана Aline's Cafe за месяц, заканчивающийся 30 апреля 200X г., долл.

Текущие обязательства бизнес-организации обычно включают счета к оплате продавцам или поставщикам, начисленные, но неоплаченные расходы, например

за труд или подоходные налоги, которые выплачиваются через какой-то период времени после наступления обязательств. Долгосрочный долг обычно включает обязательства, срок погашения которых более одного года, например ипотечные платежи по зданию или банковский заем.

И наконец, *собственный капитал* — это финансовый показатель, отражающий собственную долю владельца в активах данного бизнеса. Он рассчитывается *вычитанием общих обязательств из общих активов*. Важно отметить, что финансовый показатель в виде собственного капитала, например 65 300 долл., показанных на рис. 17.2, не отражает рыночную ценность доли владельца. 65 300 долл., показанных как собственный капитал владельца, обычно известен как *балансовая стоимость* инвестиций собственника. Еще раз подчеркнем, что для его определения необходимо из стоимости общих активов вычесть стоимость общих обязательств. С другой стороны, *рыночная стоимость* отражает ту сумму, за которую организацию бизнеса могла бы быть продана на рынке. Ожидается, что эта величина отличается от балансовой стоимости, поскольку потенциальный покупатель (рынок) должен учесть гудвилл, т.е. имеющихся у организации потенциальных гостей и потенциальный рост бизнеса в будущем. Гудвилл — это добавленная стоимость: те нематериальные активы, которые повышают качество услуг, получаемых гостями, например, исключительное обслуживание и очень умелый менеджмент, профессионально подготовленные и знающие служащие, продукты высокого качества, отличные взаимоотношения с поставщиками и клиентами, хорошее расположение, а также все другие составляющие, помогающие организации получить конкурентное преимущество.

Проверьте ваши знания

1. Покажите три основные части балансового отчета.
2. Объясните сущность обязательств и приведите их примеры.
3. Что представляют собой оборотные средства и собственный капитал?

Отчет о движении денежных средств

Организации индустрии гостеприимства, в основном работают с наличными. Многие посетители ресторанов и гостиниц платят наличными или по кредитным картам. Кредитные карты считаются эквивалентом наличности, поскольку суммы, снимаемые с них, поступают в организацию в течение 24–48 часов, обычно за вычетом небольшой платы за обслуживание. В *отчете о движении денежных средств* содержится информация о получении и использовании организацией денежных средств в течение анализируемого периода времени. Другими словами, в этом отчете перечисляются все поступления денежных средств и все платежи наличными за учетный период в разбивке по операционным, инвестиционным и финансовым видам деятельности. Этот отчет предоставляет инвесторам, кредиторам и руководителям информацию о самом ликвидном активе любой организации — наличных деньгах, сообщает, откуда

они поступили, на что они израсходованы и как изменились остатки денежных средств за конкретный период. Так же как и отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств обычно готовится ежемесячно или за год. Менеджер может воспользоваться этим отчетом для проверки операций с наличностью за отчетный период. К учитываемым видам деятельности с наличностью относится информация о том, как операции бизнеса обеспечены наличностью и как наличные были получены через продажу активов, долгосрочные заимствования или продажу ценных бумаг инвесторам. Отчет о движении денежных средств также сообщает о выплатах наличными при покупках операционных активов, например зданий и оборудования, или других инвестициях, денежных дивидендах, выплаченных инвесторами, или погашениях долгосрочных долгов. Дивиденд — это бонус или часть прибыли, выплачиваемые акционеру при наличии активного сальдо. Упрощенный вариант отчета о движении денежных средств для ресторана Aline's Cafe показан на рис. 17.3.

Поток денежных средств от операционных видов деятельности ¹	
Наличные, полученные от потребителей	95 000
Наличные, выплаченные служащим и поставщикам	(57 000)
Уплаченный подоходный налог	(4000)
Выплаченные проценты	(900)
Полученные проценты	200
Итоговый поток денежных средств от операционных видов деятельности	33 300
Поток денежных средств от инвестиционной деятельности ²	
Платежи наличными за приобретение машин и оборудования	(35 300)
Получение денежных средств за продажу машин и оборудования	2400
Чистый поток денежных средств от инвестиционной деятельности	(32 900)
Поток денежных средств от финансовой деятельности ³	
Поступления в виде банковского займа	14 500
Поступления от продажи акций инвесторам	1200
Погашение долгосрочного долга	(18 300)
Чистый поток денежных средств от финансовой деятельности	8200
Итоговое повышение денежных средств и эквивалентов денежных средств	8600
Остаток денежных средств на 1 апреля 200X	12 300
Остаток денежных средств на 30 апреля 200X	20 900

¹ К операционным относятся виды деятельности, связанные с постоянным ведением бизнеса.

² Инвестиционные виды деятельности — это покупка и продажа оборудования для осуществления операций или других активов, цель которых — обеспечение доходов в течение длительного времени. Сюда также относится деятельность, связанная с не операционными активами, предназначенными исключительно для инвестиционных целей, например, покупка ценных бумаг другой компанией.

³ К финансовым видам деятельности относятся те, которые связаны с финансовыми ресурсами (наличными), получаемыми от собственников и кредиторов и платежи по появляющимся в результате этого обязательства.

Рис. 17.3 Отчет о движении денежных средств ресторана Aline's Cafe за месяц, заканчивающийся 30 апреля 200X г., долл.

В отчете о потоке денежных средств, показанном на рис. 17.3, перечисляются получения и платежи денежных средств по трем основным видам деятельности организации. Эти виды деятельности можно разделить по категории в зависимости от того, как они относятся к: (1) операционной, (2) инвестиционной, (3) финансовой деятельности. К *операционным* относятся *виды деятельности*, связанные с постоянным ведением бизнеса. Пока нет никаких причин ожидать иного, менеджеры и собственники бизнеса должны рассчитывать, что операции бизнеса генерируют более мощные потоки получаемых денежных средств, чем платежи наличными, требующиеся для выполнения операций. Сообщаемый в отчете положительный итоговый поток денежных средств от операционной деятельности, который равен 33 300 долл., должен быть достаточен, чтобы удовлетворить ожидания менеджеров Aline's Cafe. *Инвестиционные виды деятельности* — это покупка и продажа оборудования для осуществления операций или других активов, цель которых — обеспечение доходов в течение длительного времени. Сюда также относится деятельность, связанная с не операционными активами, предназначенными исключительно для инвестиционных целей, например, покупка ценных бумаг другой компанией. К *финансовым видам деятельности* относятся те, которые связаны с финансовыми ресурсами (наличными), получаемыми от собственников и кредиторов, и платежи по появляющимся в результате этого обязательства. За апрель Aline's Cafe заняла в банке 14 500 долл. наличными, продала акции новым или прежним совладельцам, получив за это 12 000 наличными, и выплатила 1830 долл., погашая прежние финансовые обязательства по долгу.

Управление наличными средствами финансовыми менеджерами считается одним из самых важных участков их деятельности. Финансовые менеджеры в основном отвечают за все виды деятельности, связанные с управлением наличностью, в том числе за подготовку смет по наличности. Финансовые менеджеры, работающие в индустрии гостеприимства, используют данные финансовых отчетов для оценки эффективности повседневных операций с точки зрения того, как они генерируют потоки денежных средств и прибыль, и оценивают способность компании оплачивать краткосрочные долги и погашать долгосрочные кредиты или, если необходимо, получать дополнительные долгосрочные займы. Это направление работы финансовых менеджеров называют анализом с использованием финансовых коэффициентов.

В следующем параграфе этой главы описываются и кратко объясняются несколько таких коэффициентов, которые применяются для финансового анализа деятельности компаний индустрии гостеприимства. Финансовые менеджеры, бухгалтеры и операционные менеджеры изучают эти коэффициенты скрупулезно. Конечно, каждый менеджер должен уметь понимать и интерпретировать эти коэффициенты, поскольку это важнейший инструмент эффективного управления операциями бизнеса.

Коэффициенты



Коэффициенты — это численные значения, которые традиционно используются для измерения, сравнения и представления результатов деятельности ком-

паний и индустрии гостеприимства в целом. Они используются как хорошие индикаторы, так как по ним можно судить о степени успешности ведения бизнеса. Точно так же как спортсмены в ходе соревнования получают по петле обратной связи информацию о текущих результатах, коэффициенты выступают такой обратной связью для бизнеса, помогая менеджерам оценивать показатели работы и вносить, если необходимо, соответствующие коррективы. Коэффициенты — это результаты математических вычислений, предназначенных для того, чтобы в численном виде представить зависимость между двумя показателями вида деятельности, например, стоимостью напитков как процента от выручки от продажи напитков. Эти параметры очень полезны, так как связывают вместе ключевую информацию, приводимую в отчете о прибылях и убытках, балансовом отчете, отчете о потоке денежных средств, и другие операционные данные, позволяя проводить необходимый анализ. Хорошо подготовленный менеджер разбирается в базовых приемах, которые обычно используются для оценивания финансовых и операционных данных, отражающих результаты деятельности индустрии гостеприимства. Обобщенные данные можно эффективно и оперативно использовать, если, конечно, менеджер хорошо разбирается в том, как вычисляются такие коэффициенты, и умеет правильно их толковать. Здесь следует отметить, что эти коэффициенты можно лучше понять, если сравнить их со стандартными показателями. Другими словами, их следует сопоставлять с бенчмаркингowymi показателями, в том числе с аналогичными коэффициентами за предыдущий период, отраслевыми средними коэффициентами или целевыми коэффициентами, установленными руководством компании.

Коэффициенты рентабельности

Коэффициенты рентабельности — это финансовые показатели, свидетельствующие о способности организаций бизнеса получать прибыль при продажах своей продукции потребителям и клиентам. Каждый доллар выручки от продаж идет на оплату расходов, например труда, проданных продуктов питания и напитков, коммунальных услуг, уборки и эксплуатации здания. Цель менеджеров — тратить меньше средств на ведение бизнеса, чем этот бизнес получает за счет доходов от потребителей и из других источников. Прибыль — это величина, на которую выручка от продаж превышает операционные и другие расходы бизнеса за конкретный период времени.

Маржа прибыли организации (или норма прибыли при продаже) вычисляется делением чистого дохода на общие поступления. Покажем это на примере, цифры по которому приведены на рис. 17.4. В своем отчете о прибылях и убытках Vela Mae's Bed and Breakfast сообщает, что их общая выручка от продажи услуг гостям, заказывавшим ночлег и завтрак, за текущий год составила 120 000 долл. За тот же самый период расходы на предоставление этих услуг в сумме составили 110 400 долл. Разница в 9600 долл. в отчете показана как чистый доход (прибыль), и поэтому маржа прибыли за 200X год этого заведения равна чистой прибыли, равной 9600 долл., деленной на 120 000 долл., что в результате дает 8%. Покажем результаты этих расчетов в формульном виде.

$$\text{Маржа прибыли} = \frac{\text{Чистый подход}}{\text{Общие поступления}} = \frac{9600 \text{ долл.}}{120\,000 \text{ долл.}} = 0,08, \text{ или } 8\%.$$

Данные по чистому доходу и общим поступлениям можно взять из отчета о прибылях и убытках. У разных видов бизнеса разные целевые маржи прибыли. В этом отношении даже разные типы ресторанов и гостиниц могут существенно отличаться. У ресторана быстрого питания маржа прибыли может быть небольшой, но она компенсируется большим объемом продаж, и наоборот, у ресторана с изысканной кухней маржа прибыли высокая, но объем продаж низкий.

Общие поступления	120 000
Общие расходы	110 400
Чистый доход	9600

Рис. 17.4 Отчет о прибылях и убытках Vela Mae's Bed and Breakfast за год, заканчивающийся 31 декабря 200X г., долл.

При получении маржи прибыли, в том числе и в Vela Mae's Bed and Breakfast, обычно считается, что каждый 1,00 долл. дохода, полученного в течение двенадцати месяцев года, закончившегося 31 декабря 200X, принес 0,08 долл. прибыли, так как операционные издержки ограничены 0,92 долл. Разумеется, успешно работающие предприятия рассчитывают, что их маржа прибыли будет позитивной, хотя сама ее величина варьируется в зависимости от отраслевого сегмента (места временного проживания, рестораны, клубы) и типа бизнеса в каждом сегменте. При принятии решения на этом основании фактическое значение маржи прибыли лучше всего сравнивать со сметным или ожидаемым значением этого показателя.

Другим, часто применяемым показателем, свидетельствующим о возможностях получения прибыли, является **доходность инвестиций**, или отдача на инвестиции (ROI), которая иногда выступает в модифицированном виде — как отдача на активы (ROA). ROI — это важный финансовый показатель, свидетельствующий о том, насколько хорошо менеджеры используют активы бизнеса для получения прибыли. Потенциальные инвесторы при принятии своих инвестиционных решений внимательно изучают этот коэффициент. Он также является полезным инструментом для планирования и прогнозирования.

Скажем, ROI для рассматривавшегося выше примера равна 2%. Покажем вычисление этой цифры более подробно.

$$\text{Отдача на инвестиции} = \frac{\text{Чистый подход}}{\text{Средние общие активы}} = \frac{9600 \text{ долл.}}{120\,000 \text{ долл.}} = 0,02, \text{ или } 2\%.$$

Данные по чистому доходу можно получить из отчета по доходам, а данные по величине средних общих активов определяются сложением баланса на начало

года и на конец года и делением полученной суммы на 2. Если доходность, равная 2%, считается слишком низкой для данного бизнеса, менеджерам потребуются улучшить операционные показатели, чтобы привлечь и удержать инвесторов. Для этого руководству компании надо сопоставить эту цифру с собственными прошлыми результатами или с текущими показателями других аналогичных заведений. Этот процесс известен как бенчмаркинг или сравнение со стандартом или образцом. В индустрии гостеприимства мы анализируем прошлые данные нашего бизнеса, заданные целевые показатели, а также сравниваем наше текущее положение с аналогичными организациями, что позволяет нам добиваться поставленных целей. Таким образом, перечисленные коэффициенты являются инструментами, пользуясь которыми менеджеры могут осуществлять все необходимые сравнения.

Коэффициенты ликвидности

Коэффициенты ликвидности измеряют способность организации бизнеса добиваться выполнения своих краткосрочных финансовых обязательств. Термин *краткосрочный* обычно относится к периоду один год и менее и отражает способность оплачивать текущие обязательства бизнеса. Если коэффициент ликвидности слишком низок по сравнению с этим же коэффициентом у благополучных организаций бизнеса, финансовое состояние анализируемой компании начинает вызывать сомнение. Более низкие, чем ожидалось, показатели ликвидности позволяют высказать предположение, что организация, возможно, столкнется с трудностями по погашению своих обязательств в течение следующего года. И наоборот, более высокие показатели ликвидности позволяют предположить, что у организации небольшие краткосрочные финансовые обязательства или у нее достаточно средств, например, денежных средств или счетов к получению, чтобы погасить все обязательства в течение следующих двенадцати месяцев. Однако менеджерам следует насторожиться, если коэффициенты ликвидности слишком высоки, так как это отражает операционную неэффективность организации, например, излишне большие запасы, высокие уровни счетов к получению от потребителей или излишки денежных средств или краткосрочных инвестиций, которые можно было бы вложить более рентабельно.

Наиболее часто применяемым коэффициентом ликвидности является **коэффициент покрытия**. Для его определения надо разделить величину оборотных средств на краткосрочную кредиторскую задолженность (текущие обязательства). Значение этого коэффициента показывает величину оборотных средств, которая имеется у организации и позволяет оплатить краткосрочную кредиторскую задолженность, имеющуюся у бизнеса на конкретную дату.

Используя данные рис. 17.5, рассчитаем коэффициент покрытия у Vela Mae's Bed and Breakfast по состоянию на 31 декабря 200X г.

$$\text{Коэффициент покрытия} = \frac{\text{Оборотные средства}}{\text{Краткосрочная кредиторская задолженность}} = \frac{80\,000 \text{ долл.}}{60\,000 \text{ долл.}} = 1,33.$$

	На конец года 31.12.200X	Остаток на 01.01.200X
Общие оборотные средства	80	70
Общие долгосрочные активы	<u>420</u>	<u>390</u>
Общие активы	500	460
Общая краткосрочная кредиторская задолженность	60	50
Общая долгосрочная задолженность	<u>180</u>	<u>150</u>
Общие обязательства	240	200
Общий собственный капитал	<u>260</u>	<u>260</u>
Общие обязательства и общий собственный капитал	500	460
Запасы	25	23

Рис. 17.5 *Балансовый отчет Vela Mae's Bed and Breakfast, долл.*

Эти цифры взяты из балансового отчета. Коэффициент покрытия как финансовый показатель можно сопоставить с этим же коэффициентом на начало года; значение этого коэффициента можно определить следующим образом:

$$\text{Коэффициент покрытия} = \frac{\text{Оборотные средства}}{\text{Краткосрочная кредиторская задолженность}} = \frac{70\,000 \text{ долл.}}{50\,000 \text{ долл.}} = 1,40.$$

Коэффициент покрытия по состоянию на 31 декабря 200X г. показывает, что на каждый доллар краткосрочной кредиторской задолженности организации имеется 1,33 долл. оборотных средств. Коэффициент покрытия о состоянии на 1 января 200X г. равен 1,40 долл., т.е. на каждый доллар краткосрочной кредиторской задолженности у Vela Mae's Bed and Breakfast на тот момент было 1,40 долл. Из значений обоих финансовых показателей можно сделать вывод о том, что финансовое состояние организации устойчивое. Поскольку у типичной организации бизнеса в индустрии гостеприимства поступающие потоки денежных средств в течение года растут, а уровни счетов к получению и запасы (по сравнению с другими отраслями) снижаются, коэффициент покрытия считается приемлемым в диапазоне от 1,5 до 1,0.

Еще одним часто применяемым коэффициентом рентабельности является **коэффициент строгой ликвидности**. Это показатель более краткосрочной ликвидности, поскольку здесь при расчетах запасы не учитываются. Этот коэффициент предоставляет информацию о самых тяжелых ситуациях, поскольку он измеряет способность организации оплачивать свою краткосрочную кредиторскую задолженность даже в том случае, если ничего из запасов не будет продано, что в реальной жизни вряд ли произойдет. У Vela Mae's Bed and Breakfast коэффициент строгой ликвидности по состоянию на 31 декабря 200X г. составляет:

$$\text{Коэффициент строгой ликвидности} = \frac{\text{Оборотные средства} - \text{Запасы}}{\text{Краткосрочная кредиторская задолженность}} = \frac{80\,000 \text{ долл.} - 25\,000 \text{ долл.}}{60\,000 \text{ долл.}} = 0,92.$$

Обычно у организаций гостиничной и ресторанной отраслей, коэффициент строгой ликвидности находится в диапазоне от 0,8 до 1,2. Более высокие значения могут свидетельствовать о том, что у организации в оборотных средствах связаны слишком большие деньги, которые можно было бы использовать более рационально.

Показатели ликвидности обычно важны для потенциальных кредиторов (например, для банка), которым нужна информация о том, насколько организация — потенциальный клиент способна осуществлять быстрые выплаты в случае, если ей выдадут кредит. Данные в отчете о потоке денежных средств и количестве денежных средств также нужны владельцам бизнеса и менеджерам, чтобы оценивать краткосрочное финансовое состояние организации.

Проверьте ваши знания

1. Почему так важно управление потоком денежных средств?
2. Что такое маржа прибыли и как она определяется?
3. Объясните значение термина *отдача от инвестиций* и покажите, как она определяется?
4. В чем состоит сущность коэффициентов ликвидности?

Операционные коэффициенты

Операционные коэффициенты — это ключевые финансовые показатели, применяемые менеджерами для анализа операций бизнеса. Поэтому они часть самой важной финансовой информации, определяющей решения менеджеров, связанные с повседневной деятельностью бизнеса, и выступают как индикаторы, по которым можно судить о том, насколько бизнес действует успешно. Чтобы проанализировать операции бизнеса, можно воспользоваться самыми разными операционными коэффициентами, однако обычно в индустрии гостеприимства применяются лишь несколько из них, о которых рассказывается в этой главе. К таким коэффициентам относятся: (1) средний размер счета; (2) оборачиваемость места; (3) среднесуточная цена сдачи (ADR) номера; (4) выручка в расчете на номер из всех сдаваемых (rev par).

Для дальнейших вычислений воспользуемся примером гостиницы Sandbar Hotel, некоторая информация по деятельности которой, приведена на рис. 17.6.

Общая выручка ресторана за анализируемый период, долл.	112 300
Средняя дневная выручка от сдачи номеров, долл.	8900
Общая выручка от сдачи номеров за анализируемый период, долл.	267 000
Общее число гостей, посетивших ресторан за анализируемый период	8100
Общее число мест в обеденном зале	100
Общее число номеров, занятых за анализируемый период	1830
Количество сдаваемых гостям номеров в гостинице	80
Число дней в анализируемом периоде	30

Рис. 17.6 *Некоторая информация о работе гостиницы Sandbar Hotel*

Средний размер счета вычисляется делением общей выручки ресторана на общее число посетителей:

$$\text{Средний размер счета} = \frac{\text{Общая выручка}}{\text{Общее число посетителей}} = \frac{112\,300 \text{ долл.}}{8100} = 13,86 \text{ долл.}$$

Число обслуженных — это число посетителей, которые воспользовались услугами ресторана за тот же период, за который рассчитана общая выручка от продажи блюд. Число этих людей часто применяется в качестве показателя деятельности, например, шеф-повар может исходить из этой цифры, определяя число приготовляемых порций, для чего он может воспользоваться количеством заказанных блюд за тот же самый период на прошлой неделе или в прошлом году, учитывая, конечно, и другие факторы, которые могут повлиять на спрос, например, погоду или проведение банкета. В ресторане гостиницы Sandbar Hotel средний размер счета равен 13,86 долл.; он показывает, сколько в среднем посетитель ресторана тратит за один раз. Эта цифра учитывает все блюда, заказанные за анализируемый период. Часто этот коэффициент рассчитывается не в общем виде, а в разбивке по блюдам, а иногда и по дням недели. Это делается потому, что ожидаемая выручка от продаж каждому посетителю, который пришел в ресторан, варьируется в зависимости от блюд и дня недели. Этот же коэффициент следует отдельно рассчитывать и для продаваемых напитков. Отслеживая средние показатели счета по каждому официанту, менеджеры получают инструмент оценивания продаж, позволяющий сравнивать работу официантов и друг с другом и по периодам. Правильная подготовка официантов (как и других продавцов) может повысить средний размер счета и прибыль заведения.

Другим важным показателем деятельности бизнеса в ресторане или в обеденном зале гостиницы или клуба служит *оборачиваемость места*. Его обычно рассчитывают за период, в течение которого люди приходят поесть. Используя информацию, представленную на рис. 17.6, можно определить, что среднее число посетителей за день составляет 270 человек. Покажем более подробно, как получается эта цифра.

$$\frac{\text{Общее число посетителей}}{\text{Число дней}} = \frac{8100 \text{ посетителей}}{30 \text{ дней}} = 270 \text{ посетителей за день.}$$

Используя эту информацию, можно рассчитать оборачиваемость места за день в течение анализируемого периода.

$$\text{Оборачиваемость места за день} = \frac{\text{Число посетителей за день}}{\text{Число имеющихся мест}} = \frac{270}{100} = 2,7 \text{ раз.}$$

Менеджеры подразделений стремятся к более высокому значению оборачиваемости места, поскольку оно свидетельствует о том, что в течение дня обслужено больше людей. Если это не сказывается отрицательно на качестве обслуживания, более высокое число посетителей приводит к более высокой ежедневной выручке от продаж. Как правило заведение с большим числом посетителей и с относительно низкими ценами делают ставку на высокую оборачиваемость места, чтобы получить прибыль. И наоборот, заведения с более высокой ценовой структурой обычно имеют более низкие показатели оборачиваемости места, так как они меньше по площади, а время посещения продолжительнее.

Коэффициенты заполняемости номеров варьируются в зависимости от размеров номеров и их расположения. К тому же этот показатель также может меняться в зависимости от категории гостей и дней недели. Хорошим индикатором, показывающим, насколько гостиница способна эффективно управлять ежедневной продажей номеров с учетом указанных отклонений, является *среднесуточная цена сдачи номера*, которую обычно называют кратко ADR. ADR за конкретный период времени определяется по следующей формуле.

$$(ADR) = \frac{\text{Общая выручка от сдачи номеров за анализируемый период}}{\text{Общее число номеров, проданных за анализируемый период}}.$$

За 30 дней ADR для гостиницы Sandbar Hotel составила

$$\frac{\text{Общая выручка от сдачи номеров за анализируемый период, долл.}}{\text{Общее число номеров, проданных за анализируемый период}} = \frac{267\,000}{1830} = 145,90 \text{ долл.}$$

ADR гостиницы лучше всего сравнивать с ежедневным целевым показателем, установленным руководством на данный период времени или с таким же показателем у аналогичной организации. ADR показывает структуру цен и умение менеджеров гостиницы добиться максимальных расценок на номера, так как заведения, действующие в индустрии проживания, всегда пытаются установить максимально возможные цены на сдаваемые номера.

Еще одним полезным показателем, свидетельствующим о результатах работы служащих, занимающихся продажами номеров, является *выручка в расчете на номер из всех сдаваемых* (rev par) за тот же самый период времени. Он вычисляется следующим образом.

$$\text{Rev par} = \frac{\text{Общая выручка от сдачи номеров за анализируемый период}}{\text{Общее число номеров, занятых за анализируемый период}}.$$

Вначале необходимо определить общее число доступных для сдачи номеров. В гостинице Sandbar Hotel каждый день гостям сдаются 80 номеров, и, если исходить из периода продолжительностью 30 дней, общее число сдаваемых номеров за этот период составляет:

$$\text{Общее число доступных номеров} = 80 \text{ номеров} \times 30 \text{ дней} = 2400 \text{ номеров.}$$

Рассчитаем значение rev par у Sandbar Hotel за период продолжительностью 30 дней.

$$\text{Rev par} = \frac{\text{Общая выручка от сдачи номеров за анализируемый период, долл.}}{\text{Общее число номеров, занятых за анализируемый период}} = \frac{267\,000}{2400} = 111,25 \text{ долл.}$$

Rev par — это хороший общий индикатор, показывающий, насколько эффективно используются имеющиеся у гостиниц номера. Однако сам по себе этот показатель имеет ограниченную ценность. Его значимость может существенно возрасти при сравнении с отраслевыми стандартами, этим же показателем у конкурентов, действующих в том же регионе или со сметными показателями. В этом случае менеджеры могут гораздо больше узнать об эффективности работы заведения. В ходе этих сопоставлений можно выявить проблемы, которые в противном случае остаются скрытыми. После этого менеджеры могут предпринять необходимые корректирующие действия и предложить решения по устранению проблем.

Проверьте свои знания

1. Раскройте сущность термина *операционные коэффициенты*.
2. Приведите примеры основных операционных коэффициентов.

Управление потоком наличности

Управление потоком наличности — это процесс, при помощи которого организация отслеживает свои потоки денежных средств, анализирует их и при необходимости вносит в них коррективы. Под потоком денежных средств понимаются наличные средства, которые приходят в организацию (она их получает) или уходят из нее (платежи). Поток денежных средств — важная характеристика деятельности, поскольку она отражает наличные, полученные в результате операций, которые осуществляются с целью удовлетворить операционные потребности компании в денежных средствах. Если эти потребности удовлетворяются, у организации не возникает необходимости (или почти не возникает) занимать деньги для поддержания выполняемых операций в бизнесе или для привлечения дополнительных инвестиций собственников для роста или расширения бизнеса. Под *чистым* потоком денежных средств понимается *разница* между полученными наличными средствами и выплаченными наличными средствами за определенный период времени. Возможны ситуации, когда компания повышает объем продаж и увеличивает прибыль, но при этом сталкивается с краткосрочными проблемами потока денежных средств, например, ей не хватает денежных средств для оплаты счетов, срок по которым наступил. Поэтому потоком денежных средств необходимо правильно управлять.

Наличные — это самый ликвидный актив любого бизнеса, и к тому же их легко скрывать и перемещать. С учетом этого руководство должно использовать строгие правила контроля над потоком денежных средств, позволяющие в полной мере отслеживать все получаемые наличные и все платежи наличными. В

этих целях обычно используются две разные системы контроля, благодаря чему снижается вероятность мошенничества и ошибок. Все получаемые наличные средства должны депонироваться на банковский счет раз или два в день, чтобы минимизировать размер малой кассы и снизить вероятность краж или утрат денег. В организации не должна формироваться привычка оплаты наличными, так как более целесообразно для этого применять чеки, поскольку это позволяет точнее учитывать платежи наличными. Получение денежных средств при продажах должно строго документироваться для предоставления точных отчетов в налоговые органы.

Основные преимущества, получаемые благодаря эффективному управлению потоками наличности, следующие: (1) недопущение длительной нехватки денежных средств; (2) контроль за расходами на поддержание потока денежных средств, необходимых для операций бизнеса. Если организация неспособна оплачивать свои счета в течение определенного периода времени, поскольку выходящие потоки денежных средств превышают входящие потоки, она в конечном счете прекратит существование. Чтобы избежать возникновения проблем с потоком наличности и сделать бизнес рентабельным, необходимо регулярно проводить анализ потока денежных средств и готовить прогнозы по этим потокам (бюджеты).

Основной источник получения денежных средств (входящих потоков) в индустрии гостеприимства — наличные деньги, поступающие от потребителей. По сравнению с многими другими отраслями индустрия гостеприимства находится в этом отношении в благоприятном положении, так как большинство продаж ее продукции оплачивается наличными. Счета потребителей, как правило, готовятся сразу же после предоставления гостям товаров или услуг, и при этом гости оплачивают их наличными или по кредитной карте. Чтобы гарантировать достаточный поток денежных средств для бизнеса, можно разработать и использовать ряд полезных стратегий. Например, небольшие рестораны с высокой оборачиваемостью мест могут установить у себя форму оплаты только наличными и тем самым немного снизить расходы на обработку платежей по кредитным картам, которая составляет от 2 до 5%; конкретный процент зависит от размера платежа.

Бюджеты

Бюджеты — это планы действий на конкретный период. Менеджеры готовят бюджеты, чтобы определить финансовые и операционные цели, которые надо достичь, и кроме того иметь бенчмаркинг-параметр (с которым осуществляется сравнение) для оценки фактических показателей бизнеса. Менеджеры определяют текущие результаты бизнеса, сравнивая их с бюджетными цифрами (ожиданиями), которые в основном составлялись на основе прежних показателей. Выделив достаточное время на подготовку бюджета, можно добиться, чтобы планирование бизнеса и оценивание его результатов осуществлялось гораздо легче. Бюджеты также являются финансовыми прогнозами и эффективными инструментами для проведения финансового контроля. Менеджеры могут лучше отслеживать эффективность повседневных операций, сравнивая кумулятивные результаты операционной деятельности с бюджетными за тот же самый период и исследуя различия, если они есть. Эти различия называют отклонениями.

Бюджеты обычно готовятся на период продолжительностью 12 или 13 месяцев. Кроме того, они делятся на ежемесячные бюджетные отчеты, чтобы менеджеры могли воспользоваться ими для краткосрочного анализа. Предприятие индустрии гостеприимства может готовить бюджеты и на более длительный период, скажем, на трех- или пятилетний период. Такие более долгосрочные бюджетные планы по своей природе являются более стратегическими (т.е. относятся к категории перспективного планирования) и включают планы роста предприятия. Для менеджеров важно уметь готовить и использовать самые разные типы бюджетов. Бюджеты обычно разрабатываются на самых уровнях управления и предназначены для достижения самых разных целей.

В этой главе вы познакомитесь с несколькими основными операционными бюджетами, которые менеджеры помогают готовить, а самое главное, за выполнение которых они несут ответственность. Здесь рассматриваются: (1) сметы продаж; (2) бюджеты издержек на продукты питания и напитки; (3) бюджеты издержек на труд. Кроме того, поясняется и обсуждается важность бюджета денежных средств.

Типовой общий бюджет показан на рис. 17.7. В нем представлены прогнозные данные, приведенные на основе более подробных операционных бюджетов для операций подразделения питания в клубе Starbright City Club. В данном примере фактическая операционная деятельность за анализируемый период в отчете сравнивается с бюджетными оценками, определяется разница между фактическими и ожидаемыми результатами и приводятся отклонения. Различия между фактическими и бюджетными операционными результатами вычисляются в виде денежных отклонений, а также процента бюджетных показателей функционирования. Например, разница, составляющая 1900 долл. между фактическими и бюджетными продажами продуктов питания в Starbright City Club (фактические 21 900 долл. превышают 20 000 долл., выделенные на эту статью в бюджете), в отчете показана и в процентном виде. Показано, что фактические продажи на 9,5% выше, чем сметные показатели, что определяется следующим образом: $1900 \text{ долл.} / 20\,000 \text{ долл.} = 0,095 = 9,5\%$.

Операции подразделения питания	Бюджетные показатели, долл.	Фактические показатели, долл.	Отклонения, долл.	Отклонения, %
Продажа продуктов питания	20 000	21 900	+1900	+9,50
Продажа напитков	10 500	10 200	(300)	(2,85%)
Общая выручка от продажи продуктов питания и напитков	30 500	32 100	+1600	+5,25%
Стоимость проданных продуктов питания	6200	6800	+600	+9,68
Стоимость проданных напитков	1785	1700	(85)	(4,76)
Общая стоимость проданных продуктов питания и напитков	7985	8500	+515	+6,45
Валовая прибыль от продажи продуктов питания и напитков	22 515	23 600	+1085	+4,82
Заработная плата и другие связанные с ней выплаты служащим	9150	1014	+1250	+13,66
Другие операционные расходы	6300	6100	(200)	(3,17)
Доход подразделения	7065	7100	+35	+4,95

Рис. 17.7 Общий отчет о выполнении бюджета Starbright City Club за июнь 200X г.

Смета продаж

Смета продаж — это финансовый план, где подробно рассматриваются ожидаемые объемы продаж и выручка от продаж за конкретный период времени. Смета продаж применяется для прогноза выручки от продаж за день, неделю, месяц или за более длительный период. Она также применяется для прогноза выручки от продаж на разном уровне операционной деятельности. Менеджеры, отвечающие за подготовку сметы продаж, должны хорошо знать прошлые данные по продажам организации, в том числе операционные статистические данные, такие, как число обслуженных гостей и средний размер счета каждого гостя. Знание прежних данных о продажах важно, потому что оно обычно выступает в качестве стартовой точки при формировании прогнозов будущих продаж.

Смету продаж можно также рассматривать как отражение прогнозируемых стратегий бизнеса в свете предстоящих изменений. Например, если недавно появившийся конкурент ограничивает возможности роста и если выручка от продаж из-за этого снизилась, цель менеджеров на бюджетный период может быть сформулирована так — добиться результатов по продажам не ниже предыдущего периода.

Бюджеты затрат на продукты и напитки

Подготовка бюджета затрат на продукты и бюджета затрат на напитки позволяет менеджерам заранее анализировать будущие потребности заведения. Менеджеры планируют закупки продуктов питания и алкогольных напитков, которые потребуются им для пополнения запасов, необходимых для обеспечения показателей продажи продуктов и напитков, которые заложены в бюджете. Бюджеты затрат на продукты и напитки также выступают в качестве отличных бенчмаркинговых показателей, с которыми сравниваются фактические затраты на продукты и напитки за бюджетный период. В этом качестве они позволяют менеджерам оценивать фактические результаты работы подразделения питания и напитков ресторана или обеденного зала гостиницы или клуба. Основные исходные данные для составления этих бюджетов дают менеджеры, отвечающие за продукты и напитки. Прошлые данные по затратам на продукты и напитки корректируются с учетом ожидающихся увеличений. Бюджеты становятся еще более полезными, когда они включают бюджетные затраты на продукты и напитки при разных объемах продаж.

Смета затрат на оплату труда

Подготовка сметы затрат на оплату труда — основной инструмент планирования операционной деятельности менеджеров, особенно с учетом того факта, что в индустрии гостеприимства доля этих затрат в общих расходах высокая. Нет ничего необычного, когда общие расходы на труд в самых разных сегментах деятельности предприятий гостеприимства составляют от 30 до 35% выручки от продаж. Бюджеты затрат на оплату труда могут использоваться для оценивания общих финансовых ресурсов, израсходованных на обеспечение необходимых трудовых ресурсов и эффективности труда служащих во время выполнения ими повседневных операций. Для контроля за затратами целесообразно проводить сравнение бюджетных и фактических затрат на труд ежедневно или еженедельно. К затратам

на труд относятся выплаты заработной платы, а также другие отчисления, связанные с персоналом. Например, выплаты работодателя в пенсионный фонд и фонд медицинского страхования, налоги работодателя, например, налоги на выплаты страховок, сюда же надо добавить расходы на профессиональную подготовку служащих, программы стимулирования работы и бонусы и другие расходы, связанные с персоналом.

При составлении бюджетов затрат на труд менеджеры пользуются стандартами производительности труда. В основе этих стандартов лежат ожидаемые масштабы операций в конкретный день. Менеджеры пользуются этими цифрами при составлении графиков работы персонала. Измерение стандартов производительности может быть разным и зависит от стандартов качества и вида операционной деятельности. Так, типичный производственный стандарт для горничных — уборка от 10 до 12 номеров за день. Другие стандарты производительности, которые полезно учесть при подготовке бюджета затрат на труд, включают такие показатели, как число официантов на банкете, где гости сидят за столиками, или число служащих на входе, встречающих приезжающих гостей.

Бюджет наличных денежных средств

Для любой организации бизнеса важно иметь наличные денежные средства, необходимые для оперативного использования. Чтобы менеджеры могли оплатить счета вовремя, они должны располагать достаточными ресурсами денежных средств. Поэтому цель при подготовке бюджета — спланировать нужное количество денежных средств так, чтобы их отсутствие отрицательно не влияло на бизнес-операции. Для составления бюджета требуется получить оценки того, сколько денежных средств будет получено за бюджетный период в результате продаж, от счетов к получению и от других ожидаемых источников. Также необходимо оценить платежи наличными при покупках продукции для запасов, выплаты заработной платы и других связанных с персоналом расходов, а также остальные повседневные операционные расходы. Одна из задач бюджета денежных средств — учет ожидаемых выплат по долгам и других финансовых платежей в течение бюджетного планирования. На рис. 17.8 приведен пример бюджета денежных средств для Todson Lodge, небольшого регионального курорта.

Ожидаемые поступления наличности добавляются к ожидаемому остатку наличности, который будет на начало каждого месяца. Эти цифры предоставляют менеджерам информацию о том, сколько наличных средств будет в их распоряжении в течение месяца. Затем из ожидаемых денежных средств вычитаются платежи наличными, которые надо сделать в течение этого месяца, чтобы определить, сколько денежных средств, по оценкам, останется на конец месяца. Ожидаемый остаток денежных средств у Todson Lodge в конце каждого анализируемого месяца был положительным. Это означает, что менеджеры считают, что у них будет больше денежных средств, чем им потребуется для оплаты наличными. Однако остаток денежных средств следует сравнить с минимальным требованием по остатку денежных средств за любой месяц бюджетного периода, чтобы выяснить, хватит ли средств для оплаты *неожиданных* операционных платежей или для реализации инвестиционных планов.

	Июль	Август	Сентябрь
Оценочные показатели наличности на начало	8000	13 900	23 200
Ожидаемое получение денежных средств:			
Наличные от продаж	45 000	51 000	39 100
Поступления по счетам к получению	8000	10 200	11 500
Другие поступления наличными	<u>2000</u>	<u>3500</u>	<u>2400</u>
Общие ожидаемые получения денежных средств	<u>55 000</u>	<u>64 700</u>	<u>53 000</u>
Ожидаемые располагаемые наличные средства	63 000	78 600	76 200
Ожидаемые платежи наличными:			
За запасы	17 200	19 300	24 500
Персоналу	15 900	16 600	14 900
Операционные расходы	11 000	13 300	14 700
Выплаты по банковским кредитам	2000	2000	2000
Другие платежи наличными	3000	4200	3800
Общие ожидаемые платежи наличными	<u>49 100</u>	<u>55 400</u>	<u>59 900</u>
Ожидаемые наличные средства на конец периода	<u>13 900</u>	<u>23 200</u>	<u>16 300</u>

Рис. 17.8 Бюджет денежных средств Todson Lodge за период с июля по сентябрь 200X г., долл.

Контроль затрат

Контроль затрат можно определить как область разработки и реализации процедур отслеживания деятельности бизнеса с целью минимизировать издержки так, чтобы это отрицательно не повлияло на эффективность операций и на долгосрочную рентабельность бизнеса. Организация действует рентабельно не в результате неожиданно благополучного для нее стечения обстоятельств. Прибыль в основном обеспечивается за счет внедрения и использования эффективных систем контроля за затратами, которыми пользуются и менеджеры, и служащие. Поэтому менеджеры и супервайзеры должны хорошо разбираться в приемах, которые обычно применяются для оценки и контроля затрат. Процедуры по контролю затрат позволяют менеджерам легко отслеживать фактические издержки по состоянию на каждый день, которые затем можно сравнивать с фактической выручкой от продаж на данный день или с запланированными издержками за этот период времени. Процедуры контроля затрат становятся основой для подготовки рекомендаций, руководствуясь которыми отслеживаются операции бизнеса, чтобы минимизировать влияние тех выполняемых видов деятельности, результаты которых не соответствуют ожиданиям. Хорошо информированные менеджеры могут эффективно и результативно действовать при возникновении неожиданных сложных ситуаций.

Pricewaterhouse Coopers

Pricewaterhouse Coopers — фирма, предоставляющая услуги в сферах страхования, налогообложения и консалтинга ведущим компаниям, действующим в индустрии гостеприимства и отдыха. Она предоставляет широкий ассортимент финансовых услуг в международном масштабе, которыми могут воспользоваться как крупные, так и небольшие корпорации. В число клиентов Pricewaterhouse Coopers входят 82% организаций из списка Fortune Global 500 и ряд самых инновационных предпринимателей мира. Pricewaterhouse Coopers работает с главными исполнительными директорами, президентами, главными финансистами, инвестиционными банкирами, аналитикам капитала, франчайзерами, менеджерами, владельцами, инвесторами, кредиторами, юристами, представителями органов власти, агентств, составляющих рейтинги бизнеса, провайдерами товаров и услуг, представителями общих и профессиональных СМИ. Примерами предоставляемых услуг можно назвать эконометрическое прогнозирование и стратегические исследования для индустрии проживания: анализ предложения и спроса.

Гостиницы и другие компании временного проживания относятся к самым сложным типам инвестиций в недвижимость, поскольку там задействованы капитальные, управленческие, маркетинговые, человеческие ресурсы, а также потому, что там необходимо решать сложные задачи, связанные с эксплуатацией и ремонтом, энергообеспечением и технологиями. Это сложный набор факторов требует полного понимания того, какова их динамика. Анализ рыночных условий, в которых действует отель, включает оценку нынешних и будущих предложений конкурентов, возможностей бренда, трендов спроса, рыночного прогнозирования, управленческой эффективности, уникальных характеристик источников спроса и внешних факторов, в том числе макро- и микроэкономических событий, которые влияют на рынок этих услуг в этой отрасли. Pricewaterhouse Coopers предлагает выбор места расположения нового заведения, проведение рыночного исследования, статистического и эконометрического исследования, услуги, связанные с арбитражными и судебными спорами, осуществление транзакций, помощь в проведении аудита франчайзи и операторов, программирование деятельности заведения, разработку стратегии ценообразования и оценку финансового положения. Pricewaterhouse Coopers предлагает свои услуги организациям, работающим в самых разных направлениях.

Игровая индустрия развлечений: исследование спроса и конкурентов; помощь при рассмотрении дел в арбитражных и общих судах; анализ экономического воздействия; финансовый анализ; предложения по лицензированию и презентации; рыночные исследования; операционный анализ; поддержка при взаимодействии с регулирующими органами; составление запросов на получение помощи; разработка стратегии; планирование.

Круизная отрасль: анализ предложения и спроса; проведение обзоров; планирование и организация круиза; исследование экономического воздействия; анализ отраслевых трендов; позиционирование продуктов; финансовое моделирование; структурирование организации и управление ею.

Отрасль продуктов питания и напитков: оценка операционной деятельности; аудит транзакций; анализ и мониторинг активов; рыночные исследования; наращивание инфраструктуры; разработка ресторанной концепции; разработка

программ по предоставлению услуг питания для независимых и контрактных заведений; стратегическое оценивание.

Отрасль проведения конференций и съездов: бенчмаркинг и анализ лучших приемов; консультации по развитию бизнеса; организация штаба конференции в гостинице; общие вопросы управления мероприятием; анализ экономического и финансового воздействия.

Таймшеры, долевое владение местами отдыха: анализ продуктов; выбор места; анализ отраслевых трендов; анализ спроса; позиционирование продукта; финансовое моделирование; статистические и эконометрические исследования.

Команда специалистов Pricewaterhouse Coopers, обладающих операционными, техническими и финансовыми навыками и умениями, предлагает услуги, варьирующиеся от экономического воздействия до проведения слияний и поглощений и финансового анализа. С более подробным описанием услуг этой фирмы можно познакомиться на ее веб-сайте по адресу www.pwc.com. Профессионалы Pricewaterhouse Coopers, обладающие глобальными знаниями, делают все возможное, чтобы предоставлять своим клиентам услуги с высочайшей ценностью, недоступной многим другим провайдерам.

Источник: веб-сайт Pricewaterhouse Coopers, 2 июня 2004 г.

Контроль затрат, связанных с продуктами питания и напитками

Для менеджеров, занимающихся продуктами питания и напитками, важно внедрить систему, обеспечивающую эффективный контроль за затратами на продукты питания и напитки. В большинстве ресторанов и других заведений питания общие затраты, связанные с продуктами и напитками, в процентном отношении являются самой крупной статьей (в процентном исчислении) операционных издержек. Вполне обычное дело, когда затраты на продукты питания варьируются от 25 до 35% общей выручки от продаж, а затраты на напитки — от 16 до 26%. Конкретный процент зависит от типа и размера заведения. Система эффективного контроля за затратами обычно предусматривает ведение многочисленных документов и составление отчетов, на основе которых отслеживаются закупки и использование продуктов и напитков, а также происходит подготовка бюджетов по затратам на продукты и напитки, анализ фактических затрат на продукты питания и напитки, в том числе расчет двух основных коэффициентов затрат: процента затрат на продукты питания и процента затрат на напитки.

Взвешивать или доверять?

Клиффорд Уинер

College of Lake County, Иллинойс



Это был очень горячий денек в кафетерии колледжа. Из-за плохой погоды студентов собралось больше, чем обычно, а по закону Мерфи несколько служащих заболели! Во время ланча оба аппарата по розливу молока опустели. Служащий, работающий на этом участке, немедленно попросил помощь. Я тут же поручил грузчику отнести упаковку молока весом 5 галлонов (американский галлон равен 3,78 л) из кладовой в кафетерий.

Однако грузчика долго не было, и поэтому я сам отправился посмотреть в кладовую. К своему удивлению я обнаружил, что грузчик поднимает на несколько секунд каждую упаковку с молоком. Я поинтересовался: «Майк, что ты делаешь? Нам необходима упаковка наверху и немедленно!» Майк ответил, что он искал самую легкую упаковку, потому что этот груз для него тяжел.

Позже я сам взвесил все упаковки с молоком. Веса отличались в большую или меньшую сторону на несколько фунтов. Я знал, что отклонение в 1 до 2 кварты (американская кварта равна 0,95 л) потенциально может привести к значительным дополнительным затратам. После этого в течение двух недель я отслеживал вес всех упаковок. 85%, как оказалось, недотягивали до 5 галлонов, то есть веса, указанного на упаковке. Я связался с продавцом, который не мог объяснить проблему. Была ли она вызвана сбоем системы контроля за количеством наливаемой в упаковку жидкости или преднамеренной попыткой мошенничества? Продавец согласился вернуть деньги нашему кафетерию за нехватку молока в упаковках за предыдущие шесть месяцев.

Из этого случая я усвоил важный урок: вы никогда не знаете, с чем еще придется сталкиваться в процессе работы. Второй, практически даже более важный урок: никогда не полагайтесь на случай. Контроль должен быть постоянным, а в иных случаях и творческим. Результат: теперь мы взвешиваем, пересчитываем и измеряем все, что получаем от поставщиков, гораздо чаще, чем в прошлом!

Установка системы, предназначенной для того, чтобы продукты питания и напитки соответствовали стандартам, в итоге может привести к снижению общих затрат на продукты питания и напитки. Разработка листов спецификации по закупаемым ингредиентам, стандартизация рецептов блюд и напитков, детальная

калькуляция меню, отслеживание ошибок поваров и официантов при приеме заказов и внедрение мер по обеспечению безопасности, недопущению краж из запасов, — это лишь несколько способов, при помощи которых менеджеры могут лучше контролировать затраты, связанные с продуктами питания и напитками. Особенно важно для этого регулярно контролировать наличие продуктов и напитков, хранящихся в запасах. Еще одна полезная стратегия, способствующая экономии на затратах в этой области, — более активное использование в меню сезонных блюд.

Укажем и другие методы, позволяющие снижать затраты на этом участке.

- Постоянно информируйте своих служащих, сообщая им о затратах, связанных с продуктами и с их трудом.
- При определении затрат на конкретное блюдо, входящее в меню, не забывайте учитывать все ингредиенты, в том числе и «мелкие», например, масло для жарки.
- Регулярно проводите проверки с целью определить убытки из-за усушки, потери воды и обрезки овощей.
- Не включайте в состав обычных блюд в меню блюда, у которых короткие сезонные сроки; их относите к категории специальных блюд.
- Учитывайте затраты на питание служащих и вносите эти расходы в бюджет затрат на продукты питания.
- Разрабатывайте графики производства, позволяющие повышать эффективность приготовления блюд.
- Разрабатывайте меню так, чтобы выгодные для заведения блюда в первую очередь привлекали внимание гостей, кратко рассказывайте о них гостям в начале общения и выделяйте их от остальных блюд, чтобы продавать их в большем количестве.
- Готовьте своих менеджеров и служащих так, чтобы они могли профессионально выполнять свои обязанности, разрабатывайте описания работ, которые должны быть хорошо сформулированы и составлены в письменном виде.
- Отслеживайте сверхурочное время, поскольку это более дорогостоящий вариант, чем наем дополнительного служащего. Платите вашим служащим хорошо, чтобы минимизировать текучесть кадров.

Процент затрат на продукты питания и процент затрат на напитки — это ключевые операционные коэффициенты, пользуясь которыми можно лучше контролировать затраты заведения. Ниже приведены финансовые данные ресторана The Seafood Depot за месяц работы (декабрь 200X).

Общая выручка от продажи продуктов питания, долл.	95 400
Общая выручка от продажи напитков, долл.	46 800
Себестоимость проданных продуктов питания, долл.	22 896
Себестоимость проданных напитков, долл.	8892

Процент затрат на продукты питания вычисляются как стоимость проданных продуктов питания, деленная на выручку от продаж продуктов питания за конкретный период, например, за неделю, месяц или год. Полученная цифра сравнивается с бюджетным процентом за анализируемый период, который варьирует-

ся в зависимости от типа заведения, разновидности меню (например, блюда в ресторане быстрого обслуживания, ресторане повседневного питания семейного типа или ресторане высшей категории с полным набором услуг). При выявлении существенных отклонений, как вверх так и вниз, от ожидаемого показателя необходимо проверить причину, поскольку наличие такого отклонения позволяет сделать предположение, что операционная деятельность осуществляется не так, как ожидалось. Если, скажем, затраты на продукты моря оказались более высокими по сравнению с бюджетными, проведенное расследование может выявить неожиданное повышение цен на морепродукты или более высокую долю отходов, воровство из запасов или хищения на кухне.

Если воспользоваться финансовыми показателями The Seafood Depot, процент затрат на продукты в этом ресторане определяется следующим образом.

$$\frac{\text{Стоимость проданных продуктов}}{\text{Общая выручка от проданных продуктов}} = \frac{22\,896 \text{ долл.}}{95\,400 \text{ долл.}} = 0,24 \text{ или } 24\%.$$

Процент затрат на продукты питания, равный 24%, показывает, что 0,24 долл. из каждого 1,00 долл. выручки от продаж продуктов питания тратится на приготовление и реализацию блюд. Следует отметить, что затраты, связанные с продуктами питания, обычно вычисляются в разбивке по блюдам, включенным в меню, и по категориям меню. Другими словами, размер затрат определяется рецептом, а процент затрат на продукты питания рассчитывается на основе цены продажи блюда, указанной в меню. Затраты на отдельное блюдо, деленные на продажную цену блюда в меню, показывают долю затрат на это блюдо в общей сумме затрат на продукты питания. Некоторые блюда в меню имеют более низкий процент затрат, чем другие. Это относится к большинству аперитивов, супов, салатов и десертов. И наоборот, у других блюд этот процент может быть высоким. При правильной профессиональной подготовке служащих менеджеры могут добиваться повышения продаж блюд с низкими затратами. Все сказанное справедливо и в отношении процента затрат на напитки.

Процент затрат на напитки вычисляется делением общей выручки от продажи напитков за конкретный период времени. Так же как и процент затрат на продукты питания, этот коэффициент лучше всего использовать как инструмент для контроля над затратами и для сравнения с бюджетными процентными показателями за тот же самый период. При ответственном менеджменте все значительные случаи отклонений от сметных коэффициентов внимательно разбираются. Для The Seafood Depot процент затрат на напитки определяется следующим образом.

$$\frac{\text{Стоимость проданных напитков}}{\text{Общая выручка от проданных напитков}} = \frac{8892 \text{ долл.}}{46\,800 \text{ долл.}} = 0,19, \text{ или } 19\%$$

Как и при анализе процента затрат на продукты питания, 19% показывает, что 0,19 долл. из каждого 1,00 долл. выручки от напитков тратится на приобретение напитков и их приготовление перед подачей гостям. Хотя менеджеры стараются удерживать затраты на продукты питания и напитки под контролем, проценты затрат, которые ниже бюджетных, могут свидетельствовать о том, что ка-

чество продуктов питания или напитков недостаточно высокое, а это, как и небольшие порции, может оказывать нежелательное влияние на восприятия потребителей, что в свою очередь рано или поздно обязательно отрицательно скажется на объеме продаж и рентабельности бизнеса.

Контроль затрат на труд

Как и в других сервисных отраслях, в организациях гостеприимства статья затрат на труд является одной из самых крупных. В некоторых таких организациях самое обычное дело, когда затраты на труд превышают 30% всей выручки от продаж. Поскольку объем ожидаемой деятельности организации не остается постоянным, запланированные потребности в труде надо соответствующим образом корректировать. Наличие достаточного числа квалифицированных штатных и нештатных служащих влияет и на затраты на труд и на эффективность деятельности организации. Что еще более важно, состав персонала может в значительной степени влиять на качество обслуживания посетителей. Хотя, конечно, низкие затраты на труд выглядят желательными с точки зрения получения максимальной прибыли, низкая укомплектованность персоналом может отрицательно повлиять на восприятия посетителей, а тем самым и на их лояльность. Основным вопросом в управлении затратами на труд является отыскание правильного баланса между качеством обслуживания и производительностью, с одной стороны, и теми расходами (ценой), которые организация бизнеса готова потратить на оплату труда своих работников, с другой.

Важным элементом контроля затрат на труд является достаточная подготовка персонала операционного уровня. Снижение текучки кадров повышает стабильность предлагаемых товаров и услуг и в долгосрочной перспективе приводит к снижению расходов на профессиональную подготовку служащих. Чтобы организация имела хорошо подготовленных менеджеров, необходимо вложить достаточно средств. Повышению эффективности труда обычно способствует и четко сформулированные описания работ. Хотя общая цель организации — добиваться снижения общих затрат на труд до обоснованного процента общей выручки, постоянные вознаграждения лучших работников позволяют добиваться большего объема продаж и в конечном счете экономить на затратах на труд.

Поскольку для организации гостеприимства столь важны затраты на труд, осуществлять более эффективный контроль над этими затратами помогает вычисление процентного показателя этих затрат. К затратам на труд относятся выплата заработной платы персоналу, другие вознаграждения служащим, расходы на профессиональную подготовку персонала и все остальные расходы, связанные со служащими. Общие затраты на труд в процентном исчислении определяются делением общих затрат на труд на размер общей выручки. Более подробные составляющие процента затрат на труд можно получить, если эти вычисления проводить для различных операционных подразделений отдельно. Предположим, месячные затраты на труд для заведения, предоставляющего услуги по проживанию, равны 82 505 долл. Общая выручка заведения за месяц составляет 284 500 долл.

Исходя из этих данных можно определить **затраты на труд в процентном исчислении**:

$$\frac{\text{Общие затраты на труд}}{\text{Общая выручка от продаж}} = \frac{82\,505 \text{ долл.}}{284\,505 \text{ долл.}} = 0,29, \text{ или } 29\%$$

Затраты на оплату труда в процентном исчислении, равные 29%, свидетельствуют, что 0,29 долл. из каждого доллара выручки от продаж за месяц израсходованы на заработную плату, другие выплаты служащим и остальные расходы, связанные с персоналом.

Контроль других операционных расходов

Другие операционные расходы — это все остальные операционные траты, не связанные с продуктами питания, напитками или трудом. Некоторые из этих расходов, например на музыку или развлечение гостей, менеджеры могут контролировать. Другие составляющие в этой категории, например налоги на недвижимость, как считается, контролю менеджеров не подлежат. Некоторые типовые составляющие расходов, которые квалифицируются по категории «другие операционные расходы» для организаций, действующих в сегментах временного проживания, ресторанов и клубов, включают оплату эксплуатации здания, музыки и развлечений, гонорары и лицензии на ведение бизнеса, страховку, премии менеджерам, аренду и другие платежи, связанные с размещением заведения, коммунальные услуги, униформа для персонала и другие расходные материалы для операций, например, туалетные принадлежности для гостиничных номеров или печать меню для ресторанов.

Аналогично процентам, рассчитываемым по продуктам питания, напиткам и затратам труда, в составе общей выручки можно определить и процент других операционных расходов. Этот финансовый коэффициент рассчитывается, чтобы оценить эффективность операционной деятельности и сравнить ее с целевым или бюджетным процентом. Другие операционные расходы в процентном виде вычисляются следующим образом:

$$\frac{\text{Общие другие операционные расходы}}{\text{Общие доходы от продаж}} = \frac{\text{Другие операционные расходы}}{\text{в процентном исчислении}}$$

Приемлемые значения этого коэффициента зависят от отраслевого сегмента. В целом они варьируются от 10 до 20% общих доходов от продаж, хотя иногда могут быть и более высокими. Поскольку эти расходы в совокупности возрастают очень быстро, наличие эффективной системы, позволяющей вести обоснованный контроль над ними, так же важно, как и хорошей системы контроля над затратами, связанными с продуктами питания, напитками и трудом. Необходимая система контроля должна обеспечивать выполнение операций бизнеса эффективным и производительным образом и добиваться желательного значения рентабельности бизнеса.

Исходя из того, что менеджеры подразделения питания контролируют затраты на продукты питания, напитки, труд и некоторые операционные расходы, рассмотрим следующие цифры, полученные при анализе предыдущих примеров.

Затраты на продукты питания	24%
Затраты на напитки	19%
Затраты на труд	29%
Другие операционные расходы	15% (в среднем)
Общие затраты в процентном исчислении	87%

В целом менеджеры контролируют приблизительно 0,87 долл. из каждого доллара выручки, что оставляет всего 0,13 долл. для оплаты неконтролируемых расходов, таких, как коммунальные услуги, ипотечные и страховые платежи. Кроме того, ведь нужно получать и прибыль. Простое увеличение цен в меню не обязательно гарантирует более высокой прибыли. Отслеживание участков с контролируемыми затратами позволяет менеджерам увеличить прибыль за счет повышения средств, получаемых для оплаты счетов. Поэтому снижение страховки на случай подачи иска против заведения, что возможно при хорошо проведенной профессиональной подготовке и обучению персонала обслуживать гостей и работать с алкогольными напитками и правильном управлении санитарными аспектами деятельности, в долгосрочной перспективе может повысить прибыль. Аналогично, установка устройств, экономящих энергию в помещениях с оборудованием, стратегически может привести к снижению затрат на энергию и получению дополнительной прибыли. Руководители высшего уровня должны учитывать подобную экономию в бюджетах и определять, превышает ли такая экономия расходы на ее получение.

Проверьте ваши знания

1. Опишите основные виды контроля.
2. Какими должны быть процентные значения затрат на продукты питания, напитки и труд в обычном ресторане?

Тенденции в бухгалтерском учете, финансах и контроле затрат

- Все более активное использование технологий, в том числе систем, устанавливаемых в точках продаж, систем управления собственностью, смарт-карт, систем электронных платежей, контроля запасов, штрих-кодирования и программного обеспечения для распознавания изображений.

Изготавливать самим или покупать

Клиффорд Уинер

College of Lake County, Иллинойс

Шеф-повар больницы St. Therese обратил внимание, что повара на основной кухне каждый день чистят и режут 12 кочанов салата, который подается на ланч, затем еще 12 кочанов готовятся к обеду. К тому же работники кафетерия режут 36 кочанов салата для кафетерия, куда приходят посетители на ланч и еще 24 головки на обед. Харвей задумался о том, можно ли повысить производительность труда, сохраняя при этом качество.

Нынешний производственный процесс включает несколько самостоятельных рабочих мест и чистку каждого из них после завершения работы (на что уходит 10 минут), обрезку, мытье и высушивание салата (10 минут на 24 головки), резку салата на разделочной доске при помощи ножа из нержавеющей стали (15 минут на 24 головки).

Харвей задумался о том, можно ли изменить порядок этого процесса. Его заинтересовало, существуют ли более быстрые способы получения резанного салата. На кухне есть вертикальный миксер (VCM), которым пользуются очень мало. Единственное, для чего он применяется, — очень быстрое приготовление хлебных крошек. Харвей знал, что VCM может очень быстро нарезать салат, но при этом создавались некоторые трудности. По его оценкам, 12 кочанов (одна загрузка) очищенного салата при помощи миксера можно нарезать приблизительно за 1 минуту. Чистка миксера после этой операции требует приблизительно 5 минут.

На ланче с Ольгой Паша (Olga Pasha), менеджером по закупкам, Харвей рассказал ей о своей идее и попросил совета. Ольга на какое-то время задумалась, а затем сказала: «Все это звучит интересно, поскольку снижает общее время труда и затраты на труд. А не думали вы о покупке уже очищенного и обрезанного салата, то есть уже полностью готового к употреблению? Этот вид может быть отличным продуктом и к тому же на этом можно снизить затраты труда. Я могу посмотреть цены на них. А вы сопоставьте затраты на труд, чтобы определить, какой вариант лучше».

Харвей задумался над предложением Ольги. «Я не уверен, что качество от этого не пострадает. Сейчас наш салат свежий и хрустящий. А каков будет?»

«Продавцы сообщили мне, эти продукты являются хорошими, — развеяла его сомнения Ольга. — тщательно моют, быстро обрабатывают и упаковывают при помощи системы, благодаря которой срок службы продукта возрастает. Он остаётся свежим до того момента, пока упаковку не вскроют. Давайте приобретем на пробу и проведем сравнение. Вы займетесь цифрами, а я выделю группу специалистов для тестирования».

Харвей посчитал, что у этого предложения есть сильные стороны. Однако он не знал, с чего начать. Его друг в бухгалтерском отделе подготовил для него список. Можете ли вы помочь повару Харвею заполнить все оставшиеся места в этом списке? Какие другие аспекты ему целесообразно рассмотреть? Какое решение он в конечном счете должен сделать?

Информация о затратах

<i>Продукт</i>	<i>Единица измерения</i>	<i>Цена за покупаемую единицу, долл.</i>	<i>Цена порции / фунта</i>
А. Кочанный салат	24 кочана	16,40	
Б. Кочанный салат, очищенный и обрезанный	6 кочанов	6,30	
В. Кочанный салат, очищенный и нарезанный	Упаковка	23,98	

Затраты на труд, 8,00 долл. за час

<i>Данные</i>	<i>А. Ручная нарезка салата</i>	<i>Б. Ручная нарезка салата, мойка и обрезка</i>	<i>В. Нарезка салата при помощи миксера</i>	<i>Г. Мойка и обрезка салата при помощи миксера</i>	<i>Д. Использование готового к употреблению салата</i>
Цена за упаковку					
Вес покупаемой единицы					
Выход продукции	75%	100%	75%	100%	100%
Доля в порции					
Затраты времени на упаковку, мин					
Затраты времени на упаковку, ч.					

Вычисления

Общие затраты на труд за день
 Затраты на труд на порцию
 Затраты на продукты на порцию
 Общие затраты на порцию

Задания

1. Заполните таблицу. Проанализируйте все факторы. Покажите преимущества и недостатки каждого варианта. Выскажите свои рекомендации. Обоснуйте их. В своих ответах будьте конкретны!
2. Как изменится предыдущее решение, если Харвей должен был бы купить новый миксер за 5977,00 долл.?
3. Как изменится предыдущее решение, если затраты на труд равнялись бы 12,00 долл. за час?

- После масштабного манипулирования с финансовой информацией менеджерами ряда корпораций в июле 2002 г. был принят закон Сарбана—Оксли (Sarbanes—Oxley Act). По своему содержанию этот закон является сложным, однако он, несомненно, устанавливает новые правила, которые еще раз подтверждают ответственность руководителей за предоставление инвесторам достоверных финансовых отчетов. Этот закон во многом результат недавних бухгалтерских скандалов и мошеннических действий некоторых компаний, чьи акции продаются на фондовой бирже. Закон требует уточнения применяемых в бизнесе бухгалтерских процедур и предназначен для повышения качества финансовых отчетов.
- Повышенная сфокусированность на возрастающих расходах, связанных с рисками бизнеса, в результате чего более пристальное внимание уделяется: (1) выявлению ситуаций, в результате которых организация несет необоснованные финансовые убытки; (2) отысканию способов, позволяющих минимизировать риски и ответственность бизнеса.

Что стоит за цифрами:

Правильно ли вы выполняете свои операции или выполняете ли вы правильные операции?

Клиффорд Уинер
College of Lake County, Иллинойс

Каждому из нас приходилось или придется в будущем принимать участие в обсуждении каких-то цифр. Если вам придется обсуждать с вашим бухгалтером, руководителем, служащим банка по кредитным операциям или консультантом, то первыми словами, вероятно, будут следующие: «Давайте рассмотрим финансовые отчеты за месяц: затраты на труд превышают сметные; затраты на продукты питания немного выше сметных, закупки чистящих расходных материалов слишком высоки, заработная плата в норме» и так далее по всем статьям отчета. Ваш первый вопрос будет следующим: по сравнению с чем? Что мы делали или должны были делать?

Стандарты нужны для проведения сравнений. Разумеется, все вычисления математически должны быть верными. Нередко причиной первоначальных отклонений между фактическими и сметными показателями являются механические описки. Сравнения могут быть с прошлыми данными, но такой вариант неизбежно напоминает поездку на автомобиле, когда следить за дорогой приходится только через заднее стекло. Подобная информация может не отражать текущих операционных условий. Вам необходимо задать следующие вопросы. Не остались ли невыявленными изменения типов поведения потребителей? Не лежат ли в основе принятых типов укомплектования служащих по рабочим местам прежние данные? Какова причина резкого повышения затрат на труд за нынешний финансовый период?

Некоторые опытные менеджеры любят хвастаться своими показателями функционирования, сопоставляя их с показателями конкурентов. Однако такое сравнение часто не имеет никакого смысла, поскольку затраты одного заведения от другого могут во многом различаться из-за рыночных условий. Так, размер аренды или платежей за размещение заведения может быть совершенно разным у конкурентов и даже у заведений, входящих в одну и ту же цепь, но расположенных в разных местах. Если исходить из временной перспективы, стоимость денег чувствительна к макроэкономическим условиям. Разница в расходах может быть значительной в зависимости от того, когда заведение взяло кредит, а также от общей суммы этого кредита.

Добиваться бюджетных целей позволяют составление прогнозов на будущее и управление реализацией желательного варианта. Если вы понизите затраты на труд, не зная точно, как это скажется на ваших операциях, вам, возможно, придется сократить часы работы людей именно в те моменты, когда они нужны больше всего. Или вы можете снизить затраты на продукты питания, не учитывая, как это скажется на ассортименте блюд, что приведет к тому, что ваши гости получат еду более низкого качества или из меню исчезнут дорогие в приготовлении, но популярные у посетителей блюда.

Вам следует часто проводить подобный анализ, чтобы определять, насколько изменились операционные условия. Например, вам следует отслеживать покупательские привычки ваших потребителей, цену салата, возможность закупать лобстеры из штата Мен, местные экономические условия и появление на вашем рынке новых конкурентов.

Пример

Приходилось ли вам когда-нибудь бывать в ресторане или стоять в очереди, когда некоторые залы были закрыты или столики не обслуживались? Возможно, в этом случае менеджеры руководствовались неадекватным условиям операционным бюджетом, составленным на основе предыдущих условий. Возможно, менеджер при составлении хотел выглядеть предприимчивым человеком перед корпоративным руководством, указывая в бюджете более низкий процент затрат на труд, для чего ему, правда, пришлось закрывать часть обеденных залов и сокращать персонал. Другая ошибочная мотивация — искусственное создание «списка ожиданий», из-за чего возрастают продажи в баре, где люди проводят время, дожидаясь, когда их обслужат в ресторане.

В краткосрочной перспективе такой менеджер может и добьется поставленных перед собой сметных целей. Однако через какое-то время гости откажутся стоять в очереди, даже если в течение этого времени они хорошо развлекаются. Такое раздражение особенно возрастает, если люди видят пустые столики. В этом случае менеджер может никогда не добиться необходимого объема продаж, поскольку клиентура заведения будет все время меняться. Более того, такая компания не реализует и потенциальные возможности роста своего бизнеса.

Важная аналитическая процедура, без проведения которой правильно проанализировать полученные цифры нельзя, выявление обстоятельств, влияющих на конечные цифры. Цифры — это всего лишь индикаторы, которые сами по себе ни о чем не говорят. Менеджеры должны отслеживать операционные условия, чтобы выявлять зависимости между этими цифрами. Это особенно справедливо в нынешней динамично изменяющейся экономической и социальной среде.

ПОЛЕЗНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Для тех лиц, которые подготовлены должным образом, карьера в отделах бухгалтерии и финансах в индустрии гостеприимства может быть и интересной, и хорошо оплачиваемой. В гостиницах, клубах, курортах, ресторанах, казино и многих других заведениях отрасли нужны бухгалтеры и специалисты по финансам, причем в большом количестве. Возможности для занятости для мужчин и женщин с финансовым образованием и опытом работы в этой области позволяют стать человеку менеджером отеля, менеджером клуба или работать в консалтинговой фирме, специализирующейся на индустрии гостеприимства. Поскольку в этой отрасли существуют очень динамично развивающиеся сегменты, отражающие общий рост нашей экономики, ориентированной на услуги, всегда будет повышенный спрос на людей, специализирующихся на бухгалтерии и финансах в этой отрасли.

Работа в бухгалтерии и финансовом подразделении часто побуждает специалистов решать все новые задачи, поскольку эта отрасль постоянно развивается. Профессионалы по финансам часто занимают уникальную позицию, позволяющую им быстро узнавать, как действует бизнес, потому что они постоянно отслеживают, оценивают и учитывают транзакции и события, определяющие ход бизнеса и его прибыль. Многие успешно работающие руководители этого бизнеса начинали свою карьеру в бухгалтерии или финансовом отделе. Работа в этих отделах обычно относительно стабильна и хорошо оплачивается. Разумеется, показатели работы здесь, как и на любом другом месте, важны, но ключ к высоким результатам в бухгалтерии и финансах — повышенное внимание долгосрочным финансовым достижениям организации.

Направление деятельности бухгалтерии и финансового подразделения в значительной степени ориентировано на командную работу, и в последние годы, как показывает опыт, поддерживается новыми технологиями и творческими подходами. К числу важных навыков, умений и способностей профессионалов в этой области, умеющих

действовать эффективно и производительно, относятся: (1) опыт общения с другими людьми; (2) хорошие навыки и умения работы с компьютером; (3) хорошие аналитические навыки и умение решать проблемы, что помогает принимать обоснованные финансовые решения; (4) способность на основе финансовых данных представить положение дел без употребления специальных финансовых терминов и довести эти сведения до всех уровней организации. Карьера здесь во многом определяется знаниями человека и пониманием особенностей продукции отрасли — невозможностью ее хранить: день, в течение которого место в ресторане, самолете или на круизном корабле пустовало или гостиничный номер не был заполнен — это утраченные возможности по получению дохода. Поэтому бухгалтер индустрии гостеприимства, особенно управленческого уровня, обязательно должен понимать порядок затрат на еду, на напитки, влияние гудвилла или добавленной стоимости, а также то влияние, которое эти составляющие оказывают на ценообразование.

Карьерные возможности в области финансов могут быть самыми разными и реализовываться на таких участках, как финансовые рынки, инвестиции, финансовые услуги, например планирование банковских услуг или использование заведения, страхование, недвижимость и корпоративные финансы. В индустрии гостеприимства самые большие карьерные возможности у специалистов, занимающихся корпоративными финансами. За ними следуют финансисты, связанные с недвижимостью. Основные возможности в этом случае объясняются тесным взаимодействием с инвестиционными компаниями, управляющими недвижимостью (REIT), о которых рассказывалось в гл. 4. Чтобы узнать о вакантных позициях и адресах корпоративных веб-сайтов, где приведены списки этих позиций, обратитесь на веб-сайт Prentice Hall Companion по адресу www.prenhall.com/walker.

РЕЗЮМЕ

1. Системы учета для отслеживания деятельности организаций гостеприимства и составления отчетов обычно строятся на: (1) унифицированной системе счетов отрасли проживания; (2) унифицированной системе счетов для ресторанов; (3) унифицированной системе финансовых отчетов для клубов.
2. Служащие бухгалтерского отдела компании, действующей в индустрии гостеприимства, обычно готовят три финансовых отчета за каждый отчетный период, на основе которых менеджеры проводят анализ деятельности организации: отчет о прибылях и убытках, балансовый отчет и отчет о потоках денежных средств.
3. Специалисты по финансам в индустрии гостеприимства уделяют повышенное внимание вопросам привлечения инвестиций в компанию и управления ими, а также управлению потоками денежных средств компании.
4. Бюджеты (сметы) готовятся постоянно, чтобы задавать организации финансовые и операционные цели. Бюджеты также позволяют проводить сравнение и оценивать эффективность повседневных операций организации и принимаемых в ней решений.
5. Одним из основных инструментов, применяемых менеджерами и служащими бухгалтерского и финансового отделов для оценки эффективности операций в бизнесе и достижения поставленных целей, является анализ с использованием финансовых коэффициентов.
6. Для оценки затрат и контроля за ними необходимо использовать процедуры контроля за затратами, благодаря чему деятельность организации становится более эффективной и производительной, а ее долгосрочная рентабельность растет.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

Активы	Маржа прибыли
Балансовый отчет	Обязательства
Бюджеты	Операционные коэффициенты
Дебиторская задолженность, или счета к получению	Отчет о прибылях и убытках
Доходность инвестиций	Партнерство
Доходы	Потоки наличных денежных средств
Другие операционные расходы	Прибыль
Затраты на труд в процентном исчислении	Процент затрат на напитки
Индивидуальная частная фирма	Процент затрат на продукты питания
Капитал	Расходы
Контроль за затратами	Унифицированная система счетов для индустрии временного проживания
Корпорация	Унифицированная система счетов для ресторанов
Коэффициент покрытия	Унифицированная система финансовой отчетности для клубов
Коэффициент строгой ликвидности	Чистый доход
Коэффициенты	
Коэффициенты ликвидности	
Коэффициенты рентабельности	

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Укажите три чаще всего используемых источника стандартов для работы информационных бухгалтерских систем в сегментах проживания, ресторанной деятельности и клубов в индустрии гостеприимства.
2. Кратко опишите предназначение и содержание отчета о прибылях и убытках, балансового отчета и отчета о движении денежных средств.
3. Укажите три основные роли, которые исполняют специалисты по финансам в орга-

- низации, действующей в индустрии гостеприимства.
4. Укажите три преимущества, которые получает организация, регулярно анализирующая финансовые и операционные показатели своей деятельности.
5. Кратко поясните важность использования контроля за затратами на продукты питания, напитки и труд в организации гостеприимства.

ИНТЕРНЕТ-УПРАЖНЕНИЯ

1. Посетите веб-сайт www.hftp.org и ответьте на следующие вопросы.
- (а) Что такое HFTR?
 - (б) Какие профессионалы, работающие в индустрии гостеприимства, скорее всего являются членами HFTR?
 - (в) Какой филиал HFTR располагается ближе всего к месту вашего нынешнего проживания?
 - (г) Если бы служащий филиала HFTR выступил в вашей аудитории, какие вопросы вы хотели бы ему задать?
2. Выйдите на веб-сайт www.restaurant.org и нажмите на заголовок Industry Research («Исследования в отрасли»). Используйте представленную там информацию и ответьте на следующие вопросы.
- (а) Когда данные на этом веб-сайте в последний раз были обновлены?
 - (б) На основе индекса ресторанной деятельности, данные по которому представлены на сайте, укажите, какими являются прогнозные данные об объемах продаж продуктов питания и напитков за текущий год?
 - (в) Нажмите на звено связи State Statistics («Статистические данные по штатам») и определите, какие три штата в США имеют самые высокие прогнозируемые показатели выручки от продаж продуктов питания и напитков в наступающем году (как в денежном исчислении, так и по проценту роста выручки).

ПРИМЕНИТЕ ВАШИ ЗНАНИЯ

1. Объем выручки за июнь в Kitty's Columbian Deli составил 48 510 долл. Общие расходы на продукты питания за месяц равнялись 12 128 долл. Затраты на труд — 14 553 долл., а другие операционные расходы — 10 642 долл. за июнь должны были составить 12 000 долл. Удалось ли заведению добиться поставленной цели по прибыли? Кратко поясните свой ответ, используя имеющиеся данные о прибылях и убытках.
2. В течение первой недели мая менеджер Club Jonita в отчете указал выручку от продажи блюд и напитков, равную 15 000 долл. Кроме того, там были указаны дополнительно 810 долл. полученной выручки за блюда и напитки, полученные от корпоративного клиента. Этот клиент обычно закрывает свои счета в конце месяца и всегда оплачивает в течение 10 дней после получения счета. Расходы в целом составили 14 500 долл., из которых 4600 долл. пошли на закупки продуктов питания и напитков, 4200 долл. — заработная плата и жалование, 1500 долл. — музыка и развлечения членов клуба, 300 долл. — реклама, 3900 долл. — другие операционные расходы. Определите, какой был чистый поток денежных средств клуба Club Jonita за первую неделю мая.

ПОПРОБУЙТЕ СЕБЯ

Составьте отчет о прибылях и убытках для типового ресторана повседневного пользования на 60 мест.

Информационные технологии в индустрии гостеприимства



Прочитав и изучив эту главу, вы сможете:

- Идентифицировать основные характеристики информационных технологий и информационных систем, применяемых в индустрии гостеприимства.
- Идентифицировать различные типы информационных систем.
- Понимать разницу между информационными технологиями, применяемыми в гостиницах и ресторанах.
- Учитывать в своих планах и действиях важность информационных систем в индустрии гостеприимства.
- Стыковать технологии, применяемые в индустрии гостеприимства, с менеджментом, например с системами управления собственностью.

Что такое технологии, применяемые в индустрии гостеприимства?

Информационные системы, применяемые в индустрии гостеприимства (hospitality information systems, HIS) — это набор компонентов, работающих вместе по предоставлению информации, которая помогает осуществлять операции и руководство в организации, действующей в индустрии гостеприимства.¹ В индустрии гостеприимства к системам информационных технологий в первую очередь относятся компьютеры и телефонные системы, но здесь также могут применяться прикладные программы и компьютерное оборудование, используемые в самых различных точках, на самых разных участках и в самых разных секторах этой индустрии. В этой главе показаны некоторые виды технологий, применяемые в наши дни в индустрии гостеприимства.

В индустрии гостеприимства информационные системы, как уже говорилось, прежде всего включают компьютеры и телефонные системы, при помощи которых происходит обслуживание гостей; процессы бизнеса ведутся более эффективно и выполняются функции, связанные с принятием менеджерами решений (рис. 18.1). Компьютеры, коммуникационное оборудование, программное обеспечение (ПО) и другие технологии, используемые в информационных системах, в совокупности называются **информационными технологиями (ИТ)**. Компьютерные информационные системы предоставляют менеджерам дополнительные возможности, так как прежде всего снижают вероятность совершения ими ошибок. Эти системы помогают менеджерам контролировать все заведение буквально нажатием на одну клавишу. Например, в наши дни компьютеризированные системы помогают вести мониторинг выполняемой работы, благодаря чему руководитель может предупредить подчиненных о явных или возможных ошибках до того, как эти ошибки приведут к следующей волне сбоев, которая может нарастать и захватывать другие участки. Можно также заранее узнать о запросах гостей до того, как эти гости приедут в гостиницу, и соответствующим образом приготовить номер. Но откуда менеджерам известно заранее, что могут запросить гости? Некоторые гостиницы, рестораны и особенно казино сохраняют информацию о своих гостях, о том, что им нравится и что они, наоборот, не любят. Это помогает создавать комфортную для гостей среду и в то же время экономит время и повышает эффективность работы кастелянской службы.



Рис. 18.1 Компоненты информационных технологий, применяемых в индустрии гостеприимства

Типы технологических систем, применяемых в индустрии гостеприимства

В индустрии гостеприимства используются различные системы и технологии, позволяющие более производительно и эффективно обслуживать гостей. Эти системы включают информационные системы для рабочих групп, электронную почту, организационные информационные системы и глобальные информационные системы.

Системы для рабочих групп, или групповые информационные системы

В настоящее время многие компании, действующие в индустрии гостеприимства, имеют **информационные системы для обслуживания рабочих групп**. Эти системы позволяют группам служащих из одного подразделения обмениваться данными и информацией, помогающей выполнять функции этого подразделения. Иногда эти системы образуют **локальные сети (LAN)**, при помощи которых служащие могут общаться друг с другом, одновременно пользуясь различными компьютерами, установленными в разных местах здания или на территории заведения. LAN позволяет большому числу людей общаться друг с другом и обмениваться сообщениями в течение секунд. Соединения при помощи LAN используются и крупными видами бизнеса, а соединения через **глобальную сеть (WAN)** позволяют франчайзинговым структурам связываться друг с другом независимо от расстояний, их разделяющих. В крупных франчайзинговых структурах многие служащие пытаются общаться друг с другом, и благодаря современным технологиям эти группы людей могут обмениваться информацией гораздо быстрее как в пределах своего бизнеса, так и выходя за его границы.

Электронная почта

Электронная почта (е-мейл) — это разновидность групповой информационной системы, пользуясь которой персонал и гости общаются друг с другом, находясь в разных местах. При помощи электронной почты сообщения можно отправлять и получать в течение нескольких секунд. Некоторые гостиницы предлагают гостям модемы в номерах, пользуясь которыми гости могут на месте проверять, не пришла ли к ним электронная почта.

При электронной почте письма и меморандумы, которые в других условиях отправлялись бы в бумажном формате, передаются теперь в электронном виде по сети с одного компьютера на другой (другие). Например, в Sheraton Hotels применяется система под названием Geac, пользуясь которой подразделение, например резервирования номеров или отдел коммуникаций, отправляет сообщения гостям, которые те получают в течение секунд. Такая система позволяет обмениваться информацией в границах общей сети. Многие организации из индустрии гостеприимства для составления графиков и календарного планирования опера-

ций пользуются Microsoft Outlook или Lotus Notes, попадающих в категорию *программного обеспечения коллективного пользования*.

В бизнесе гостеприимства электронная почта для рабочих групп может применяться для выполнения множества операций, в частности подтверждения резервирования номеров или столиков для гостей или для отправки общих сообщений для группы служащих.

Организационные информационные системы

Организационные информационные системы применяются в масштабах всей компании. Выход на них имеют самые разные служащие. **Иногда они называются информационными системами предприятия.** Эти системы контролируются несколькими компьютерами, располагающимися друг от друга на отдаленном расстоянии. В качестве примера таких систем можно назвать системы учета и начисления заработной платы, учета времени работы служащих, истории взаимоотношений с гостями и систему резервирования. Скажем, использование организационной информационной системы по начислению заработной платы позволяет организации получать ряд преимуществ. Сегодня многие компании больше не пользуются традиционными карточками учета времени; теперь вместо этого они применяют электронные системы, сканирующие такие карты. Система такого рода может ежечасно передавать данные в отдел расчета заработной платы, который может располагаться в любом месте страны. Это помогает своевременно отправлять чеки с заработной платой служащих за каждый период работы, подлежащей оплате.

Система заведения — это специализированный модуль, используемый, например, отдельными заведениями гостиничной сети, расположенными в разных местах. Так, сеть Fairmont Hotel пользуется программой PeopleSoft, позволяющей служащим Fairmont Hotel получать доступ к одной и той же информации, независимо от того, из какой гостиницы они выходят в систему.

Глобальные / международные информационные системы

Компании, ведущие бизнес за пределами своей страны, называются иногда международными компаниями.³ Рассредоточенные по всему миру, они имеют информационные системы, позволяющие им устанавливать связь между собой; такие системы называются **глобальными** или **международными информационными системами**. Если международные компании хотят осуществлять коммуникации и транзакции эффективно, они должны использовать своевременные международные информационные технологии и системы.

Одной из форм информационных технологий, которые эти виды бизнеса могут использовать, являются высокоскоростные интернетовские услуги. При помощи Интернета и компьютерного программного обеспечения компании могут ускорить транзакции между странами. Примером компании, предоставляющей услуги такого рода, можно назвать Wayport High-Speed Internet Solutions. Wayport High-Speed Internet Solutions for Hotels — провайдер высокоскоростного беспроводного и проводного доступа в Интернет для гостиниц и их гостей. Услуги Wayport позволяют гостям гостиниц выходить в Интернет, получать электронную почту, а корпоративные сети, используемые в этом случае, работают со скоро-

стью в 50 раз выше, чем через традиционные соединения модемного типа. Благодаря использованию этой технологии компания может получить конкурентное преимущество, активнее привлекая бизнес-посетителей, поскольку этот вариант позволяет снизить загрузку линий дальней связи и издержки, дифференцировать предоставляемые услуги и расширить возможности по применению брендов.⁴ Как правило, все эти преимущества бизнес может получить, используя высокоскоростной Интернет для выполнения транзакций.

Проверьте ваши знания

1. Что обозначает аббревиатура LAN?
2. Кратко перечислите предназначения ИТ. Учтите, что последние технологические новинки позволили проводить совещания по Интернету. Это экономит компании и время, и деньги.
3. Приведите примеры операций, когда в работе отдельных групп может использоваться электронная почта.

Обработка информации в области гостеприимства

Компании, занятые в области гостеприимства, перерабатывают **данные** (первичные факты) в полезную **информацию** (организованные данные). Информация может использоваться для резервирования номеров, столиков в ресторане, сбора информации о клиентах, выписывания счетов гостям и т.д. Эту информацию можно занести в компьютерную **базу данных**, где данные хранятся для будущего использования, когда, скажем, стойке регистрации и бухгалтерскому отделу потребуется обменяться ею. Например, платежи гостей должны учитываться и передаваться от места совершения сделки на стойке регистрации в бухгалтерский отдел, где они документально оформляются. Термин **совместное использование информации** относится к бизнес-процессам, которые действуют независимо друг от друга, используя доступ к данным других участников.⁵

Компании индустрии гостеприимства по всему миру, чтобы передавать бизнес-данные, например заказы на закупку товаров и услуг или запросы гостиницы поставщику, применяют **электронный обмен данными (electronic data interchange, EDI)**. Гостиницы пользуются EDI для выполнения заказов различными своими подразделениями в рамках общего бизнеса. EDI устраняет задержки и повышает точность электронной передачи данных между компьютерами гостя и поставщика.⁶ Эти самые современные системы EDI позволяют компаниям индустрии гостеприимства снижать издержки и работать более эффективно.

Некоторые гостиничные компании, например Choice International, попытались разработать свои структуры, выполняющие функции высокоскоростных интернетовских провайдеров, но затем поняли, что при реализации такого проекта возникает слишком много сложностей и поэтому целесообразнее обратиться за услугой к компании, специализирующейся на предоставлении высокоскоростных соединений. Учитывая, что Choice имеет более 3300 гостиниц (франшизные сети Comfort Inn, Comfort Suites, Clarion, Quality, Econo Lodge, Sleep Inn, Roadway Inn и Mainstay Suites), интересно отметить, что они смогли найти Viator, провайдера прикладных услуг, сумевшего обеспечить доступ всех этих франчайзинговых структур к общей системе.

Даниэль Ротфельд (Daniel Rotfield), старший вице-президент по партнерским услугам, утверждает, что Viator поставляет компьютерное оборудование и программное обеспечение, выпускаемое лидерами технологической отрасли, и индивидуализирует программы так, чтобы они соответствовали конкретным запросам каждого заведения. Viator своей работой доказал, что надежно занимается установкой оборудования, обслуживанием его в режиме «подключись и используй» и закупает или берет по лизингу варианты, использующих, когда это возможно, имеющееся коммуникационное оборудование. В тех франчайзинговых структурах, которые сами оплачивают эти издержки, гости пользуются системами по минимальным тарифам или вообще бесплатно.⁷

Гостиничные информационно-технологические системы



Информационные технологии помогают гостиницам решать одну из своих основных задач — добиваться удовлетворения запросов гостей. Некоторые гостиницы пользуются такими технологиями уже в течение многих лет. Первая гостиница, где начал использоваться компьютер, — Hilton в Нью-Йорке; это был 1963 г. Первая компьютерная и автоматизированная система управления номерами была, однако, очень неэффективная, так как служащие, работающие на стойке регистрации, для записи информации должны были использовать перфокарты, а затем обрабатывать эти перфокарты.⁸ К счастью, информационные технологии затем динамично развивались, и в наши дни имеется несколько эффективных систем, которые быстро становятся стандартными для этой отрасли.

Системы управления гостиницей

Центральным звеном обработки информации в гостинице является **система управления гостиничным хозяйством** (property management system, PMS). Это компьютерная информационная система, функционирующая как в подразделениях, напрямую связанных с приемом гостей, так и службах бэк-офиса. Система PMS применяется с целью выполнения множества задач в течение короткого проме-

жутка времени. Отели с большим числом гостей и служащих активно пользуются этими системами. PMS помогает гостинице со временем действовать все более эффективно, что очень важно для гостей, требующих индивидуального внимания и быстрого обслуживания.

Система PMS может стыковаться со многими другими модулями и прикладными звеньями. Одним из прикладных звеньев PMS, используемым во фронт-офисе, является **модуль управления номерами**. Этот модуль отслеживает состояние номеров, благодаря чему хозяйственному подразделению легче выполнять свои обязанности. Основной план-график использования номеров содержит данные по каждому номеру, такие, как его порядковый номер, тип, основные характеристики, коэффициент заполняемости, место его расположения и состояние. Знание состояния каждого номера помогает хозяйственному подразделению знать, какая работа должна быть там выполнена, какая работа производится и какие виды работ уже закончены.

Следующий модуль фронт-офиса — **модуль бухгалтерского учета работы с гостями**. Этот модуль повышает контроль гостиницы за счетами гостей и существенно ускоряет работу ночного аудита. К другим функциям PMS относятся системы электронных замков, системы управления энергией и системы учета звонков.

У PMS имеется множество потенциальных пользователей. Любой менеджер, принимающий стратегические решения, может воспользоваться информацией, предоставляемой PMS. Некоторые системы PMS имеют микрокомпьютерные интерфейсы, благодаря чему информация из PMS может загружаться на персональный компьютер, а затем использоваться для различных бизнес-приложений.

Компания INNfinity Hospitality Systems совместно с Palm Hospitality Technologies, Inc. участвует в разработке систем управления, которые помогали бы гостиницам осуществить модернизацию этого направления работы с очень небольшими издержками.⁹ Их новая система PMS-WOM (беспроводное управление операциями) обеспечивает гостиницы PMS на основе Windows, разработанными INNfinity, JiHi (интегрированная система ведения хозяйственных операций в режиме «точно в срок»), разработанной Palm Hospitality Technologies и предназначенной для беспроводной связи с мини-барами и подразделениями обслуживания гостей, а также высокоскоростным интернетовским доступом T1 для создания полной внутригостиничной беспроводной сети, охватывающей все номера и помещения для проведения встреч и другие участки общего пользования.¹⁰

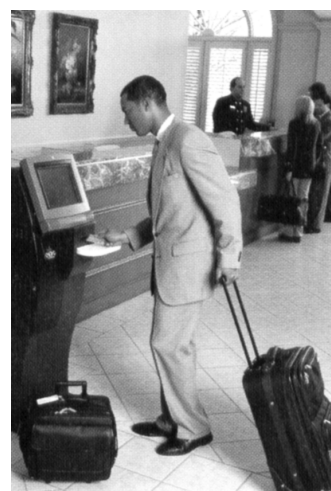
В качестве примера того, как технология помогает операторам, работающим в области гостеприимства, можно привести проект, реализованный в Washington Duke Inn & Golf Club в Дурхаме, Северная Каролина, которые преобразовали процесс аудита, устранили потребность в ночном аудите и аудита раз в 5 дней. Используя автоматизированный гостиничный аудит в варианте Hospitality Technologies Solutions, они отказались от использования двух ночных аудиторов, работающих 7 дней в неделю, плюс час работы дневного аудита. Теперь достаточно одного служащего, выполняющего все эти виды работ, в том числе составляющего отделы для руководства. Для выполнения всей этой работы требуется приблизительно 15 часов в неделю.¹¹

Другой пример этого рода — четырехзвездочный курорт Château Cartier Relais Resort в Онтарио, Канада, где часто проводятся конференции, использующий в своей работе систему Northwind Maestro PMS. Они подтвердили, что эта система помогла им улучшить и упростить процесс продаж и резервирование услуг при обслуживании массовых мероприятий. Кроме того, они используют ее возможности по управлению доходами для лучшего управления запасами и максимизации поступлений от общих пакетов услуг, предоставляемых в течение всего года. Система также позволяет создавать подробную историю прежних взаимоотношений с гостями. Служащие, занимающиеся продажами и обслуживанием внешних мероприятий, когда перешли от бумажных форм ведения отчетности к единой компьютеризированной системе, смогли повысить объем заказов на 15%. Коэффициент ADR в тот же год вырос на 7% — в основном благодаря применению новых приемов управления доходами.¹²

Некоторые гостиницы пользуются экспресс-системой, позволяющей гостям удобно регистрироваться и выписываться при помощи сенсорного экрана, связывающего их с системой PMS без необходимости личного общения со служащими во время этих процессов. Оборудование, установленное в вестибюле гостиницы, позволяет гостям самим вносить данные, связанные с регистрацией, или с помощью карточки, вставляемой в устройство считывания, а также, если они хотят, пользоваться для этих целей сенсорным экраном нажимного действия. На основе на полученной информации решается ряд операционных задач, а после получения электронной подписи происходит кодировка электронного ключа от номера и его выдача гостю. Распечатка, также выдаваемая гостю, информирует его о категории номера, тарифе его оплаты и дате выезда. Гости могут также использовать это рабочее место и при выписке из гостиницы.

NCR и другие системы также предлагают полносервисную систему контроля. Так, в компьютерном киоске используется цветной графический интерфейс и технология сенсорного экрана, помогающие гостю во время процесса регистрации. Такие системы особенно подходят для полносервисных гостиниц, где одновременно надо регистрировать большие группы прибывающих гостей, а также для гостиниц с длительным проживанием гостей и ограниченным числом служащих. Такая технология экономит не только время гостей, но и деньги гостиницы.¹⁴

Возможно, на сегодняшний день последней технологией, очень удобной для гостей, является беспроводная система регистрации, реализуемая с помощью системы VingCard. Эта система может стыковаться с существующими системами PMS, чтобы в полной мере интегрировать управление гостиницей, резервирование номеров и функции обслуживания гостей. Имея переносное кодировочное устройство с клавиатурой и переносной компьютер OPERA Palm фирмы MICROS, беспроводное ручное устройство с доступом к базе данных в режиме



*VingCard VISION —
это полнофункциональная
система, обеспечивающая хорошие
возможности для контроля
за операциями*

реального времени, система работает без сбоев, благодаря чему гостям теперь намного удобнее пользоваться ею.

Некоторые системы управления недвижимостью пользуются Microsoft Windows для передачи данных между прикладными программами и обмена информацией, т.е. применяют процесс, называемый *совместным использованием информации*. Он предоставляет возможность иметь интерфейс в виде меню, стыкующегося с другими системами, такими, как заблаговременное резервирование, учет свободных номеров, самостоятельная регистрация и выписка гостей, ночной аудит, бухгалтерский учет гостей, основная книга учета, работа с агентствами по организации поездок. Все эти системы разработаны так, чтобы улучшить обслуживание гостей. Однако не менее важно следующее. Менеджерам необходимо добиться, чтобы работники стойки регистрации, встречая или провожая гостя, не только без ошибок заносили его данные в компьютер, но и при этом доброжелательно общались с гостем. В следующие несколько лет успеха добьются гостиницы, старающиеся предоставлять клиентам не только высокотехнологичное, но и предельно внимательное обслуживание.

Гости, останавливающиеся в отеле, ожидают, что их номера будут чем-то вроде дома вдали от дома, а также офиса, места для отдыха и даже помещения для игр. Высокоскоростной Интернет это уже обязательно, хотя гостиничным операторам всегда сложно выбрать устраивающего их провайдера. Некоторые давно работающие гостиницы предпочли вариант полностью беспроводного Интернета, используя RoomLinux (www.roomlinux.com), поскольку это предоставляет возможность их гостям получать доступ к высокоскоростному Интернету не только из их номеров, но и из других помещений гостиницы.

Wingate Inns, предлагающая умеренные цены, совместно с Lodge Net (www.lodgenet.com) предлагает гостям высокоскоростной доступ в Интернет в каждом номере и полный набор развлечений: кинофильмы, видеоигры и музыка. MGM Grand выбрала Cox Communications Hospitality Network (www.Cox.com) и создала самую крупную гостиничную беспроводную интернетовскую сеть в стране. Гости могут покупать разрешение на Wi-Fi доступ или пользоваться из собственных номеров уже существующей в гостинице сетью интернетовских услуг.

Персональный цифровой помощник (PDA) с веб-поддержкой позволяет компаниям, вроде Hyatt, предоставлять своим гостям программу Portable Internet (www.portableinternet.com) на основе PDA, пользуясь которой они могут определять маршрут при поездке на машине, осуществлять покупки, выбирать рестораны и получать информацию о местах развлечения. Доступ позволяет получить описание заведения и осуществить бронирование номера.

На курорте Venetian Casino Resorts в Лас-Вегасе гости могут регистрироваться через свои PDA, как только войдут в двери отеля, и резервировать столики через программу Open Table. Кроме того, они могут дистанционно регулировать температуру в номере и ассортимент услуг, получаемых в номере.

Высокоскоростной доступ к Интернет (HSIA) становится необходимостью. Гостиницы, рестораны, не предлагающие HSIA, теряют гостей, как это произошло в одной из гостиниц Holiday Inn Express, которая не пошла на модернизацию; гости стали переходить через улицу, где в другом заведении все их технологические потребности удовлетворялись в полной мере. Разумеется, Holiday Inn не потребовалось много времени, чтобы установить у себя HSIA. Первой ресторанной

сеть, которая начала предлагать услуги Wi-Fi для гостей, стала Starbucks, где теперь посетители могут не только получить удовольствие от чашечки кофе, но и узнать последние электронные сообщения. В настоящее время эта услуга уже предлагается и в некоторых заведениях McDonalds.

Системы управления электроэнергией

Технология используется и для увеличения комфорта гостей во время их пребывания в номере, в частности, за счет применения систем управления электроэнергией. Пассивные инфракрасные датчики движения и выключатели на дверях могут сократить потребление энергии на 30% и более, автоматически включая и выключая свет и систему кондиционирования воздуха, благодаря чему экономится электроэнергия, когда гостей в номере нет. К дополнительным характеристикам этих систем относятся:

- возможность составления отчета о занятости номера;
- автоматический контроль освещения;
- отчет о доступах к мини-бару;
- отчет о срабатывании детектора дыма;
- центральный контроль за электронными замками;
- контроль за услугами, предоставляемыми гостям.

Чтобы добиться большей экономии энергии, некоторые операторы устанавливают программное обеспечение, отключающее не самое главное оборудование во время пиковых нагрузок, когда тарифы на электроэнергию самые высокие. Операторы, работающие в индустрии гостеприимства, могут сэкономить деньги, используя этот тип программного обеспечения, сокращающего потребление энергии, а значит и размер оплаты за электроэнергию.

Системы учета звонков

Системы учета звонков (call accounting systems, CAS) отслеживают размер оплаты гостей за телефонные разговоры из номера. Для учета того, откуда были сделаны звонки, с каких телефонов и куда, могут применяться пакеты специального программного обеспечения. Чтобы отслеживать такую информацию, система CAS должна работать в сочетании с системой PBX (локальной телефонной системой) и системой PMS. Системы учета звонков могут предлагать разные тарифы для местных и для дальних звонков гостей, а также скидки на звонки из гостиницы в непиковое время.

Системы резервирования номеров для гостей

До того как гостиницы начали использовать электронные средства для учета резервированных номеров, они пользовались заявками, письмами, телеграммами, факсами и телефонами. Первыми начали использовать глобальные системы распределения заказов с целью резервирования (global distribution systems, GDS) авиакомпании (рис. 18.2). Эти системы являются электронными рынками, обслуживающими отдельные компоненты путешествий и туризма. Первоначально гостиницы предлагали резервирование также через системы GDS авиакомпаний, однако

жесткая структура прежних GDS вскоре устарела и перестала удовлетворять запросам гостиничной отрасли, так как гостиницы могли помещать только несколько тарифов по каждой категории номеров, которые они предлагали. Когда агент по организации поездки искал номера, некоторые гостиницы автоматически исключались из-за этого поиска, так как не имели возможности поместить все свои тарифы.

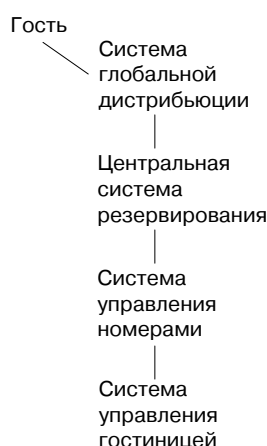


Рис. 18.2 Последовательность резервирования номеров в гостиницах

В конце концов гостиницы и фирменные гостиничные сети начали принимать заявки на резервирование в центральных офисах, называвшихся **офисами центрального резервирования** (central reservation offices, CRO). Эти офисы могли обрабатывать заявки на резервирование сразу по нескольким гостиницам. Позже гостиницы разработали **системы центрального резервирования** (central reservation system, CRS), способные обрабатывать гораздо большие объемы информации, чем предыдущие версии систем глобальной дистрибуции, которые можно было интегрировать с системами управления гостиницами. Двумя типами систем центрального резервирования являются аффилированные и неаффилированные системы. Аффилированные — это системы центрального резервирования, в которых все участвующие гостиницы связаны друг с другом контрактами.¹⁹ Неаффилированное резервирование осуществляют системы, обслуживающие клиентов по подписке, а также независимые гостиницы. В этом случае гостиница подписывается на услуги такой системы и берет на себя обязанность своевременно обновлять данные в системе, предоставляя точную информацию о наличии номеров. Системы неаффилированного типа обычно предлагают те же услуги, что и аффилированные, что позволяет независимым гостиничным операторам получать преимущества, которые в противном случае были бы доступны только для сетевых операторов.

Система центрального резервирования имеет электронную базу данных, хранящуюся в центральном офисе резервирования. Гостиницы предоставляют в CRO информацию о тарифах на номера и о наличии свободных номеров обычно через специальные коммуникационные линии. Это позволяет CRS автоматически оперативно обновлять данные, и поэтому гости, когда регистрируются через центральный офис, получают самую последнюю информацию.²⁰ Поэтому гости мгновенно узнают, забронирован ли для них номер или им отказано.

Интернет: прогресс или проблема?

Джеймс Мейкенз

Университет Wake Forest University, Уэйк Форест, Северная Каролина

Успешная деятельность некоторых независимых интернетовских сайтов, через которые осуществляются продажи поездок, таких, как Expedia, Travelocity, Price Line, Orbitz, и ряда других, привела к тому, что авторы, пишущие на эту тему, и поставщики в индустрии поездок часто считают их примером настоящего прогресса в этой отрасли. Однако на самом деле здесь не все безоблачно, так как этот процесс порождает и проблемы для стратегического планирования, общего менеджмента и маркетинговых и реализационных видов деятельности участников отрасли.

Основное условие для достижения рыночного успеха любого товара или услуги — дифференциация продукта и прочная рыночная позиция. Широкое использование независимых заведений, осуществляющих сделки по продаже поездок через Интернет, наглядно показывает, что потребитель практически не видит никакой разницы в услугах, предлагаемых большинством провайдеров в отрасли поездок. В качестве дифференцирующего фактора выступает цена.

В этих условиях относительно небольшое число членов отрасли, таких, как дорогие отели, эксклюзивные курорты, отели с историческим прошлым, роскошные спа-центры и некоторые другие заведения, не поддались общему искушению воспользоваться продажами своих услуг через независимые интернетовские структуры и при этом сохраняют высокий коэффициент заполняемости и приемлемые для себя цены. Менеджеры и гости знают, что здесь предлагаются уникальные продукты, а не товары широкого потребления, которые можно получить везде. Специалисты по продажам и маркетингу имеют соответствующую подготовку и умеют продавать такие уникальные продукты, а общая культура этих провайдеров способствует сохранению ими прочной рыночной позиции на своих четко обозначенных целевых рынках с явно выраженной сфокусированностью на обслуживании гостей.

Гости, включая меня самого, которые часто нуждаются в гостинице возле аэропорта на ночь, часто пользуются Интернетом для выбора подходящего варианта. В конце концов все, чего мы хотим в данном случае, — это чистый номер, надежный трансфер до аэропорта и бесплатный завтрак. Здесь большого разнообразия не предлагается да и не ожидается.

А вот если говорить о курортах, дорогих бизнес-отелях в центре города и получающих престижные награды авиакомпаниях, то их услуги должны отличаться. Все они — хорошо известные бренды, на формирование которых затрачены миллионные инвестиции. Однако совсем не редкость, когда подобные провайдеры предлагают низкие цены и конкурируют на рынке так же, как их коллеги с обычными продуктами.

Что-то в таком подходе неправильно. Такая ситуация свидетельствует скорее о неудаче, а не об успехе. Проблема этого рода объясняется рядом причин. Укажем здесь некоторые из них.

- Предложение на рынке похожих на остальные продукты с типовым набором услуг, поскольку у этого варианта огромный спрос. Архитекторы, дизайнеры, работники, управляющие гостиницей, и менеджмент вне-

сли, несомненно, значительный вклад в то, чтобы из своих уникальных продуктов сделать рядовой товар.

- Отсутствие понимания, недоверие и даже саботаж со стороны специалистов по продажам и генеральных менеджеров, которые из-за этого не используют в полной мере все возможности управления доходами. Для некоторых компаний независимый Интернет выступает как инструмент, при помощи которого они управляют корпоративными доходами. Для многих участников отрасли Интернет воспринимается как механизм, пользуясь которым можно продать имеющиеся свободные мощности по любой цене.
- Обслуживанием гостей занимаются не те люди, которые должны это делать. Стюарды с отношением и с манерами гунна Аттилы, обслуживающие пассажиров в полете, неулыбающиеся бармены, которые не знают последних напитков, грубые служащие на регистрации и другие подобные им персонажи на сцене потребительского обслуживания скорее мешают, чем помогают добиваться поставленных целей.
- Менеджеры, которые думают лишь в показателях ежеквартального финансового отчета и в цифрах занятости, вместо того чтобы заниматься тем, что реально необходимо для бизнеса, без чего он не может сохранять, а тем более наращивать свою рыночную позицию.

Любая отрасль, которая теряет контроль над своей системой продажи или дистрибуции, оказывается в сложном положении. Независимые провайдеры услуг не имеют длительного интереса к продаваемым им продуктам. После того как продажа состоялась, они предлагают другую, теряя интерес к сделке. Отрасль поездов решила отказаться от традиционной системы дистрибуции, такой, как офисы в городах по продаже билетов, независимые агенты по организации поездов, а также использования работников, организующих поездки для всей корпорации, и все это во имя эффективности на затратах. К сожалению, лишь немногие поставщики были подготовлены должным образом, чтобы предлагать своим клиентам системы дистрибуции на основе Интернета.

Собственные интернетовские услуги, разработанные участниками отрасли поездов, остаются сложным вариантом. Пассажиры и гостей обычно активно призывают пользоваться подобными интернетовскими системами провайдеров поездов. Если они это делают, им иногда начисляют дополнительные мили по программе часто летающих пассажиров. Но почему они должны это делать? Такие фирменные системы порой неудобны в пользовании, медленно загружаются, предлагают относительно узкий ассортимент продуктов, не подкрепленный необходимой информацией или ее очень мало, а предлагаемые там цены часто не лучше тех, которые можно получить, позвонив в компанию и переговорив с агентом по резервированию.

Потребители чувствуют, что большинство провайдеров поездов предлагают интернетовские услуги как вариант реагирования на действия других и как еще один способ для сокращения своих издержек, а не для того, чтобы предложить им по-настоящему интересную и полезную услугу. Многие люди, работающие в отрасли, по-видимому, уверены, что независимые интернетовские провайдеры поездов это временное явление, которое исчезнет как только экономические условия улучшатся. Они утверждают, что провайдеры поездов перестанут предлагать низкие цены сразу, как только заполняемость мест в самолетах и гостиничных номерах повысится. Однако это слишком упрощенный подход, и вот почему.

- Люди, отправляющиеся в поездки, научились пользоваться услугами независимых интернетовских провайдеров и этот вариант им понравился. Цена, конечно, всегда важна, но это не единственный параметр, определяющий решение. Столь же весома и возможность удобно рассмотреть различные предлагаемые варианты поездки. Появляющиеся технологические новинки, несомненно, станут еще большим основанием, чтобы использовать эти услуги и в будущем.
- Провайдеры отрасли поездок не демонстрируют новых навыков и умений в области маркетинга и продажи, а некоторые из них фактически оказались в состоянии стагнации и даже регресса, что в основном определяется последствиями их программ, направленных на снижение затрат.
- Отрасль предоставления услуг, связанных с поездками, никогда не предпринимала длительных усилий по ограничению предложения. Если предложение становится дефицитным и прибыль растет, появляются новые конкуренты, а прежние наращивают свои мощности. После этого предложение перестает быть дефицитным, и появляются свободные номера и места в самолетах и ресторанах. Это благоприятная почва для использования независимых интернетовских компаний для продажи излишков мощности по очень низким ценам.

Поскольку вряд ли независимые провайдеры прекратят свою деятельность, отрасли поездок необходимо рассматривать эту проблему не в тактической, а в стратегической перспективе.

Реакция на действия как зависимых, так и независимых интернетовских компаний, специализирующихся на поездках, — не ждать, что они исчезнут, но и не считать единственной доминирующей системой продаж. Необходимо серьезно изучить нынешнюю ситуацию с точки зрения базовых принципов менеджмента. Компании с явно выраженным и четко сформулированным лидерским стилем управления, которые действительно предоставляют дифференцированный продукт с уникальным и отличным потребительским обслуживанием, где действуют креативные и с отличной подготовкой специалисты по маркетингу и продажам, понимают, что интернетовские продажи это не бедствие, но и не подарок. Сам по себе Интернет не заменил базовых подходов и никогда этого не сделает.

Благодаря использованию системы центрального резервирования гостиницы получают ряд преимуществ. При наличии такой системы гостиницы могут избежать избыточной продажи номеров — овербукинга. База данных CRS может также использоваться как инструмент маркетинга для сетевых или независимых структур, так как информацию о каждом госте можно легко хранить. CRS также может предоставлять в гостиницу информацию, необходимую для управления доходами. Система центрального резервирования к тому же является и более гибкой, и поэтому она более полезна для управления доходами. Например, когда спрос на номера гостиницы небольшой, тарифы необходимо снизить, чтобы повысить число заказов и общую рентабельность. И наоборот, когда спрос повышается, гостиница может продавать свои номера по тарифам, приближающимся к ставке полной загрузки.

CRS может использоваться в нескольких подразделениях гостиницы. Если в гостинице есть отдел резервирования, терминалы или персональный компьютер этого отдела могут быть подстыкованы к системе центрального резервирования. Также важно, чтобы доступ к CRS имели служащие стойки регистрации, так как им следует быть в курсе, что гостиница может предложить приехавшему гостю, который не зарезервировал номер заранее. Поэтому между системой центрального резервирования и фронт-хаусом и отделом резервирования должна существовать постоянная и двухсторонняя связь. Некоторые менеджеры, принимающие решения по работе гостиницы, также пользуются этой системой для прогнозирования ее заполняемости и установления цен на номера и дополнительные услуги.

Выбирая тип системы центрального резервирования, следует учитывать ряд факторов. Во-первых, необходимо определить, будет ли гостиница входить в аффилированную или неаффилированную систему. Следующим важным решением является определение размера и состава базы данных. После этого гостиница сможет выбрать систему, способную обрабатывать тот объем данных, который они хотят отслеживать. При выборе системы надо учитывать и перспективы развития, т.е. система должна иметь возможность ее модификации в будущем, если в этом будет потребность.

Гостиницы могут использовать и другие технологии, работающие совместно с системами резервирования. Некоторые компании предлагают услуги **провайдера прикладных услуг** (application service provider, ASP), благодаря чему заказчик получает полную систему резервирования через Интернет с учетом наличия свободных номеров в режиме реального времени. Один из операторов Пол Вуд (Paul Wood) из El Dorado Hotel в Санта-Фе, Нью-Мехико, утверждает, что он просто отправился на веб-сайт такого провайдера, а затем ввел в систему корпоративные тарифы на лето, и в тот же день начал видеть процесс резервирования номеров, осуществляемый на новых условиях. Уже через несколько месяцев количество заказов по сравнению с предыдущим годом повысилось на 3%.

Резервирование по-прежнему осуществляется и через системы глобальной дистрибуции, а также через другие интернетовские каналы. От 15 до 20% всех резервирований идет через интернетовские каналы, принадлежащие посредникам, включая участников, пользующихся GDS, и потребительские сайты электронной коммерции, вроде Travelocity и Priceline. Еще 5% поступает через собственный веб-сайт гостиницы.²¹ Системы резервирования, использующие Интернет, обычно называются **системами веб-резервирования** (web reservation systems, WRS).

Корпорация Cendant, владеющая AmeriHost Inn, Days Inn, Howard Johnson, Knights Inn, Ramada, Super 8, Travelodge Villager и Wingate Inn, вложила 40 млн долл. в Trip.com — в свой веб-сайт, через который можно организовать поездки, зарезервировать номер, взять напрокат автомобиль, а также проинформировать потенциальных гостей об этом сайте и сделать его более привлекательным для людей, отправляющихся на отдых. В прошлом он предназначался в первую очередь для бизнес-путешественников, но после трагических событий 11 сентября 2001 г., когда число бизнес-поездов существенно сократилось, сфокусированность сайта пришлось изменить.²² В настоящее время многие компании видят, что приблизительно 5% их резервирования в масштабах всей сети осуществля-

ются через Интернет. Еще более важной для них информацией является тот факт, что издержки на продажу номера в этом варианте ниже, чем через обычный колл-центр, используемый для резервирования. Так, Marriott может обрабатывать онлайн-резервирование через свой веб-сайт, затрачивая на это около 3,50 долл. Для сравнения та же самая операция в телефонном режиме стоит этой гостиничной сети 5,00 долл.²³

У Springer-Miller Systems имеется центральная система резервирования для компаний, специализирующихся на вопросах управления, региональных или местных ассоциаций, организаций проживания, гостиничных или мотельных систем и систем работы с региональными парками.²⁴ SMS Central Reservation это полностью интегрированный модуль, который может либо устанавливаться на том же самом оборудовании как SMS Front Office, так и использоваться самостоятельно. В системе SMS Host Back Office применяются модули работы с главной книгой и счетами к оплате. Другие модули предназначены для обработки заказов на закупку, запасов приобретенной продукции, составления финансовых отчетов, платежных ведомостей и счетов к получению. Можно выделить у системы Host Back Office ряд преимуществ: полные аудиторские проверки, диаграмма счетов по всем компаниям, контроль за доступом пользователей в разбивке по функциональным направлениям, времени суток и датам; создание с вычислениями всех финансовых отчетов при помощи широко используемых программ на основе электронных таблиц со звеньями связи ко всем базам данных в прямом (живом) режиме; углубленный анализ итоговой информации в финансовом отчете для получения подробностей по отдельным счетам.

Выписывание счетов

Компании, работающие в индустрии гостеприимства, в наши дни пытаются приобрести самые скоростные и надежные компьютерные системы из тех, что могут себе позволить, помогающие им выписывать счета гостям без всяких задержек. Быстрый доступ к учету платежей гостя особенно важен в крупных отелях, так как они стремятся создать максимальные удобства для своих гостей, в том числе не допустить возникновения очередей.

Подготовка счетов для гостей становится более легкой операцией, если воспользоваться компьютерами. И наоборот, если для завершения всех транзакций информационные технологии не используются, выписывание счетов может стать длительным процессом. Системы управления гостиницей помогают крупным отелям выполнять подобные транзакции быстрее и предоставлять гостям более эффективное обслуживание. При помощи таких систем служащие могут выписывать счета гостям в считанные секунды.

Некоторые гостиницы пользуются программным обеспечением, позволяющим гостям проверять и подтверждать свои счета с помощью телевидения и средств дистанционного контроля, благодаря чему людям не требуется становиться в очередь к стойке кассира при выписывании из гостиницы. Копия счета затем пересылается на их домашний адрес.

McKibbon Hotel Management, Inc. Management Services

(www.mckibbon.com/ManServ.htm)

M3 (www.m3as.com) была создана на основе одной из самых старейших и наиболее успешных компаний в индустрии гостеприимства за всю ее историю. Ее огромный опыт в сочетании с наличием экспертов по разработке программного обеспечения помог M3 разработать интегрированный пакет продуктов гостеприимства, включая такие программы, как AccKnowledge, InnQuire и LaborWatch. Эти продукты с использованием веб-технологий предоставляют владельцам, операторам и менеджерам невиданный ранее доступ к необходимой информации.

M3 — первый ASP, т.е. провайдер прикладных услуг, действующий в индустрии гостеприимства. Размещая свои приложения в профессионально управляемом и централизованном центре данных этого провайдера, клиенты могут получить через Интернет легкий доступ к своей информации. Клиентам не приходится покупать программное обеспечение, поскольку они получают к нему доступ в онлайн-режиме. В ежемесячную оплату включены все расходы за оборудование, программную поддержку, эксплуатацию и модернизацию, необходимые клиентам для управления и наращивания своего бизнеса. К тому же стороны не подписывают никакого контракта.

В 1998 г. M3 стала первой компанией в мире, которая стала предлагать прикладные программы для индустрии гостеприимства. К концу 1999 г. 75 гостиниц подписались на программный пакет, предлагаемый M3. Впервые многие руководители корпоративного уровня могли изучить требующуюся им информацию в онлайн-режиме, причем это первое, чем они занимаются утром, когда им не надо ждать, чтобы кто-то прислал по факсу или электронной почте информацию или обобщил такую информацию в виде отчета.

M3 потребовались два года и более 1 млн долл., а также рекомендации большого числа экспертов, чтобы разработать первую модель своего продукта. Впоследствии модель подвергалась сотням улучшений, хотя клиенты за это ничего не платили, да и сейчас система совершенствуется каждый день.

Что такое хостинг?

Хостинг — это прикладная программа, которая применяется в профессионально управляемом третьей стороной центре сбора данных. Клиент соглашается на использование их оборудования, программного обеспечения, услуг по обеспечению безопасности данных и их хранению, а также постоянной поддержке, эксплуатации и модернизации. Преимущества хостинга — надежность и управление данными профессионалами, доступ в течение 24 часа в сутки из любой точки земного шара через Интернет, затраты, которые обычно на 50—70% меньше, чем если бы подобной системой владел и управлял сам клиент, так как нет необходимости покупать дорогостоящее оборудование, осуществлять модернизацию компьютеров и программного обеспечения.

AccKnowledge, предлагаемая M3, связывает отдельные гостиницы и корпоративные офисы с общим сайтом, куда данные вносятся непосредственно в систему на уровне отдельной гостиницы. Это снижает затраты, сокращает время и повышает эффективность, поскольку не нужно, чтобы два и более служащих занимались одной и той же бумажной работой. M3 AccKnowledge позволяет нескольким партнерским организациям анализировать информацию о состоянии

бизнеса, а служащим корпоративного бухгалтерского отдела отслеживать по запросу дневные отчеты. Компании, пользующиеся M3 и другими системами, экономят деньги, так как получают немедленный доступ к важной информации о показателях функционирования. Например, если компания прошла аудит, который проводило региональное агентство, или запрашивается информация по страхованию или компенсации труда работников, система может предоставить подобную информацию через несколько минут.

Дополнительные характеристики M3 AccKnowledge следующие: данные постоянно дублируются, их копия хранится в другом месте; применяется эффективная на основе Windows технология; доступ возможен в любое время и в любой точке земного шара; финансовые отчеты составляются в формате пользователя и могут создаваться или изменяться так, чтобы удовлетворить запросы клиентов; уточнение данных происходит мгновенно; система очень быстро адаптируется под компанию любого размера; финансовые отчеты можно удобно получать в масштабах всей компании; чеки можно печатать для любых предприятий, входящих в вашу компанию, причем за один прогон; ежедневные отчеты составляются быстро и адаптированы к требованиям самых разных владельцев с учетом их брендов и запросов персонала клиента.

M3InnQuire — это инструмент углубленного анализа данных с веб-поддержкой, позволяющий менеджерам составлять свои отчеты о работе нескольких заведений на основе практически любого, безграничного по объему, набора статистических данных. InnQuire является также базой информации, которая состоит из данных, получаемых из ежедневных отчетов клиента на уровне его отдельных заведений. Эти данные позволяют осуществлять сравнение по брендам, подразделениям, уровням занятости, расценкам, доходам, затратам на труд. К тому же InnQuire позволяет использовать прошлые данные для прогноза будущих ожиданий; учитывать фактические статистические данные для классификации заведений; использовать данные для установления причинно-следственных связей, которые в противном случае могли бы оказаться скрытыми; выявлять прямые отклонения (клиенты могут отыскивать аномалии в данных, которые в консолидированном отчете могут быть неочевидны). Система позволяет клиентам наращивать объем получаемых услуг и распространять их на пять или пятьдесят заведений, и при этом не требуется увеличивать число служащих.

M3LaborWatch — это инструмент интеграции информации о выполненной работе и начисленной заработной плате, начиная от карт учета рабочего времени до чеков, выписываемых служащим за их труд. M3LaborWatch сводит вместе всю эту информацию и предоставляет клиентам отчет о деятельности нескольких заведений, сообщая о фактических часах работы, скорректированных стандартах, учитывающих объемы работ, и бенчмаркингowych показателях, к тому же сравнивая работу клиента с другими участниками в отрасли. M3LaborWatch позволяет отслеживать использование служащими своего времени в течение рабочего дня. Эта информация доступна менеджерам в ежедневном формате. На основе этих данных M3LaborWatch позволяет клиентам разрабатывать и готовить собственные отчеты, сравнивать часы труда со стандартами, скорректированными с учетом объема, проводить анализ по дням, неделям или месяцам работы, по видам работ или отделам, по гостиницам или регионам; вычислять число часов труда в расчете на число занятых номеров, проводить анализ часов сверхурочной работы по видам работ или отделам для любого предприятия индустрии гостеприимства. M3LaborWatch позволяет клиентам сравнивать их статистические данные по труду с аналогичными гостиницами. Результаты этого сравнения позволяют измерять производительность,

ставки оплаты, сверхурочную работу и показатели деятельности по ключевым категориям в сравнении с группой гостиниц, которые аналогичны по размеру, месту расположения и используемому бренду.

Meeting Matrix (www.meetingmatrix.com) предоставляет программное обеспечение для планирования, составления рабочих диаграмм и моделирования видов работ так, чтобы удовлетворить запросы клиентов по размерам помещений, необходимых для проведения встреч. Meeting Matrix получила награду Microsoft Retail Application Developer (RAD) и способна удовлетворить запросы планировщиков встреч, центров по проведению конференций, гостиниц, больниц, университетов и центров по проведению выставок.

Venetian прибегает к услугам высоких технологий

По словам Криса Стейси (Chris Stacy), менеджера по интернет-маркетингу, курорт, включающий отель и казино Venetian в Лас-Вегасе, где число номеров уже составляет 3036 и продолжает увеличиваться, внедрил систему Res.Net. После недавней модернизации, учитывающей последние запросы гостей, система выполняет около 7% всех резервирований. Что лучше всего, так это то, что платежи поставщику программного обеспечения примерно в половину ниже, чем при услугах GDS.

Гости вводят в систему дату прибытия, после чего им демонстрируется внутренний вид номера, сообщается его стоимость, а также предлагаются номера более высокого класса. Как это ни удивительно, но около 80% гостей выбирают после такой демонстрации более дорогие номера. В настоящее время Venetian наращивает свои онлайн-мощности, чтобы обрабатывать больше пакетов резервирования и заказов на проведение совещаний, на которые сейчас приходится до 40% гостиничного бизнеса.

Безопасность

Любая компания индустрии гостеприимства так или иначе участвует в обеспечении безопасности гостей и своих служащих. Уверенность, что гостиница или ресторан являются безопасным местом, — ключевой фактор, влияющий на степень удовлетворения гостей. Безопасность относится к вопросам первостепенной важности у людей, посещающих места, которые обслуживаются компаниями гостеприимства. Информационно-технологические системы, используемые здесь, включают системы наблюдения, камеры которых устанавливаются в самых разных местах заведения для контроля за территорией, чтобы в конечном счете добиться повышения безопасности гостей. Эти камеры состыкованы напрямую с компьютерами, телевизорами и цифровыми видеомагнитофонами, что помогает

службе безопасности контролировать ситуацию на всей территории, за которую они отвечают.

Благодаря последним технологическим разработкам удалось создать системы электронных дверных замков, в некоторых из которых могут даже учитываться особые пожелания гостей, связанные с безопасностью. Современные электронные замки в номерах управляются информацией, нанесенной как на карты с магнитной полоской, так и на смарт-карты. С точки зрения персонала гостиницы, одно из основных преимуществ такого рода замков — это то, что известно, кто входит в комнату и в какое время, так как система отслеживает любого входящего.

Сейфы, устанавливаемые в номерах, теперь также могут управляться карточкой-ключом. Обе системы используются вместо прежних металлических ключей. Еще более современные сейфы управляются с помощью биометрической технологии, работающей на основе отпечатков пальцев или сканирования радужной оболочки глаза, чтобы удостовериться в личности пользователя.



Электронный замок

Комфорт и удобство гостей

Гостиницы предоставляют своим гостям возможности комфортного и удобного проживания, чтобы, находясь вдали от дома, они чувствовали себя как дома. Гостиницы пользуются уважением гостей, если предлагают им множество дополнительных услуг, например возможность поесть в номере, посмотреть телевизор, воспользоваться телефоном, подсоединиться к Интернету, воспользоваться мини-баром и не брать с собой средства гигиены, так как гостиница предоставляет их. Услуги этого рода позволяют гостю чувствовать себя в гостинице уютно. Многие дополнительные услуги гость может получить в других помещениях гостиницы, например воспользоваться плавательным бассейном, массажным салоном, отправить почту, встретиться с коллегами или хорошо поесть. Есть услуги, позволяющие удовлетворить запросы практически всех гостей, например консьержная служба или бизнес-центр.

Гостиницы поддерживают связь со многими другими компаниями, предоставляющими услуги их гостям. Некоторые компании предлагают гостиницам новые интересные подходы, благодаря чему те в свою очередь могут предложить гостям дополнительное обслуживание в номерах. Так, Sprint InSite совместно с KoolConnect Interactive Media создала систему, благодаря чему многие услуги для гостей удовлетворяются одним провайдером. К этим услугам относятся доступ к Интернету и электронная почта, демонстрация кинофильмов по запросу, музыка по запросу, игры по запросу, другие гостиничные и консьержные услуги, проведение специальных кампаний продвижений, реклама, планирование поездок, получение обратной связи от гостей, а также предоставление другой помощи, которая может потребоваться гостям. Все эти услуги помогают гостиницам лучше

удовлетворять запросы гостей. Специалисты Sprint так формулируют сущность своего подхода: «Добивайтесь лояльности и сохраняйте клиентов за счет повышения качества их обслуживания».²⁶ В число современных услуг технологического характера, предлагаемых гостям, также входят Play Station и видеоигры.

Продажи и маркетинг

Одним из основных способов применения технологии для продаж и маркетинга является использование баз данных. База данных — это программное обеспечение, позволяющее создать формальную структуру данных, организованных так, чтобы ими было удобно пользоваться. Благодаря применению **систем управления базами данных** (database management system, DBMS) пользователь может выйти в базу данных и на основе заданных критериев провести в ней поиск информации. Для целей продаж и маркетинга база данных потребителей может быть создана с целью выяснить, с какими потребителями следует вступать в контакт в ходе кампании продвижения и как учитывать динамику этих контактов, чтобы дважды не выходить на одного и того же человека при проведении кампании.

Одной из фирм, специализирующихся на подобных продуктах, является Pegasus Business Intelligence. «Pegasus Business предоставляет ответы на маркетинговые вопросы, используя для этого складирование данных, общепромышленные статистические данные и консалтинговые услуги по маркетингу.»²⁷ Еще одним популярным направлением в продажах и маркетинге является **управление взаимоотношениями с потребителями** (customer relationship management, CRM). CRM — это способ, помогающий отслеживать предпочтения гостей и отыскивать новых и повторных гостей, которые относятся к вашему целевому рынку. CRM может быть выполнена в виде отдельной системы или как часть, интегрированная с вашей системой PMS.

Эффективными маркетинговыми инструментами могут быть электронная и голосовая почты. Например, частые пользователи могут получать электронные сообщения о планируемых событиях и специальные предложения. После того как компания составит список электронных адресов своих гостей, она может рассылать им полезную для них информацию.

В маркетинговых целях гостиницы или ресторана также может использоваться Интернет, с помощью которого потенциальные гости могут совершить виртуальный осмотр гостиницы или познакомиться с меню ресторана.

Кейтеринг

Компании, занятые в индустрии гостеприимства, предлагают различные услуги для всех типов гостей, в том числе кейтеринг и событийный менеджмент, т.е. управление ситуациями, когда в определенный день на встречи или конференции прибывают большие группы людей, которых необходимо обслужить. **Информационные системы** (IS) и технологии позволили улучшить этот вид обслуживания в крупных гостиницах, стремящихся расширить свои возможности по управлению обслуживанием массовых мероприятий, так как это направление бизнеса позволяет повысить доходы. Обслуживание мероприятий стало более легким и эффективным после появления компьютерных систем и интернетовского программного обеспечения.

Фирмы, разрабатывающие программное обеспечение, поняли важность рынка кейтеринга и событийного менеджмента как для небольших, так и для крупных компаний. Caterease, разрабатывающая программное обеспечение для обслуживания массовых мероприятий, позволяет менеджерам гостиниц резервировать помещения для проведения конференций и номера для их участников. Caterease является одним из крупнейших провайдеров программного обеспечения для ведущих гостиничных сетей, действующих по всему миру. Модуль менеджера по гостиничным номерам помогает отелям, мотелям и небольшим гостиницам учитывать все возможности по расселению гостей, стыковать службу резервирования с планировщиками мероприятий и составлять подробные отчеты.²⁹

Еще одним ведущим провайдером программного обеспечения для индустрии гостеприимства можно назвать фирму Delphi, специализирующуюся на автоматизации процесса продаж, маркетинге и кейтеринге крупными заведениями. Программа Delphi уже давно пользуется большой популярностью у профессионалов отрасли, применяющих ее для самых разных целей, начиная от составления графиков и выбора приоритетов до заказов на проведение банкетов. **Информационные компьютерные системы** (computer information system, CIS) позволяют компаниям, специализирующимся на разработке программного обеспечения, например Caterease и Delphi, создавать самые современные системы, пользуясь которыми компании, работающие в области гостеприимства, могут действовать намного эффективнее, чем раньше.

Проверьте ваши знания

1. Перечислите девять различных областей и участков работы в индустрии гостеприимства, где используются системы информационных технологий.
2. Каково основное предназначение PMS? Для каких еще целей используется эта система?
3. Как технология влияет на кейтеринг? Назовите программное обеспечение, которое можно использовать для этих видов услуг.

Информационно-технологические системы, применяемые в ресторанах и других предприятиях питания

Отрасль питания существенно выиграла от использования информационных технологий. Правильное применение информационных систем помогает крупным и небольшим ресторанам и компаниям, связанным с питанием, предоставлять бо-

лее эффективные услуги своим гостям и осуществлять более строгий контроль за всеми процессами, чтобы не допускать убытков.

Как свидетельствует список 100 лучших независимых ресторанов, именно наличие таких технологий во многом объясняет разницу между ведущими заведениями и остальными.³⁰ Такие технологии помогают оператору снижать издержки и более качественно обслуживать гостей и предоставлять им дополнительное время, чтобы лучше позаботиться о гостях и хорошо их кормить. В сфере питания высшим приоритетом является удовлетворение гостей. Ресторан, умеющий производительно и эффективно обслуживать гостей, может удовлетворить запросы самых разных потребителей. Организации, чтобы добиться более высоких доходов и поэтому более уверенно смотреть в будущее, должны постоянно отыскивать новые идеи, позволяющие повышать эффективность их систем и добиваться полного удовлетворения запросов их клиентов.

В ресторанной отрасли и там, где бизнес связан с питанием, информационные технологии подразделяются в зависимости от того, где они применяются в **операциях фронт-** или **бэк-хауса**. Для фронт-хауса используются системы, установленные в точках продажи, дисплейные системы для кухни и технологии, связанные с обслуживанием гостей. Системы бэк-хауса включают управление продуктами и работу с запасами, калькуляцию себестоимости продуктов питания, управление трудом персонала и составление финансовых отчетов.

Системы фронт-хауса ресторанов

Системы для точек продаж

Системы для точек продаж (point of sale, POS) особенно часто используются в ресторанах и в других местах, где продаются продукты питания, например на стадионах, в тематических парках, аэропортах или на круизных судах. Эти системы также используются в гостиницах, где предлагается еда и напитки, а также в точках розничной продажи. Они применяются для отслеживания сумм платежей за питание и напитки, а также, если говорить о гостиницах или ресторанах, за другие розничные продажи. Система POS состоит из ряда терминалов, состыкованных с дистанционно расположенной секцией центральной обработки. Эти терминалы могут иметь встроенные микропроцессоры, и поэтому обработка информации может выполняться в самом терминале. Все терминалы связаны друг с другом сетью.³¹ Это позволяет компании действовать без обращения к центральному узлу обработки. Системы POS, построенные по такому типу, называются микросистемами POS с микробазой.³² Терминал POS может использоваться и как электронная касса. В гостинице система POS обычно стыкуется с системой управления заведением, чтобы учитывать все транзакции гостей во время их пребывания в гостинице. В гостинице или ресторане терминалы устанавливаются в тех местах, где осуществляются транзакции. Скажем, в гостинице терминалы POS могут быть на стойке регистрации, в точках продаж питания и напитков, а также в точках розничной продажи других товаров. В ресторане такие терминалы могут располагаться у стоек официантов и у главной стойки. Многие современные системы POS имеют графические интерфейсы пользователя и терминалы с сенсорными экранами и используют самые разные операционные системы.

Системы MICROS Systems

MICROS Systems, Inc., один из глобальных лидеров в области технологий, используемых в индустрии гостеприимства, специализируется на разработке и продажах различных управленческих систем и систем POS¹. Системы POS помогают ресторанам, гостиницам, курортам, казино, стадионам, аэропортам и развлекательным заведениям управлять себестоимостью их продукции, учитывать чувствительность потребителей к цене, управлять служащими и поддерживать необходимый размер маржи прибыли². Задача MICROS Systems — разрабатывать продукты для индустрии гостеприимства, которая поможет ей увеличить эффективность, снизить операционные издержки и повысить уровень обслуживания потребителей.



Основанная в 1977 г., MICROS служит индустрии гостеприимства уже более двадцати лет³. В паре со своей международной дочерней структурой Micros Fidelio компания действует по всему миру, в том числе в Тихоокеанском регионе Азии, Европе, Африке, на Ближнем Востоке и в Латинской Америке. Ее штаб-квартира располагается в г. Колумбия, штат Мэриленд. За годы своей работы эта группа компаний установила более 120 000 систем для заведений гостеприимства в 130 странах.

Для сектора проживания индустрии гостеприимства Micros предлагает системы централизованного резервирования и системы информации о потребителях. Их заказчики из ресторанного бизнеса получают самые различные технологические продукты, из которых могут выбирать. Благодаря этим продуктам они могут более легко и быстро управлять своим бизнесом и допускать меньше ошибок. Четырьмя различными категориями предлагаемых продуктов программного обеспечения являются: системы POS, офисные системы для всего заведения, системы выполнения ресторанных операций и корпоративные прикладные системы.

Самой последней технологией, предлагаемой компанией, является 9700 Hospitality Management System (9700 HMS) — система управления гостеприимством. Эта система POS объединяет устройства для фронт- и бэк-офиса, что сокращает время на выполнение транзакций и особенно полезно для крупных видов бизнеса. Она способна составлять отчеты и в автоматизированном виде управлять подсистемами, одновременно ею может пользоваться персонал. Система работает на основе прикладной программы Microsoft Windows NT и пользуется языком структурированных запросов SQL, поэтому данные могут храниться в виде пакетов, доступных для большинства видов программного обеспечения.

Другим устройством, предлагаемым для ресторанов, является программное обеспечение для управления продуктами, позволяющее операторам иметь экра-

¹ Домашняя страница MICROS, www.micros.com.

² *4th Annual Restaurant Industry Technology Study: Creating Business Value through Collaborative Technology*. Hospitality Technology and CSC, 2002, pp. 16—17.

³ Домашняя страница MICROS.

ны, учитывающие их запросы по видеоизображению. Они также могут индивидуализировать содержание файлов, называть отдельные участки экрана и изменять расположение информационных блоков на экране.

Гибкая система управления запасами:

- может применять различные методы калькуляции себестоимости;
- поддерживать работу отдельных структурных единиц;
- в постоянном режиме отслеживать балансы запасов;
- поддерживать запланированные задачи учета запасов, выполняемые в конце отчетного периода, а также любое число задач по контролю запасов, решаемых при возникновении в этом потребности (типа ad hoc);
- позволяет пошагово управлять рецептами (одновременно до четырех рецептов) и учитывать издержки по каждому рецепту блюд, указанных в меню;
- оказывать помощь при приготовлении блюд по рецептам крупными партиями или при использовании нескольких вариантов рецептов;
- позволяет списывать исходные продукты из запасов на основе совершенных продаж.

MICROS разработала программное обеспечение, называемое Labor Management (организация труда), пользуясь которым компании, занятые в сфере гостеприимства, могут сохранять файлы с данными по человеческим ресурсам, начислять заработную плату и составлять графики занятости персонала при выполнении многоуровневых операций. Labor Management:

- позволяет корректировать временные карты POS на основе проведенных аудитов;
- отслеживает информацию об отпусках служащих, их отсутствии по болезни и другие данные, связанные с определением размера вознаграждения;
- составляет отчеты, где сравниваются запланированные и фактические издержки на труд, которые могут быть интегрированы с системой MICROS 3700 POS, учитывающей время работы служащих;
- управляет централизованной информацией по персоналу, а также данными по налогам, предоставляемыми федеральным, региональным и местным органам власти и их агентствам;
- используется при составлении отчетов о работе служащих, ответов на запросы и для доступа к расписанию работ;
- анализирует издержки на труд отдельно в обычные и сверхурочные часы работы;
- рассчитывает издержки на труд по местам размещения предприятий, видам работ или их категориям;
- учитывает ставки минимальной оплаты, размеры кредитов и требования законов, регулирующих сверхурочную работу.

MICROS Systems, Inc. является лидером индустрии гостеприимства по показателю рентабельности. Одним из факторов, обеспечивающим рост бизнеса компании, стал ее подход к глобальным возможностям. Сегодня MICROS предлагает свои продукты с различными языковыми поддержками и сообщает цены на них в самых разных валютах. Глобализация деятельности предприятий и продолжающееся стремление выпускать технологически совершенные продукты позволяют компании добиваться устойчивого успеха. В денежном выражении этот успех в 2001 г. выражался в 325,4 млн долл. доходов¹.

¹ Набор пресс-материалов MICROS от мая 2002 г.

У систем POS много пользователей. В гостинице системой POS чаще других пользуются менеджеры и служащие стойки регистрации, так как именно они больше других общаются с гостями и совершают транзакции. Эти служащие обычно имеют полномочия, позволяющие им не взимать с гостя дополнительную плату или, наоборот, устанавливать эту плату за дополнительные услуги. Другими пользователями этой системы могут быть менеджеры и работники из подразделения обслуживания номеров. В ресторане системой POS могут пользоваться и менеджеры, и работники, прежде всего для контроля за объемом продаж и чеками гостей.



Система POS

MICROS, ведущий провайдер программного обеспечения, компьютерного оборудования и систем общего назначения, предлагает Restaurant 3000, модульные устройства прикладного типа, включающие системы для выполнения операций фронт-хауса, бэк-хауса и всего заведения. Популярная 3700 POS — это система на основе Windows с сенсорным экраном, где терминалы клиентов соединены через сеть с центральным сервером POS. Транзакции обрабатываются терминалом и пересылаются в базу данных для последующего анализа и составления отчетов. 3700 POS поддерживает сеть принтеров, установленных на кухне, чтобы заказы передавались линейным поварам и шеф-поварам для их последующего приготовления.

Система POS также может быть состыкована с беспроводными персональными цифровыми помощниками (PDA), поэтому официанты могут отправлять заказы гостей, сидящих за столиком, прямо на кухню. Мобильные ручные устройства в значительной степени ускоряют процесс обработки заказов на кухне и в конечном счете повышают доходы за счет более быстрой оборачиваемости столов.

В настоящее время разработаны самые разные виды компьютерного оборудования и программного обеспечения для POS. Среди компьютерных программ отметим e-Revelation, разработанную InfoGenesis. Эта компьютерная система POS, которая, по утверждению ее разработчиков, снижает издержки клиента и повышает эффективность его работы. Управляете ли вы единственным рестораном, сетью ресторанов или комбинацией видов бизнеса в индустрии гостеприимства (рестораны высокой кухни, обслуживание гостиничных номеров, места проживания, магазин подарков), вы можете воспользоваться e-Revelation в самых разных точках продаж, расположенных по всему миру.³³

Новый курорт на тысячу номеров Westin Diplomat Resort & Spa установил у себя e-Revelation POS. Терминалы POS управляют транзакциями, связанными с проживанием и питанием, а служащие, пользуясь ручными терминалами, могут лучше обслуживать гостей. Руководство Diplomat считает, что система POS вполне соответствует ее запросам. Стив Хикс (Steve Hicks), директор по информационной технологии, заявил, что эта система действительно может помочь улучшить отдых гостей.³⁴

Чтобы гарантировать, что мы выбрали и установили лучший вариант системы POS, следует принять во внимание несколько факторов. По мнению Касаваны и Кахилла (Kasavana and Cahill), важную роль при выборе системы, которая нужна организации, играют размер и тип выполняемых операций.³⁵ Для компании, предоставляющей ограниченный круг услуг, требуется меньше терминалов, чем более крупной гостинице или курорту, где терминалы могут потребоваться в самых разных местах. Еще один вопрос, вызывающий беспокойство, безопасность POS. Если гости могут заказывать самые разные услуги и предметы в свои номера, необходимо удостовериться в личности гостя и в том, что они имеют право выписывать счет на конкретный номер. Иногда системы требуют от пользователя ввести соответствующий код или имя, чтобы удостовериться, что заказчик услуг и человек, проживающий в этом номере, одно и то же лицо. Ситуация усложняется тем, что в одном номере могут проживать два человека с разными счетами. Кроме того, некоторые системы требуют от гостей представлять карточку-ключ от номера, в которой закодированы данные, идентифицирующие гостя. Помимо этого гостя могут попросить сообщить номер комнаты и свою фамилию. Затем карточка может быть обработана в специальном устройстве, чтобы завершить выполнение транзакции.

Выбор POS

Одним из наиболее критичных решений, связанных с информационными технологиями, является выбор правильной системы POS. Каждый пакет оборудования или программного обеспечения имеет свои уникальные характеристики и, к сожалению, невозможно, чтобы один тип POS в полной мере соответствовал всем запросам или чтобы существовал единый формат или список критериев, которым можно воспользоваться при выборе системы POS.³⁶ Однако есть ряд универсальных критериев, которыми можно воспользоваться при ее выборе. В любом случае такое решение не должно быть поспешным.

Беспроводная система POS

Питер Пердикакис (Peter Perdikakis) — владелец двух ресторанов быстрого обслуживания в Цинциннати. Рестораны эти необычны тем, что кухня является открытой, и поэтому посетители ресторана видят, как работают повара. Официантам здесь достаточно выкрикнуть заказ через кухонную стойку. Питер утверждает: «Вам приходилось есть на тонком фарфоре и пользоваться серебряными приборами, но здесь главное другое: все происходит очень быстро; как правило, через две минуты после вашего заказа он уже готов. Все другие системы POS замедляли этот процесс, так как официантам приходилось идти к терминалу и вводить в него заказ». Вот почему Питер настаивал на беспроводном варианте. Когда он решил расширить свои операции, то выбрал систему Pocket POS, состоящую из двух основных постоянных терминалов (одного в окне выдачи, другого — на кассе), трех ручных устройств для использования в обеденном зале и еще одного постоянного устройства для бэк-офиса.

Система PixelPoint позволяет официантам пользоваться ручным PDA на платформе Windows CE и отправлять заказы с его помощью сразу на кухню. Учитывая, что беспроводные системы POS ускоряют обработку заказов, их применение в ресторанах скорее всего будет расширяться.

Начните с идентификации ваших уникальных запросов так, чтобы вы смогли определить, какие из имеющихся систем могут их удовлетворить. Майк Гастон (Mike Gaston), директор MIS, управляющий двенадцатью ресторанами, расположенными в Ноксвилле, штат Теннесси, составил список рекомендаций, на основе которого компания решила купить новую систему Squirrel на основе Windows NT POS.³⁷

- Легкость овладения для персонала.
- Легкость овладения для менеджеров.
- Возможность использовать систему так, чтобы данные собирались беспрепятственно, правильно распределялись и ими могли пользоваться в масштабах всей сетевой структуры даже те служащие, которые не очень хорошо знакомы с компьютерами.
- Совместимость с финансовыми прикладными программами, обслуживающими клиентов в основном офисе.
- Использование операционной системы Microsoft Windows NT и архитектуры SQL базы данных.
- Способность по мере того, как Copper Cellar Company и ее подразделения увеличиваются, наращивать свои возможности.

Среди других факторов, требующих учета, следует выделить операционные показатели работы системы, в частности скорость. Кроме того, важно, может ли система предоставлять данные в режиме реального времени в офис крупного сетевого ресторана во время выполнения операции? Chevy's Fresh Mex, сеть из 166 заведений, выбрала систему POS главным образом из-за ее возможностей обслуживать всю компанию. Система позволяет директору ресторана анализировать на расстоянии всю сеть в режиме реального времени, что часто очень полезно, особенно если рестораны располагаются в разных временных поясах.

Дисплейные системы, установленные на кухне

Дисплейные системы, установленные на кухне, еще больше способствуют скорости обработки заказов, поступающих на кухню и выполняемых там. Печатающие устройства, установленные в прошлом на кухне, теперь заменены видеомониторами, через которые работникам кухни поступают заказы, а также информация, в какой последовательности следует заниматься выполнением поступивших заказов. Чтобы обратить внимание на заказы, которые выполняются слишком долго, активно используются цвета или мигание. Кухонные мониторы вначале использовались в ресторанах быстрого обслуживания, но теперь все активнее применяются и в ресторанах с обслуживанием официантами. Видеосистемы, установленные на кухне, также отправляют данные о времени приготовления заказов в центральную базу данных для последующих отчетов и анализа, пользуясь выводами которых руководство определяет, насколько хорошо работают служащие кухни.

Программы обслуживания гостей

Программы обслуживания гостей — это прикладные варианты, разработанные так, чтобы помочь ресторатору установить хорошие взаимоотношения с гостями. В их число входят программы часто посещающих ресторан клиентов, управления поставками в режиме автоматической идентификации заказчика и программа

управления счетами к получению и выдачей подарочных сертификатов. На все эти прикладные программы можно выйти через систему POS, благодаря чему рестораторы могут предлагать своим гостям более качественное обслуживание, а также определять среди посетителей лучших гостей. Заказы гостей учитываются в центральной базе данных; менеджеры, основываясь на этой информации, могут разрабатывать программы маркетинга для отдельных групп посетителей.

Проверьте свои знания

1. Для чего предназначены системы фронт-хауса?
2. Какие критерии следует учитывать при выборе системы POS?
3. Кратко опишите варианты электронного обслуживания клиентов.

Системы, применяемые в бэк-хаусе ресторана

Для операторов ресторанов выбор программного обеспечения для бэк-хауса всегда сложное решение. Здесь вряд ли можно найти рецептурную модель, пользуясь которой можно выбрать критерии и на их основе покупать программы, так как приходится учитывать слишком много переменных. Скажем, запросы крупнейших сетевых и франчайзинговых структур существенно отличаются от требований небольшого ресторанчика. Прикладные программы для бэк-офиса, контролирующие издержки, управляющие запасами и оптимизирующие труд персонала, — это инструменты, позволяющие операторам получать данные из POS, чтобы составлять отчеты для их последующего анализа.³⁸ Системы для бэк-хауса также известны как системы управления продуктами и включают контроль над запасами и себестоимостью продуктов, управление трудом и составление финансовых отчетов.

SoftCafe разработала программное обеспечение для ресторанов и других заведений, представляющих услуги питания, которое позволяет им разрабатывать меню на персональном компьютере. SoftCafe MenuPro разрабатывает профессиональные меню с минимальными расходами на печать, предлагая более тысячи заранее разработанных стилей, сотни иллюстраций блюд, фоновых изображений и более 50 типов шрифтов и словарь для проверки кулинарных терминов.

Контроль за запасами и калькуляция блюд

После того как ряд компаний, например Scanbar (www.scanbar.com), предложили операторам, работающим с напитками, систему, которая учитывает каждую унцию и позволяет определять результаты в ежедневном, еженедельном или ежемесячном формате, технология управления напитками заметно улучшилась. Постоянный контроль над запасами в режиме реального времени позволяет анализировать результаты в любое время и в любом месте через надежный интерфейс с основными системами POS.

Модуль Scanbar для работы со спиртными напитками наносит этикетку со штрихкодом на каждую бутылку, благодаря чему облегчается отслеживание буты-

лок от их закупки до попадания в корзину с пустой тарой, которая отправляется на переработку. На все бутылки одного вида надевается одинаковая ленточка, благодаря чему облегчается калибровка бутылок. Лента со штрихкодированием применяется как инструмент измерения, при помощи которого можно оперативно получить точные данные. Контроль за запасами осуществляется при помощи ручного радиочастотного устройства считывания штрихкодов. После того как этикетка отсканирована, уровень содержимого в бутылке учитывается, и данные со считывающего устройства передаются в компьютер, расположенный в офисе для фиксации результатов в режиме реального времени. Модуль работы с вином контролирует все вина по регионам, сортам или годам производства. Используемая процедура учета предусматривает, что при получении вина происходит определение его сорта, для чего используется сканирование штрихкода, нанесенного на бутылку, или получаемого непосредственно от переносного ручного радиочастотного устройства для считывания штрихкодов. Этикетка со штрихкодом наносится на горлышко, благодаря чему каждую бутылку можно идентифицировать по уникальным показателям. Когда бутылка готовится к употреблению либо на столе, либо в баре, этикетка со штрихкодом снимается и сканируется, после чего эта бутылка вычеркивается из запаса. Сканирование этикетки, надетой на горлышко, происходит при изъятии каждой бутылки из запасов.⁴¹

Система работы с напитками, предлагаемая AZ Bar America (www.azbaramerica.com), используется для операций в баре. Она показывает размер оплаты за порцию, определяемую автоматически количеством выливаемой жидкости из бутылки, которая взята из запасов.

Вместо того, чтобы строго хранить бутылки и измерять оставшееся содержимое или даже взвешивать каждую бутылку в конце смены, контрольное устройство AZ2000 может в любое время предоставить отчет о том, сколько каждого напитка было продано, кто из служащих выполнил каждую продажу, как система использовалась и каковы фактические прибыли в разбивке по брендам, транзакциям или продуктовым группам. За этой системой можно вести дистанционный мониторинг из дома или места доступа, позвонив в заведение или в место хранения запасов, чтобы внести изменения в цены или проконтролировать, как продаются продукты.

AZ2000 является основой разливочной системы, которая может работать с самыми разными продуктами: раздаточными колонками коктейлем, пивом, вином, соком и прохладительными напитками; она также снабжена устройствами по приготовлению содовой. Система даже управляет программами по составлению коктейлей, и поэтому если бармен не знает, что входит в состав конкретного рецепта, он может просто нажать на соответствующую кнопку, и система подскажет, какую бутылку, с каким напитком выбрать и в каком количестве.⁴²

Приложения для управления продуктами предоставляют рестораторам возможность отслеживать все вопросы, связанные с их запасами. Калькуляция издержек по каждому блюду из меню, которые были проданы через системы POS, стыкуются с рецептами и учитываются расходы на исходные продукты, взятые из запасов. Поэтому при помощи соответствующего программного обеспечения при продаже каждого блюда соответствующие исходные продукты в запасах автоматически снижаются. Скажем, при продаже гамбургера из запасов вычитается одна порция мяса, одна булочка, одна долька томатов, одна унция салата и одна унция

лука. Система может автоматически определять, когда уровень запасов снижается до определенной величины и когда пора размещать заказ на следующие поставки исходных продуктов. Рестораторы могут устанавливать отчетные уровни, основываясь на прогнозировании бизнеса, благодаря чему система может обрабатывать заказы как повторные.

Менеджеры ресторанов периодически осуществляют физическую проверку запасов и вводят полученные данные в систему, что позволяет определить, имеются ли какие-то расхождения между расчетными и реальными цифрами. Отклонения происходят из-за порчи продуктов и их отходов во время обработки, неправильных рецептов или воровства. Отчеты об отклонениях в запасах — очень важная составляющая для анализа рентабельности ресторана. Когда новые продукты поступают в запасы, данные о них, как и информация о себестоимости этих продуктов, вводятся в систему. После этого система рассчитывает себестоимость еды, в приготовлении которой использовались те или иные исходные продукты.

В ресторанной отрасли и отрасли, связанной с питанием, контроль за запасами должен быть точным и постоянным. Запасами следует очень внимательно управлять, конечно, учитывая различные типы продуктов, которыми пользуются рестораны. Так, нужно различать скоропортящиеся и долго сохраняющиеся продукты питания, что поможет всегда предлагать свежие блюда. Системы информации имеют программное обеспечение, позволяющее контролировать запасы, пользуясь которыми служащие, работающие с продуктами питания, управляют их поставками. Компьютерное программное обеспечение определяет точки повторных заказов; в результате исключаются случаи низких запасов, из-за которых обслуживание гостей ресторана может ухудшиться. Компании, занимающиеся **закупками продуктов и материалов**, должны определять уровни запасов по всем видам продуктов, точки размещения повторных заказов и список утвержденных поставщиков. Все это части процесса повторного размещения заказов, которыми можно заниматься при помощи имеющихся современных систем IS.

Из-за развития технологий задачи менеджеров, связанные с продуктами питания, постоянно меняются. Скажем, в бэк-хаусе технологии лазерного сканирования штрихкодов ускоряют процесс контроля за запасами, обычно вызывающий столько нареканий. «Лазерные сканеры во многом снимают эту проблему, к тому же позволяя делать все гораздо быстрее», — говорит Пирс Джонсон (Pierce Johnson), президент технологической компании, располагающейся в Оук Парк, штат Иллинойс. Лазерные сканеры могут работать при минусовой температуре и допускают меньше ошибок, чем контактные сканеры, считает Джонсон. На эту особенность обратили внимание в Hyatt Regency Kauai, где применение в течение года лазерных сканеров позволило вдвое снизить время на проведение ежеквартальных проверок запасов, о чем сообщил Эл Гарсес (Al Garces), директор по закупкам.⁴³

Организация труда

Большинство систем для фронт-хауса имеют возможность контролировать рабочее время служащих. Пакет программ по организации труда служащих в бэк-хаусе дополнительно представляет возможность управлять расчетами заработной платы служащих ресторана и информацией, связанной с человеческими ресурса-

ми. Система организации труда включает модуль человеческих ресурсов, который позволяет следить за наймом, вести учет индивидуальной информации о служащих, их присутствии на рабочем месте, отпусках, разрешении на работу иностранцев (форма I-9), решать вопросы, связанные с безопасностью, налогообложением и др.

Система организации труда также позволяет разрабатывать графики, пользуясь которыми менеджеры могут составлять недельные расписания работ в зависимости от потребностей бизнеса. В этом случае легче вести учет того, когда служащие приходят на работу и покидают ее, благодаря чему можно эффективнее управлять издержками на труд.

Пакет программного обеспечения по организации труда также показывает фактическое рабочее время и ставку оплаты труда. Пользуясь им, можно начислять причитающиеся суммы и распечатывать чеки на получение заработной платы. С его помощью также можно проверять данные о чаевых прямо из фронт-хауса и использовать их в соответствии с рекомендациями Налоговой службы США.

Финансовые отчеты

Системы, применяемые в бэк- и фронт-хаусе, передают данные в базу данных, располагающуюся в центральном сервере. Менеджер ресторана пользуется этими данными для составления отчетов и принятия решений. Отчеты о прибылях и убытках, отклонениях от бюджета, отчеты на конец дня и другие финансовые отчеты составляются на основе информации из центральной базы данных. Они должны быть гибкими, чтобы операторы ресторанов могли пользоваться ими с пользой для бизнеса.

Важно также в течение дня получать отчеты в режиме реального времени, чтобы рестораторы могли принимать решение до того, как развитие событий негативно повлияет на прибыль. Некоторые пакеты программного обеспечения по составлению отчетов дают возможность графического представления данных, показываемых непрерывно на мониторе, благодаря чему важные для деятельности ресторана данные всегда на виду. Такой тип отчетности помогает ресторанам отслеживать динамику операций в режиме реального времени.

Системы, работающие в бэк- и фронт-хаусе, должны быть надежно состыкованы друг с другом, чтобы затраты на еду, передаваемые POS, затраты на труд, время обслуживания и суммы заказов гостей можно было анализировать на основе одних и тех же отчетов. Руководство ресторана может правильно принимать решения, только имея для этого всю необходимую информацию.

Персональные цифровые помощники

Персональные цифровые помощники (personal digital assistants, PDA) помогают менеджерам, занятым в индустрии гостеприимства, действовать эффективно и продуктивно, сокращая время на руководство и обеспечивая более быстрое обслуживание. Например, в настоящее время компьютерные системы этого вида применяются в ресторанах для передачи заказов на кухню и получения данных о платежах гостей и отправки информации об этом. Эти действия в прошлом требовали дополнительных затрат времени, так как компьютерные системы размещались на большом расстоянии от сервера. PDA позволили официантам контролировать свою работу в прямом смысле при помощи кончиков пальцев.

Компьютерные катастрофы

Хэнк Кристен и Пол Манискалко

Индустрия гостеприимства наглядно показывает, как происходит компьютеризация безопасности, резервирования, телекоммуникаций, управления запасами, управления финансами и управления электроэнергией. Компьютерные системы и финансовое благополучие современной организации, занятой в этой области, неразрывно связаны друг с другом. Но что случится, если компьютерные системы выйдут из строя или будут разрушены преступниками или разгневанными работниками?

- Компьютеры обеспечивают большую степень отчетности, эффективности и экономии операций, выполняемых в сфере гостеприимства по всему миру.
- Индустрия гостеприимства очень зависит от работы компьютеров.
- Для организаций очень важно обеспечение защиты электронной инфраструктуры.

Давайте проанализируем фундаментальные компоненты программы безопасности, технологий в индустрии гостеприимства.

1. Следует устанавливать антивирусное программное обеспечение и регулярно его обновлять. Антивирусное программное обеспечение разрабатывается, чтобы защищать компьютеры от действия известных вирусов. Эти программы следует регулярно обновлять: чем чаще, тем лучше.

2. Электронное сообщение из неизвестных источников не следует открывать. Большая доля враждебных попыток войти в компьютерные системы — это результат е-мейлов, поступающих от неизвестных отправителей и активизируемых при открытии. Самый безопасный способ действий в этом случае — сразу после получения полностью удалять е-мейл и все его приложения. Даже если отправитель е-мейла известен, следует проявлять дополнительное внимание, если сообщения являются необычными, так как даже коллега может непреднамеренно отправить вирус. Вирус «I Love You», в 2001 г. заразивший миллионы пользователей, убедительный пример.

3. Следует правильно выбирать и использовать пароли безопасности. Пароли выполняют свою функцию только в том случае, если их трудно узнать и если их не сообщают друг другу. Основные правила, касающиеся паролей, следующие: 1) пароли должны как минимум состоять из восьми знаков, быть по возможности случайной комбинацией прописных и строчных букв и цифр, например, CsO1n2Ie; 2) пароли следует регулярно менять, по крайней мере раз в 90 дней; 3) доступ к вашим паролям не должен предоставляться никому!

4. Компьютерная система должна защищаться от вторжений при помощи брандмауэра (аппаратно-программных средств межсетевой защиты). Лица, проникшие на вашу компьютерную территорию, могут манипулировать данными, похищать денежные средства и портить оборудование. Брандмауэр создает защитный барьер между компьютерной системой и внешним миром, предотвращая лицам, не имеющим на это разрешения, доступ к компьютеру, когда он подсоединен к Интернету.

5. Цифры кода внутреннего доступа должны регулярно меняться. Многие компьютерные системы имеют код внутреннего доступа, вводя который члены организации могут обновлять версии программ, действуя в дистанционном режиме. Частая смена цифр кода доступа повышает вероятность предотвращения несанкционированного доступа к системе.

6. Пользователи должны отключаться от Интернета, когда им не пользуются. Интернет — это улица с двусторонним движением: компьютер передает и получает информацию. Отключение от Интернета, когда он не задействован, снижает вероятность того, что нежелательное лицо сможет получить доступ к вашему компьютеру в дистанционном режиме.

7. Компьютерные данные необходимо часто дублировать. Дублированные данные должны храниться в другом месте. Если говорить о сетевых системах, копии дублирования файлов данных должны храниться на другом компьютере или сервере сети. Копии важных данных следует делать еженедельно. В крупных сервисных организациях служащие, занимающиеся информационными технологиями, должны определить частоту, с которой необходимо дублировать файлы, чтобы гарантированно обеспечить защиту данных.

8. В целях обеспечения безопасности необходимо, когда есть возможность, загружать последние версии «заплат» (небольшие корректирующие программы. — *Пер.*), что помогает более надежно предотвратить попытки хакеров совершить атаку на ваш компьютер.

9. Служащие должны знать, что делать, если их компьютер оказался зараженным. В небольших организациях весь персонал должен быть обучен тому, как модернизировать программное обеспечение, чтобы защищаться против вирусов, и как загружать «заплатки» поставщиков, усиливающие безопасность. В крупных организациях отдел информационных технологий должен регулярно заниматься модернизацией такого программного обеспечения, чтобы оно соответствовало повышающимся требованиям.

Решающий фактор: потеря доступа к компьютеру или утрата контроля за ним могут привести к существенным финансовым убыткам и ущербу для активов организации.

InfoGenesis заключила партнерство с Symbol Technologies по созданию переносного терминала POS, позволяющего осуществлять высокоскоростную передачу данных в самые разные подразделения. Благодаря использованию ручных устройств или PDA можно добиться самых разных преимуществ. Используя беспроводное ручное коммуникационное устройство, каждый официант передает заказы непосредственно от столика на терминал POS. Благодаря этому не тратится время на письменное оформление бланка заказа, который затем приходилось повторно набирать на стационарном компьютерном терминале. Когда наступает время оплаты, кредитные карточки можно вставить и обработать прямо у столика гостей, что повышает безопасность денег посетителя и экономит время на его обслуживание. Официанты имеют все меню в прямом смысле под руками, что избавляет их от необходимости держать его в памяти, а это в свою очередь сокращает время на подготовку.⁴⁴ Эти ручные компьютерные системы помогают ресторанам работать более эффективно и с гостями, и со служащими.

Ожидаемый прорыв в планшетных технологиях скорее всего отправит PDA по пути пневматической почты, деревянных стеллажей и электроламповых устройств. Проблемы с PDA связаны с тем, что они не очень отработаны, а их экраны слишком малы. Необходимость прокручивания информации как по горизонтали, так и по вертикали также не вызывает энтузиазма. Планшеты выглядят как простые небольшие экраны LCD, однако имеют мощные встроенные компьютеры. Такое устройство может быть подключено к раскладывающейся клавиатуре; оно может также использовать возможности технологии сенсорного экрана, распознавания рукописного текста, беспроводного Интернета

и технологии bluetooth (технология беспроводных сетей. — *Пер.*) и, конечно, имеет все новые характеристики, связанные с подключением устройств друг к другу.



Персональный карманный компьютер, используемый для работы в ресторане

Одним из ведущих провайдеров программного обеспечения для ресторанных операторов является Restaurant Technology, Inc. (RTI). RTI была основана двумя владельцами ресторанов, одними из первых понявших все преимущества прикладных бухгалтерских программ, работающих на основе центральной платформы, известной как финансовая система ресторана. Работая совместно, эти бухгалтерские программы образуют интегрированную систему, имеющую следующие модули:

- счета к оплате;
- сверка чеков;
- ежедневный отчет о деятельности;
- общая книга;
- заработная плата;
- учет рабочего времени.

Считайте ваши центы

Современная технология помогает предотвращать кражи, однако цифровые видеокamеры, электронные сейфы и системы сигнализации — это только часть решения. Пайн Луонго (Pine Luongo), основатель и владелец таких ресторанов, как Coco Pazzo, Tuscan Square и Le Madri, утверждает: «Если вы хотите иметь 10 тыс. долл., считайте центы. Этого будет достаточно».¹ Контроль за запасами продуктов питания осуществляется ежедневно компьютером и еженедельно служащими, выполняющими его физически. Среди других систем, используемых в ресторанах Пайна, укажем камеры наблюдения, особенно в таких многоуровневых организациях, как Centolire в Нью-Йорке. Камеры контролируют вход и выход людей, работу кухни, винные погреба и участки хранения продукции. Некоторые сетевые рестораны установили дистанционные цифровые видеосистемы, позволяющие старшим менеджерам при помощи соответствующего программного обеспечения контролировать повседневную деятельность ресторана и работу служащих в любом подразделении, входящем в сеть.

¹ Margaret Shendan, «Remote Control: Surveillance, Inventory Tracking Are Among Multiple Roles to Loss Prevention for Operators, *Restaurant & Institutions*, November 15, 2001, p. 61.

PDA также часто могут использоваться и в гостиницах. Все чаще PDA можно интегрировать с системами PMS, что позволяет горничным получать информацию в режиме реального времени о том, какие номера необходимо убрать, а какие номера не заселены. Точно так же, завершив уборку номера, горничная может отправить беспроводной сигнал на стойку регистрации, подтверждающий, что номер готов и его можно заселять.

Проверьте ваши знания

1. Объясните, каким образом технологический прогресс может помочь ресторанам лучше выполнять процессы, связанные с их запасами.
2. Как называются системы, применяемые в бэк-хаусе?
3. Каковы преимущества применения PDA?

Тенденции в технологиях, применяемых в индустрии гостеприимства

- Приобретение туров в онлайн-режиме увеличивается очень динамично.
- Сайты для онлайн-бронирования мест в ресторанах позволяют независимым ресторанам лучше рекламировать себя и предоставлять дополнительные возможности для бронирования мест.
- Управление взаимоотношениями с потребителями становится популярным технологическим направлением и для крупных, и для небольших компаний индустрии гостеприимства.
- Использование PDA в индустрии гостеприимства скорее всего будет расти.
- Гостиницы все больше начинают действовать в беспроводном варианте.

СИТУАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

Джон — генеральный менеджер курортной гостиницы на 500 номеров. В нескольких ресторанах и спа-центре гостиницы применяется система POS. Однако никакие виды оплат, совершенных в спа-центре или ресторанах, автоматически включить в счет гостя, проживающего в конкретном номере, нельзя. Джон

хотел бы посмотреть некоторые цифры, свидетельствующие, сколько в среднем гость тратит на спа-центры и рестораны. Кроме того, гости часто не понимают, почему они не могут оплатить услуги, полученные в спа-центре, в общем счете. Положение дел осложняется тем, что из-за наличия нескольких ресторанов под-

разделение, обеспечивающее продуктами, часто путается, какой именно ресторан заказал какие продукты. Так, на прошлой неделе один из ресторанов оказался в затруднительном положении — нескольких горячих блюд, записанных в меню, реально не оказалось, так как подразделение отправило этот заказ в другой ресторан. Когда Джон решил посмотреть доходы гостиницы за неделю, база данных, в которой содержалась вся информация о операциях гостей, перестала работать.

Вопросы для обсуждения

1. Какой тип системы следует установить в гостинице, где работает Джон, чтобы устранить возникновение описанных ситуаций?
2. Что должен учесть Джон, прежде чем устанавливать в гостинице такую систему?

СИТУАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

Лиза — владелица популярного ресторана в городе. Она хотела бы установить там систему POS, чтобы было удобнее работать со счетами гостей, и упростить получение заказов поварами и выдачу заказов официантам.

Вопросы для обсуждения

1. Если бы вы были консультантом Лизы, порекомендовали бы вы ей поискать

систему, экономически выгодную по затратам?

2. Какую систему POS вы бы выбрали на месте Лизы? Чем она предпочтительнее, по вашему мнению, других доступных систем?

ПОЛЕЗНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

В области технологического обеспечения индустрии гостеприимства существуют самые разные карьерные возможности. Если вас интересует это направление, вам лучше получить дополнительное образование в области информационных систем. Если вы имеете хорошую технологическую подготовку, то можете выбирать из множества должностных позиций, связанных с проектированием веб-сайта, разработкой продукта, установкой систем и т.д. Многие компании специализируются на продуктах и услугах, связанных с технологиями для индустрии гостеприимства, и ищут людей, имеющих опыт и в технологиях, и в индустрии гостеприимства. Информацию такого рода можно получить по адресу www.hospitalityupgrade.com.

Также можно посетить веб-сайт по адресу www.hospitalityupgrade.com, заголовок «Jobs» (Работы) и посмотреть там предложения вакансий разными организациями. Работы в сфере технологий предлагаются также гостиничными корпорациями. Hilton, Hyatt и Marriott — это три гостиничные сети, которые располагают широкими возможностями в этом направлении. Должностные позиции можно найти на веб-сайтах отелей (www.hilton.com, www.hyatt.com, www.marriott.com). Рабочие места, связанные с технологиями или информационными системами, не ограничиваются перечисленными на сайтах. Можно сказать, что возможности в этой области безграничны.

РЕЗЮМЕ

1. Технологии, применяемые в индустрии гостеприимства, позволяют выполнять операции более быстро и более эффективно. Использование информационных систем не только ускоряет выполнение многих операций, но и сокращает число ошибок.
2. Информационные системы — это набор компонентов, работающих согласованно друг с другом, чтобы предоставлять информационную поддержку выполняемым в организации операциям и управлять ими.

3. Информационные технологии в гостиницах и ресторанах отличаются главным образом сферой применения и предназначением систем программного обеспечения. Гостиницы прежде всего используют такую технологию для четкого резервирования номеров, выписывания счетов, обеспечения комфортного проживания гостей, что предполагает в настоящее время и предоставление в номерах высокоскоростного соединения с Интернетом, а также для более оперативной регистрации и выписки, когда гости уезжают из гостиницы. В ресторанном же бизнесе технологии прежде всего применяются для более эффективных процессов обработки заказов, связанных с едой и обслуживанием, для чего используются различные системы POS, а также для более точного контроля за запасами продукции.
4. К различным типам информационных систем относятся системы для рабочих групп или групповые информационные системы, электронная почта для рабочих групп, информационные системы и глобальные информационные системы.
5. Термин *совместное использование информации* можно трактовать как информацию, доступ к которой может иметь каждое действующее в компании подразделение. Например, стойка регистрации и бухгалтерия могут совместно пользоваться одним и тем же программным обеспечением, скажем, отслеживающим платежи гостей. Эти платежи должны учитываться и передаваться с места их платежей на стойку регистрации и в бухгалтерию, где происходит их оформление.
6. Важность информационных систем объясняется тем, что они позволяют предоставлять гостям множество самых разных услуг; к тому же все операции выполняются быстрее, эффективнее и с меньшим числом ошибок. В индустрии гостеприимства это просто необходимо, особенно учитывая размер большинства гостиниц. Такие системы, как PMS, спроектированы таким образом, чтобы помочь крупным организациям стать со временем более эффективными, а это важный фактор, учитываемый гостями, которые требуют все более оперативного предоставления услуг.
7. Технологии, используемые в индустрии гостеприимства, также включают систему управления, в частности PMS. Система предназначена, чтобы помочь служащим в решении множества задач в течение короткого периода времени. Другой пример такого рода — системы организационной информации, например те, которые занимаются расчетом заработной платы и выполнением других внутренних функций, связанных с менеджментом.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

База данных	Модуль управления номерами
Глобальная сеть (WAN)	Операции бэк-хауса
Глобальные / международные информационные системы	Операции фронт-хауса
Данные	Организационные информационные системы
Закупки продуктов и материалов	Офис центрального резервирования (CRO)
Информационные компьютерные системы (CIS)	Персональные цифровые помощники (PDA)
Информационные системы (IS)	Провайдер прикладных услуг (ASP)
Информационные системы гостиницы	Система веб-резервирования (WRS)
Информационные системы для обслуживания рабочих групп	Система управления базами данных (DBMS)
Информационные системы, применяемые в индустрии гостеприимства (HIS)	Система управления гостиницей (PMS)
Информационные технологии (IT)	Система центрального резервирования (CRS)
Информация	Системы для точек продаж (POS)
Локальные сети (LAN)	Системы учета звонков (CAS)
Модуль бухгалтерского учета работы с гостями	Совместное использование информации
	Управление взаимоотношениями с потребителями (CRM).
	Электронная почта (e-мэйл)
	Электронный обмен данными (EDI)

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Опишите, как технология помогает компании в том, чтобы ее гости чувствовали себя более комфортно.
2. Перечислите и кратко охарактеризуйте различные типы технологических систем, применяемых в индустрии гостеприимства.
3. Объясните, как функционирует система POS и как она помогает вести ресторанный бизнес.
4. Укажите способы использования информационных технологий, улучшающие работу систем резервирования номеров для гостей, и какое программное обеспечение применяется для этого.
5. Каким образом быстрая динамика развития технологических систем, применяемых в индустрии гостеприимства, влияет на деятельность компаний? Как это сказывается на экономических показателях индустрии?

ИНТЕРНЕТ-УПРАЖНЕНИЯ

1. **Hospitality Upgrade** (www.hospitalityupgrade.com) — это крупный веб-сайт, предлагающий полезную информацию об информационных технологиях, применяемых в индустрии гостеприимства. Выйдите в этом веб-сайте на раздел «Find a Vendor» (Найдите продавца) и выберите продавца, в отношении которого выполните следующие исследования.
 - (б) Приведите примеры товаров и услуг, которые она предлагает.
 - (в) Где эта компания недавно установила свое оборудование?
2. Посетите веб-сайт **Eatec**², узнайте о EatecNetX и EatecNet и выступите на занятиях с рассказом об этих системах, позволяющих узнать более подробную информацию о заказах и ценах.

Задания

- (а) На каких информационных системах (информационных технологиях) специализируется эта компания?

ПРИМЕНИТЕ ВАШИ ЗНАНИЯ

1. Какие информационные системы применяются в гостиницах? Какие информационные системы используются в ресторанах? Какие системы могут быть внедрены и в гостиницах, и в ресторанах?
2. Работая в составе группы, выберите ресторан, компанию, занимающуюся предоставлением услуг, связанных с питанием, или гостиницу. Проанализируйте запросы этой компании и сделайте вывод, какие информационные системы оказались бы полезными для ее работы.

КОММЕНТАРИИ И РЕФЕРАТИВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Robert C. Nickerson, *Business Information Systems*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, D. 4.
2. Steven Alter, *Information Systems, The Foundation of E-Business*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002, p. 14.
3. Nickerson, указ. соч., с. 16.
4. Wayport, Inc., *Wayport High-Speed Internet Solutions for Hotels*. Austin, TX: Author, 2001, handout.
5. Alter, p. 102.
6. Там же, с. 184.
7. Nickerson, указ. соч., с. 4.
8. P.J. Sheldon, *Tourism Information Technology*. New York: CAB International, 1997, p. 110, 114, 118.
9. INNfinity Hospitality Systems and Palm Hospitality Technologies, Inc., Marketing Departments, *The World's First Fully-Integrated PMS and Wireless Operations Management System*. Quebec, Canada: Author, 2000, handout.

10. Там же.
11. «Washington Duke Inn Revamps Its Audit Process for Better Efficiency», *«Hotel Business»*, March 29, 2002, www.hotelbusiness.com/links/archive.view.asp?id51468.
12. www.hotelbusiness.com/links/archive.view.asp?ID514159.
13. Домашняя страничка MICROS, www.micros.com.
14. Личный разговор автора с Ребеккой Бриен (Rebecca Brien) 15 мая 2002 г.
15. Комплект пресс-материалов VingCard, розданный в мае 2002 г.
16. www.globalaz.com/prod.02.htm#Fund%20for%20Yourself.
17. P.O'Connor, *Electronic Information Distribution in Tourism and Hospitality*. Cergy Pontoise, France: CABI Publishing, 1999, pp. 14, 15, 27, 28.
18. Tesa, *New Technologies*, May 14, 2002, www.tesalocks.com/hotel/fh3.htm.
19. Kasavana and Cahill, *Managing Technology in the Hospitality Industry*, 4th ed., 2003. The Educational Institute of the American Hotel and Lodging Association.
20. Caterease, *Catering & Event Management Software*. Naples, FL: Author, 2001, handout.
21. www.htmagazine.com/archive/Nov2001/Nov2001_5.html.
22. CNN, April 29, 2002.
23. www.htmagazine.com/archive/Nov2001/-Nov2001_5html.
24. smsworld.com
25. www.htmagazine.com/archive/Nov2001/Nov2001-5html.
26. Sprint InSite with KoolConnect Interactive Media, Overland Park, KS, 2001, handout.
27. hospitalityupgrade.com/, May 14, 2002.
28. John Schweisberger and Amitava Chatterjee, «Small Hotels and CRM,» www.hospitalityupgrade.com, May 15, 2002.
29. Caterease, *Catering & Event Management Software*.
30. Margaret Sheridan and Janice Matsumoto, «R&I Special Report, 2000 Top 100,» www.rimag.com/107/sr.htm, April 1, 2000.
31. Kasavana and Cahill, *Managing Technology*.
32. Там же.
33. InfoGenesis, e-Revelation, *The Power of ASP-Based POS*. Santa Barbara, CA: Author, 2000, handout.
34. www.hotelbusiness.com/links/archive.view.asp?ID=14461.
35. Kasavana and Cahill, *Managing Technology*.
36. www.htmagazine.com/archive/Oct2001/Oct2001_2.html.
37. Там же.
38. Nickerson, указ. соч., с. 4.
39. www.softcafe.com
40. www.scanbar.com/eng/liquor.html.
41. www.scanbar.com/eng/wine.html
42. www.azbaramerica.com/products/CONTROLLER/controller.html
43. Katie Parter, «Operations; Happy Scanning», www.rimag.com/015/Ops.htm, August 1, 2000.
44. InfoGenesis, *Point of Sale for Hospitality and Foodservice, Benefits of Handheld Technology*. Santa Barbara, CA: May 18, 2002, handout.

Глоссарий

А

Администратор этажа (floor supervisor) служащий крупного отеля, который контролирует работу горничных, убирающих номера.

Азартные игры (gaming) ставка денег или других ценных предметов на исход игры или какого-то другого события.

Активы (assets) вся собственность, принадлежащая отдельному человеку или компании; при задолженности этого человека или компании на эту собственность может быть подан иск. Все, чем владеет бизнес.

Акцент на отклонениях (emphasis on exceptions) практика организации дела, при которой определенный способ выполнения работ пока все идет хорошо, не подвергается сомнению. Только возникновение проблем или поступление жалоб могут изменить рутинный порядок действий.

Алкоголь (spirits) одно из названий напитков, содержащих спирт.

Алкольный напиток (alcohol) производимая натуральным способом или легко синтезируемая из нескольких составляющих жидкость, которая при употреблении дает определенную интоксикацию организма.

Американский тип обслуживания (American service) еда при раздаче сразу раскладывается по тарелкам для гостей.

Анализ внешней среды (environmental analysis) анализ того, каким образом контролируемые и неконтролируемые факторы влияют на деятельность и успех организации индустрии гостеприимства и туризма. Часть более широкого анализа, в ходе которого изучаются ситуация в целом, состояние рынка, проводится технико-экономический анализ и создается основа для разработки краткосрочных и долгосрочных планов.

Анализ задач (task analysis) анализ задач и работ, требуемых для выполнения конкретной операции.

Анализ прибыли по сегментам (profit analysis by segment, PABS) процесс определения (на основе комбинации маркетинговой информации и анализа себестоимости) средних поступлений, генерируемых различными рыночными сегментами, с последующим анализом маржи прибыли по каждому из этих сегментов с учетом затрат на реализацию продукции.

Апартаментная гостиница длительного проживания (all-suite extended-stay hotel) по классификации может быть категории люкс или средней категорией.

Аперитив (aperitif) вино повышенной крепости, ароматизированное травами или специями; обычно употребляется перед едой.

Ассоциация национальных ресторанов (National Restaurant Association, NRA) ассоциация, представляющая в США владельцев ресторанов и других участников ресторанной отрасли.

Атмосфера (atmosphere) общая обстановка, которую создают оформление помещения, свет, обслуживание, развлечения (например, фоновая музыка) и т.д.; позитивно влияет на восприятие посетителем гостиницы или ресторана.

Аудит (auditing) официально изучение финансовых документов с целью проверки точности данных.

Б

База данных (database) упорядоченный набор информации, например фамилий, адресов, цен и других сведений.

Баккара (baccarat) азартная карточная игра, в которой победителем становится человек, набравший комбинацию карт с общим числом очков 9 (или более близким к 9).

Балансовый отчет (balance sheet) документ, показывающий, как активы и обязательства бизнеса связаны с капиталом собственников в конкретный момент времени.

Банкет (banquet) официальный обед.

Беби-бумер (baby boomer) любой человек, родившийся в период с 1946 по 1965 г. Люди этих возрастов представляют самый большой сегмент населения США; в 2004 г. их было приблизительно 76 млн чел. Беби-бумеры путешествуют гораздо чаще, чем их родители, причем рассматривают поездки скорее как необходимость, чем как удовольствие.

Бенчмаркинг (benchmarking) процесс, в ходе которого организация пересматривает свои традиционные приемы ведения бизнеса, сравнивая их с лучшими образцами аналогичных действий в других организациях.

Безопасность / предупреждение хищений (security/loss prevention) этим направлением занимается отдел безопасности, обеспечивающий защиту гостей и возврат утраченных ценностей.

Блэк-джек (blackjack) азартная игра, в которой победителем, могут быть как крупье, так и игрок, приблизившийся к 21 очку или набравший эту сумму, но не превысивший ее.

Большая шестерка (big 6) игра в казино, в которой колесо раскручивает дилер, а игроки ставят на 6 возможных результатов.

Бригада (brigade) команда служащих, работающих на кухне, организованная по отдельным рабочим местам.

Бюджет (budget) планирование распределения ресурсов по конкретным видам деятельности.

Бюджет затрат на продукты питания (food cost budget) средства, запланированные на приобретение продуктов питания, необходимых для деятельности организации.

Бюджет затрат на труд (labor cost budget) средства, запланированные на заработную плату, жалование и другие выплаты в организации.

Бюджет денежных средств (cash budget) планирование необходимой кассовой (наличной) суммы денежных средств, чтобы их отсутствие отрицательно не влияло на операции бизнеса.

Бюро по проведению конференций и приему гостей (conventions and visitors bureaus)

1. Организации, отвечающие за продвижение туризма на региональном или местном уровне.
2. Некоммерческая организация зонтичной структуры, представляющая интересы города или района при обслуживании гостей этого города или района, которые приехали сюда по делам, на отдых или совмещают и то, и другое.

В

Валовая операционная прибыль (gross operating profit) поступления минус операционные издержки; рассчитывается до выплаты налогов.

Валовой внутренний продукт, ВВП (gross domestic product, GDP) общая стоимость товаров и услуг, произведенных в стране, минус чистые платежи за иностранные инвестиции.

Валовые операционные поступления (gross operating revenue) общие полученные платежи за товары и услуги.

Валовые поступления от азартных игр (gross gaming revenue, CGR) чистые расходы посетителей на участие в азартных играх. Сюда не включаются их расходы на неигровые операции, например на еду и напитки, гостиничные номера или покупки в магазинах розничной торговли.

Вброс (drop) общая сумма ставок в казино за определенный период времени.

Вертикальная интеграция (vertical integration) приобретение поставщика исходных материалов и сырья или тесная связь с ним (например, авиакомпания, имеющая собственную гостиницу).

Взвешенное среднее (weighted average) метод определения стоимости блюд в меню, в основе которого себестоимость продуктов, маржа вклада в процентном исчислении и объемы продаж.

Взятка (hold) общая сумма выигрышей в казино в течение какого-то времени.

Вино (wine) ферментированный сок винограда или других фруктов или ягод.

Виноградное сусло (must) смесь мякоти, кожицы, зернышек и веточек винограда.

Виски (whiskey) алкогольный напиток, полученный из перебродившего сусла с добавлением ячменного солода.

Внешняя привлекательность (curbside appeal) Привлекательный дизайн, чистота заведения, рассчитанные на то, чтобы привлечь людей пообедать в конкретном ресторане.

Вознаграждение (compensation) совокупность заработной платы, премий и дополнительных выплат служащему.

Восемьдесят шесть (eighty-sixed, 86'ed) обозначение, используемое в ресторанной практике и означающее отсутствие блюда в меню.

Входящий поток наличных денежных средств (cash inflow) счета по операциям компании и принятым решениям, обусловившим поступление наличных денежных средств.

Выигрыш (win) деньги, выигранные игорным заведением у посетителей. Чистая разница, полученная заведением от игорной деятельности, также называется валовыми поступлениями от игорной деятельности.

Высокая кухня (haute cuisine) современный уровень лучших достижений кулинарного искусства.

Выставка (exposition, trade show) мероприятие, проводимое прежде всего с целью обмена информацией между профессионалами. Крупная выставка позволяет привлекать большое внимание заинтересованных лиц, а также является источником значительных поступлений.

Выходящий поток денежных средств (cash outflow) счета по операциям бизнеса и решения, в результате принятия которых из компании денежные средства уходят.

Г

Гарантированное резервирование (guaranteed reservations) гостиница гарантирует предоставление номера, если номер будет свободен в те дни, когда гость хотел бы его получить.

Географическая экспансия (geographic expansion) стратегия роста, предусматривающая *агрессивный* выход на новые, национальные и(или) зарубежные рынки.

Гибкий график работы (flextime / flexible work hours) система планирования работ, при которой от служащих требуется отработать определенное число часов за неделю, но при этом они могут по своему усмотрению, но с учетом установленных ограничений, выбрать часы работы.

Гибкое финансирование (creative financing) перекрестное финансовое обеспечение нескольких заведений.

Гибкость (flexibility) способность оперативно реагировать на изменения и осуществлять модификации.

Главный бухгалтер (accounting director) человек, отвечающий за бухгалтерский учет и другие направления, связанные с финансами.

Главный инженер (engineering director) руководитель инженерного и эксплуатационного отделов; может участвовать в подготовке проектной документации гостиницы.

Глобализация (globalization) расширение деятельности компаний, выход бизнеса за границы своей страны.

Глобальная информационная система (global information system) информационная система, позволяющая компаниям, расположенным по всему земному шару, оставаться связанными друг с другом, поддерживать коммуникации и осуществлять транзакции.

Глобальная сеть (wide-area network, WAN) сеть, позволяющая поддерживать коммуникации между крупными франчайзинговыми заведениями с высокой скоростью.

Год сбора винограда (vintage) год сбора урожая винограда, из которого было сделано вино.

Горизонтальная интеграция (horizontal integration) наличие представительств в различных секторах одного рынка. Может быть, например, достигнута за счет приобретения или создания гостиничной сети среднего размера в категории апартаментов или эконом-класс. Делается для того, чтобы корпорация имела представителей в каждом ценовом диапазоне.

Городской гроссбух (city ledger) документ для учета счетов клиентов-представителей организации, имеющей кредит на обслуживание в определенной гостинице. Все расходы в гостинице такого представителя заносятся в этот документ, выписка из которого раз или два раза в месяц отправляется в организацию для оплаты.

Гостеприимство (hospitality) 1. Сердечный и щедрый прием гостей. 2. Широкий набор видов бизнеса, каждый из которых связан с обслуживанием людей, находящихся вне дома.

Гостиница, специализирующаяся на проведении конференций (convention hotel), крупная гостиница, принимающая участников конференций; обычно располагается возле конференц-центра.

Гостиница аэропорта (airport hotel) гостиница, которая по классификации может относиться к категории люкс, среднего класса, эконом-класса или апартаментным гостиницам; расположена вблизи аэропорта и обслуживает его пассажиров.

Гостиница экономичной (бюджетной) категории (economy / budget hotel) гостиница, предлагающая номера по более низким тарифам по сравнению с гостиницами средней или высшей категории.

Гость (guest) человек, пользующийся гостеприимством в чьем-то доме или в гостинице, ресторане или другом месте.

Групповая динамика (group dynamics) очень важный фактор, влияющий на показатели деятельности группы; зависит от способностей отдельных членов группы, размера группы, уровня конфликтности, внутреннего давления, оказываемого на членов группы, не соответствующих групповым нормам.

Д

Данные (data) первоначальные, непроанализированные факты.

Демографические данные (demographics) изучение основных характеристик населения на основе статистических данных.

Децентрализация (decentralization) степень, в которой работники низшего уровня представляют исходные составляющие или фактически принимают решение.

Диверсификация (diversification) корпоративная стратегия, позволяющая менеджерам лучше использовать ресурсы организации, разрабатывать новые продукты и выходить на новые рынки.

Директор по маркетингу и продажам (marketing and sales director) человек, отвечающий за маркетинг и продажи организации.

Добровольная организация (voluntary organization) неправительственные, некоммерческие агентства, служащие интересам общества.

Долевое владение местом отдыха (vacation ownership) — вариант, при котором потребителям предоставляется возможность приобрести полностью обставленный и готовый к проживанию номер для отдыха самых разных типов, например, на основе недельных периодов или балльной системы. При этом владелец вносит только часть полной стоимости, поскольку фактически он является совладельцем.

Доля зарплаты (в процентах) в общих расходах (labor cost percentage) показатель, по сути аналогичный доле себестоимости (в процентах) пищевой продукции и напитков, только относится к труду работников заведения. Чтобы определить эту величину в процентах, надо общие затраты на труд разделить на величину выручки от продаж и полученное частное умножить на 100.

Доля охваченных (capture rate) число гостей гостиницы, которые пользуются ее точками розничной торговли едой и напитками.

Домогательство (harassment) настойчивое и целенаправленное нарушение спокойствия человека словами, физическими или сексуально направленными действиями.

Дополнение (comping) предложение некоторых услуг без взимания за них дополнительной платы.

Досуг (leisure) свободное времяпрепровождение, когда человек не должен заниматься своими повседневными обязанностями, прежде всего работой.

Доходность инвестиций, или отдача на инвестиции (return on investment, ROI) важный финансовый показатель, свидетельствующий о том, насколько хорошо менеджеры используют активы бизнеса для получения прибыли. Он измеряет эффективность использования менеджерами компании доступных ей финансовых ресурсов. Для его вычисления необходимо прибыль за год разделить на средний объем инвестиций. *Также см. ROA.*

Доходы на один номер (revenue per available room) общая выручка за анализируемый период от сдачи гостиничных номеров, деленная на общее количество сдаваемых номеров. См. также *Rev par.*

Другие операционные расходы (other operating costs) все остальные операционные траты в индустрии гостеприимства, не связанные с продуктами питания, напитками или трудом. К ним относятся, хотя данный список не является исчерпывающим, расходы на музыкальное сопровождение и развлечение гостей, налоги на недвижимость, эксплуатацию, оплата лицензий и страховки, премии менеджерам, аренда и другие платежи, связанные с размещением гостиницы, коммунальные услуги, униформа для персонала и другие расходные материалы для операций, например туалетные принадлежности для гостиничных номеров или печать меню для ресторанов.

Другое (other) термин, описывающий разницу от чего другого, явного или подразумеваемого.

Е

Европейский план (European plan) в гостинице оплачивается только номер, за питание гость платит отдельно.

Ежедневный отчет (daily report) отчет, который готовится каждый день и в котором для менеджеров указывается основная информация по показателям работы конкретного заведения.

Емкость для получения суслу (mash tub) емкость из нержавеющей стали или меди, используемая при производстве пива.

Ж

Жаргон (jargon) специфический или технический язык, характерный для профессиональной или какой иной группы.

«**Жесткий**» подсчет (hard count) процедура подсчета монет и жетонов, забираемых из игровых автоматов.

Жизненный цикл продукта (product life cycle) этапы рыночного присутствия продукта или услуги.

З

Завышенные стоимости (overvalued) собственность, предлагаемая на продажу за более высокую цену, чем она стоит.

Задачи (objectives) конкретные результаты, для достижения которых целенаправленно прикладываются усилия.

Задолженность (note) долг в виде занятых денег, которые организация должна вернуть кредитору; счет к оплате.

Загуститель (roux) пастообразное вещество для загущения соусов, готовится из равного количества жира и муки.

Заемные деньги (leveraged money) средства, взятые в долг и используемые совместно с собственными средствами для приобретения товаров или услуг.

Законодательство о деятельности питейных заведений (dram shop legislation) совокупность законов и процедур, определяющих правовую деятельность заведений, в которых торгуют спиртными напитками в розлив.

Закон об американцах-инвалидах (Americans with Disabilities Act, ADA) закон, запрещающий дискриминацию людей с физическими недостатками (инвалидов) и обязывающий работодателей адаптировать рабочие места, а также менять рабочие приемы и рабочие условия для таких людей.

Закон о возрастной дискриминации (Age Discrimination in Employment Act) закон, защищающий людей старше 40 лет от возрастной дискриминации при найме, выплате компенсации и т.д.

Закон о гражданских правах от 1964 г. (Civil Rights Act) закон, запрещающий дискриминацию по расовым, религиозным признакам, цвету кожи, полу и происхождению.

Закон о Национальной комиссии по изучению влияния азартных игр (National Gambling Impact and Policy Commission) закон, учредивший федеральную комиссию в составе девяти членов, которая должна определять, как азартные игры влияют на основные стороны жизни США.

Закон о праве служащих на информацию (Employee right to know) согласно специальному постановлению Сената США 198, это информация о химических веществах, которая должна быть предоставлена всем работникам, которые имеют с ними дело.

Закон о равной оплате (Equal Pay Act) закон, запрещающий дискриминацию, т.е. случаи, когда за работу, требующую одинаковых знаний, навыков и умений, приложения одинаковых усилий и равной ответственности, мужчине платят больше, чем женщине.

Закон о регулировании проведения азартных игр, организуемых индейскими племенами (Indian Gaming Regulatory Act) федеральный закон, создавший правовую базу для азартных игр, которые организуются индейскими племенами; доходы, получаемые от азартных игр, обеспечивают экономическое развитие этих племен, самообеспечение их деятельности и поддержку руководству этих племен.

Закон о справедливых стандартах труда от 1938 г. (Fair Labor Standards Act of 1938) закон, устанавливающий минимальный размер заработной платы и максимальную продолжительность рабочей недели.

Законы о соблюдении меню (truth-in-menu laws) предписания, согласно которым запрещается вызывать у покупателей неправильные представления о продаваемых товарах. Необходимо, чтобы описания блюд в меню соответствовали фактически подаваемым блюдам.

Закупки (purchasing) акт покупки всех предметов, необходимых для ведения бизнеса.

Закупка предметов и материалов (purchasing stocks and materials) определение необходимого уровня запасов, точного размера заказа и выбор поставщиков.

Заседание секции / рабочей группы (workshop) обычно краткая, но интенсивная программа образовательного характера, осуществляемая под руководством педагога или ведущего и предназначенная для относительно небольшого числа участников, в которой основное внимание уделяется отдельным приемам и навыкам конкретной направленности.

Заявление о миссии (mission statement) заявление об основном предназначении, стратегии и ценностях организации.

Зона обслуживания (catchment area) географически определенная территория в пределах радиуса (обычно от одной до пяти миль), центром которой является место расположения конкретного ресторана, позволяющая установить рынок этого ресторана.

И

Игристое вино (sparkling wine) вино, содержащее углекислый газ, в результате чего при налипании вина в бокал выделяются пузырьки.

Игровой автомат (slot machine) электронное устройство для азартных игр.

Избыточное резервирование (overbooking) практика, применяемая в гостиничном и курортном бизнесе, при которой резервируется на 10–15% заказов больше имеющихся в наличии номеров. Это делается для того, чтобы не нести убытки из-за гостей, которые заказали номер, но не явились.

Измерение (measurement) оценивание или создание основы для сравнения, уточнения параметров, количества или мощности чего-либо.

Инвестиционные виды деятельности (investing activities) виды деятельности, это покупка и продажа оборудования для осуществления операций или других активов, цель которых — обеспечение доходов в течение длительного времени. Сюда также относится деятельность, связанная с неоперационными активами, предназначенными исключительно для инвестиционных целей, например, покупка ценных бумаг другой компанией.

Инвестиционные компании, управляющие недвижимостью (Real Estate Investment Trust) метод ведения бизнеса, позволяющий небольшому инвесторам объединять свои средства и защищать их от двойного налогообложения, которое имеет место в обычных корпорациях или трастовых структурах; разработан для привлечения инвестиций в недвижимость точно так же, как взаимные фонды привлекают инвестиции в ценные бумаги.

Индивидуальная частная фирма (proprietorship) бизнес, принадлежащий одному человеку; ответственность владельца индивидуальной частной фирмы является неограниченной.

Индивидуальность (self) основные качества, отличающие одного человека от другого.

Индустрия азартных игр как развлечения (gaming entertainment industry) компании, которые предлагают азартные игры как составляющую общего пакета развлечений и отдыха наравне с курортными гостиницами, ресторанами, магазинами розничной торговли, тематическими парками, живыми представлениями актеров, мероприятиями, связанными с отдыхом, и т.п.

Инспекторы (shoppers) специально нанятые компанией люди, посещающие бар под видом обыкновенных посетителей и наблюдающие, как служащие бара выполняют свои функции.

Инспекция места (site inspection) предварительный осмотр заведения (обычно конференц-центра или гостиницы), чтобы определить, насколько оно подходит для проведения планируемого мероприятия.

Инфляция (inflation) увеличение объема денег и кредитов, из-за чего происходит постоянный рост общего уровня цен.

Информационная компьютерная система (computer information systems, CIS) информационная система, в которой для создания информационной системы используются электронные компьютерные технологии.

Информационная система (information system, IS) совокупность людей, данных и процедур, действующих совместно в целях извлечения, обработки, хранения и распространения информации, чтобы поддержать процессы принятия решения и контроля.

Информационная система рабочих групп (work group information system) система, позволяющая группе подчиненных, входящих в состав одного отдела, обмениваться данными и информацией, что облегчает управление функциями этого отдела.

Информационная система организации (organizational information system) информационная система, контролируемая через несколько дистанционно расположенных компьютеров, которая может быть использована в масштабах всей компании и доступ к которой имеет ряд служащих.

Информационная технология (information technology, IT) любые процессы, приемы или системы, способствующие обработке и передаче данных или информации.

Информационные системы индустрии гостеприимства (hospitality information systems, HIS) набор компонентов, работающих вместе в ходе предоставления информации, помогающей осуществлять операции и руководство в организации, действующей в индустрии гостеприимства.

Информация (information) обработанные и проанализированные данные.

Исполнительный комитет (executive committee) группа руководителей гостиницы, в которую входят руководители ее главных подразделений (служб, отделов): подразделения обслуживания помещений, службы питания и напитков, маркетинг и продаж, подразделения человеческих ресурсов, бухгалтерии и главный инженер или менеджер по обслуживанию зданий и помещений.

К

Казино (casino) помещение (территория), в котором проводятся азартные игры; включает настольные азартные игры и игровые автоматы.

Казино-отель (casino hotel) гостиница, в которой помимо условий для проживания существует территория для азартных игр.

Калифорнийское меню (California menu) меню, из которого гости могут заказывать любое блюдо в любое время дня.

Капитал (equity) активы минус обязательства.

Кассовая стойка (cage) место, где кассир казино производит обмен наличных на фишки для игры.

Кейтеринг (catering) подразделение службы питания и напитков гостиницы, отвечающее за планирование и обслуживание участников конференций, банкетов и других массовых мероприятий.

Кейтеринг-директор (catering director) человек, который руководит всеми операциями, связанными с обслуживанием массовых мероприятий.

Кейтеринг-менеджер (catering service manager) руководитель подразделения обслуживания массовых мероприятий.

Кено (keno) тип бинго, в которой игроки ставят на случайно извлекаемые цифры.

Классная комната (classroom-style meeting) схема размещения стульев и столов для проведения встреч, совещаний, заседаний и других подобных мероприятий.

Клуб (club) объединение людей, имеющих общие интересы, периодически встречающихся друг с другом и обычно финансирующих эти встречи и другие виды деятельности клуба.

Ключевые операционные зоны (key operating areas) наиболее важные функциональные участки организации, работающие и взаимодействующие друг с другом для достижения целей организации.

Коллегиальный стиль (boardroom-style meeting) подготовка помещения к встрече, в которой участвует относительно немного человек, размещающихся вокруг прямоугольного стола.

Колебания обменных курсов (currency fluctuations) изменение стоимости одной валюты относительно другой.

Командный игрок (team player) человек, старающийся добиться целей и задач команды и активно взаимодействующий с другими ее участниками.

Команды (teams) рабочие группы, ориентированные на конкретные задачи; их состав опре-

деляется формальным или неформальным образом.

Комиссия по равным возможностям в отношении права на работу (Equal Employment Opportunity Commission, ЕЕОС) организация, в которую трудящиеся могут обратиться за помощью, если считают, что работодатель проявляет в отношении них дискриминацию.

Коммерческое предприятие общественного питания (commercial foodservice) компания, конкурирующая на рынке с другими подобными компаниями.

Компании управляющие destinationsми (destination-management companies) структуры бизнеса, специализирующиеся на разработке и внедрении туристических программ.

Комплексное управление качеством (total quality management, TQM). Метод управления, объединяющий все функции и взаимосвязанные процессы внутри предприятия таким образом, чтобы они были направлены на максимизацию удовлетворения гостя.

Конкурентный анализ (competitor analysis) анализ сильных и слабых сторон конкурентов.

Консьерж (concierge) служащий гостиницы в униформе, который выполняет свои обязанности за отдельной стойкой в вестибюле или на специально выделенном для этого этаже: отвечает на вопросы гостей, помогает им решить проблемы, а также может выполнять обязанности личного секретаря.

Контракт на управление (management contract) соглашение, заключенное в письменной форме, между владельцем заведения и управляющим гостиницей или мотелем, по условиям которого владелец нанимает управляющего в качестве своего агента (служащего), чтобы тот нес полную ответственность за управление заведением.

Контролер (controller) квалифицированный бухгалтер контролирующий все финансовые операции гостиницы.

Контролируемые издержки (controllable expenses) издержки, которые можно контролировать при помощи систем закупки по критерию «расходы — эффективность», состояние запасов и строгий контроль приготовления еды и ее реализации; обычно этим занимаются менеджеры.

Контроль (control) предоставление информации руководству для принятия решений; процесс мониторинга видов деятельности с целью добиться их выполнения так, как было запланировано, и осуществить коррекцию при любых значительных отклонениях.

Контроль за запасами (inventory control) способ отслеживания всех ресурсов, требующихся для создания продукта.

Контроль затрат, связанных с продуктами питания и напитками (food and beverage cost control) документы и отчеты, применяемые для отслеживания закупаемых продуктов питания и напитков и их использования. Включает составление бюджетов затрат на продукты питания и напитки и анализ динамики затрат, в том числе определение двух важных затратных коэффициентов: процентной доли затрат на продукты питания и процентной доли затрат на напитки.

Конференция (convention) общий термин, под которым часто понимают любые профессиональные встречи представителей бизнеса, проводящиеся в конкретном месте. Часто подобные мероприятия сопровождаются выставками или ярмарками. Кроме того, этот термин относится к участникам или делегатам, собравшимся, чтобы решить какую-то задачу.

Конференц-центр (convention center) большое сооружение для проведения встреч.

Концептуальный стиль (conceptual style) стиль принятия решений, предусматривающий анализ многочисленных альтернатив, чтобы на выходе отыскать творческое решение рассматриваемой проблемы.

Концепция (concept) основные составляющие деятельности (например, службы питания), обеспечивающие выполнение главных функций, в совокупности образующие систему, которая позволяет полностью удовлетворить запросы и ожидания гостей.

Координация видов деятельности (coordination of activities) процесс достижения единства действий.

Корпоративная культура (corporate culture) общий стиль или дух компании, определяющий, как люди относятся друг к другу и к своей работе.

Корпоративная философия (corporate philosophy) ключевые идеи, определяющие базовую организационную структуру компании.

Корректировка фактических результатов (correcting actual performance) подход, используемый для исправления негативных отклонений от стандартов работы, если их источником является неудовлетворительная деятельность; может включать пересмотр рабочих задач, изменение компенсации за труд, программы профессиональной подготовки или увольнение персонала.

Корректирующее действие (corrective action) действие, предназначенное для исправления ситуации.

Коэффициент (ratio) числовой показатель, традиционно применяемый для измерения ре-

зультатов операций в индустрии гостеприимства, их сравнения друг с другом и информирования о них.

Коэффициент покрытия (current ratio) наиболее часто применяемый в бизнесе коэффициент ликвидности; для его определения надо разделить величину оборотных средств на краткосрочную кредиторскую задолженность. Значение этого коэффициента показывает величину оборотных средств, которая имеется и позволяет оплатить краткосрочную кредиторскую задолженность, имеющуюся у бизнеса на конкретную дату.

Коэффициенты ликвидности (liquidity ratios) показатель способности организации бизнеса добиваться выполнения своих краткосрочных финансовых обязательств. Соотношение, выраженное в процентном виде, ликвидных активов и суммарных краткосрочных обязательств.

Коэффициенты рентабельности (profitability ratio) финансовые показатели, свидетельствующие о способности организаций бизнеса получать прибыль при продажах своей продукции потребителям и клиентам.

Кража (pilferage) мелкое воровство.

Краткосрочная кредиторская задолженность (current liabilities) краткосрочные финансовые обязательства.

Крепкие спиртные напитки (white spirits) название, применяемое к таким алкогольным напиткам, как джин, ром, водка и текила.

Крепленые вина (fortified wines) вина, в которые для предотвращения дальнейшей ферментации и (или) повышения крепости добавлены бренди или другие крепкие спиртные напитки.

Крепость (proof) показатель, характеризующий содержание в напитке спирта.

Критерий обоснованности (reasonable criteria) стандарты контроля в эффективной системе контроля, которые должны быть достижимыми и реалистичными.

Курорт (resort) место, где можно отдохнуть и развлечься, особенно отпускникам.

Курортная гостиница (resort hotel) гостиница, предоставляющая возможности для отдыха и развлечений.

Курсы повышения квалификации (clinic) форма обучения, при которой участники учатся чему-то, самостоятельно выполняя соответствующие действия.

Кухня (cuisine) блюда, которые готовятся и подаются в соответствии с нормами и вкусами, принятыми в какой-то части земного шара.

Кухонная бригада (kitchen brigade) система организации труда на кухне, при которой персонал делится на группы, участвующие в приготовлении пищи как отдельные единицы.

Л

Лидерство (leadership, leading) процесс, при помощи которого энергичная и целеустремленная личность может влиять на деятельность других людей и их результаты в желательном для себя направлении.

Лизинг (lease) контракт, позволяющий использовать недвижимость в течение ряда лет, выплачивая за нее ренту.

Лизинговое соглашение (leasing arrangement) фактический контракт о лизинге с деталями соглашения.

Ликвидные активы (liquid assets) операционные ресурсы, в том числе наличные, счета к получению от потребителей, запасы, используемые в текущих операциях, как правило, в течение следующих двенадцати месяцев или быстрее. См. также *Оборотные средства*.

Локальная сеть (local-area network, LAN) сеть, позволяющая служащим организации общаться друг с другом одновременно через различные компьютеры, установленные внутри единого комплекса или здания.

М

Маржа прибыли (contribution margin, profit margin) рентабельность продаж; один из основных операционных показателей, характеризующих меню; определяется вычитанием себестоимости блюда из его продажной цены и является мерой рентабельности; чистый доход, деленный на общую выручку.

Маркер (marker) тип чека, где документально фиксируется объем кредита, предоставляемого гостям казино.

Маркетинг-микс (marketing mix) термин, применяемый для обозначения основных маркетинговых инструментов: места, продукта, цены, продвижения, партнерства, упаковки, программирования и служащих.

Маркетинговый консорциум / организация на основе взаимных рекомендаций (marketing consortium / referral organization) структура, состоящая из независимых гостиниц, которые рекомендуют своим гостям услуги других членов консорциума.

Массовое привлечение служащих (labor intensive) участие большого числа служащих в обслуживании большого числа гостей с целью лучшего удовлетворения их запросов.

Масштабы контроля (span of control) число людей, работу которых супервайзер / менеджер может эффективно отслеживать.

Матрица сравнения (comparison matrix) прием, используемый для анализа сильных и слабых

сторон конкурентов с целью определить, какие стратегии следует включить в план маркетинговых действий.

Матричная структура (matrix structure) организационная структура, предусматривающая выделение специалистов из различных функциональных отделов для работы над одним или большим числом проектов.

Мегакурорт (megaresort) очень большой комплекс индустрии гостеприимства, имеющий тысячи номеров для гостей, большую игровую зону, несколько танцевальных залов, места для отдыха, множество точек розничной торговли едой и напитками; здесь гостям предлагается обслуживание в номерах, проводятся банкеты, имеется множество магазинов розничной торговли.

Международная информационная система (international information system) см. *Глобальная информационная система*.

Менеджер (manager) человек, который работает с другими людьми, координируя их усилия для достижения целей организации.

Менеджер (руководитель) подразделения по человеческим ресурсам (human resources manager or director) лицо, которое руководит программой вознаграждения служащих и контролирует соответствие политики компании действующим законам в вопросах предоставления равных возможностей при найме на работу и при повышении по службе.

Менеджер кухни (kitchen manager) человек, управляющий подразделением кухни.

Менеджер-лидер (leader-manager) человек, в работе которого сочетаются качества лидера и управляющего.

Менеджер корпорации по организации поездок представителей корпорации (corporate travel manager) служащий корпорации (ассоциации, правительственного органа и т.п.), в обязанности которого входят все вопросы по организации поездок представителей этих структур.

Менеджер ресторана (restaurant manager) лицо, руководящее выполнением всех операций в ресторане.

Менеджер нижнего уровня (frontline manager / supervisor) менеджер низшего уровня, управляющий работой линейных служащих и непосредственно контактирующий с гостями.

Менеджер фронт-офиса (front-office manager) человек, который руководит деятельностью фронт-офиса.

Менеджеры среднего уровня (middle managers) менеджеры, располагающиеся между нижним и высшим уровнями в организации, которые управляют работой менеджеров нижнего уровня.

Менеджмент (management) выполнение функций по прогнозированию, планированию, принятию решений, осуществлению коммуникаций, организации работ и мотивации служащих.

Менеджмент «открытая книга» (open-book management) управленческий стиль, при котором компания не скрывает своих отчетных документов от служащих, делится с ними финансовой информацией, объясняет текущие цифры и вознаграждает служащих за более высокие результаты в работе.

Меню (menu) список блюд, предлагаемых поваром или кухней.

Метрдотель (maitre d'hotel) старший официант.

Метрдотель (host / hostess) человек, который приветствует гостей у входа в ресторан и рассаживает их за столиком.

Микропивоварня (microbreweries) небольшая пивоварня, где готовят пиво.

Мини-бар (minibar) небольшой бар-холодильник в номере для гостей.

Мир майя (Mundo Maya) проект по экотуризму, в котором принимают участие страны, на территории которых находятся остатки цивилизации майя. В число этих стран входят Белиз, Сальвадор, Гватемала, Гондурас и пять мексиканских штатов: Кинтана Роо, Юкатан, Кампече, Табаско и Чьяпас.

Модуль управления номерами (room management module) система, отслеживающая статус номеров и помогающая хозяйственному подразделению и фронт-деску в решении их задач.

Модуль учета расходов гостей (guest accounting module) система, повышающая степень контроля гостиницы за счетами гостей и в значительной степени изменившая работу ночных аудиторов.

«Мягкий» счет (soft count) процедура подсчета содержимого ящика для монет каждого игрового стола.

Н

Наделение полномочиями (empowerment) процесс предоставления персоналу полномочий, инструментов и информации, которые им требуются для выполнения своей работы с большей степенью автономности.

Наем (recruitment) процесс привлечения в организацию потенциальных работников.

Налаживание связей (bonding) организация отдыха, в ходе которого люди, общаясь друг с другом, устанавливают личные отношения и(или) упрочивают их.

Налог на проживание в гостинице (transit occupancy taxes) налоги, уплачиваемые постояльцами городских гостиницах.

Направление / дестинация (destination) место, которое гости выбирают для посещения и проведения там времени.

Наставник (mentor) человек, предлагающий помощь и рекомендации другому человеку-новичку в какой-то работе или находящемуся в начале карьерного пути.

Национальная программа школьного питания (National School Lunch Programm, NSLP) программа, предоставляющая студентам с определенным уровнем дохода бесплатный ланч.

Национальный ресторан (ethnic restaurant) ресторан, в котором предлагается национальная кухня, например китайская, мексиканская или итальянская.

Национальные туристические организации (national tourism organizations) организации, через которые национальные органы власти занимаются продвижением своих стран как мест для туризма.

Национальный центр по обеспечению ответственного подхода к азартным играм (National Center for Responsible Gaming, NCRG) исследовательская и образовательная организация, созданная участниками отрасли развлечений (специализация — азартные игры) для финансирования изучения игровой зависимости.

Невербальные коммуникации (nonverbal communication) коммуникации, передаваемые без слов — через позу, жесты и мимику.

Независимая бизнес-единица (independent business unit, IBU) отдельные виды бизнеса, принимающие решения, которые не требуют или требуют в незначительных масштабах одобрения вышестоящих структурных подразделений организации.

Независимый ресторан (independent restaurant) ресторан, не являющийся франчайзинговым заведением; принадлежит частному лицу.

Незаконный иммигрант (undocumented worker) лицо, незаконно прибывшее из другой страны, не имея статуса иммигранта или беженца. В этом случае используется также термин *нелегал*.

Нелегалы (illegal aliens) лица, которые переместились в другую страну незаконным путем, без разрешения, предоставляемого иммигрантам или беженцам, называются также *незаконными иммигрантами*.

Непосредственное обслуживание (service encounter) период времени, в течение которого клиент непосредственно общается либо со служащим, либо со службой, в целом относящейся к индустрии гостеприимства.

Неразделимость (inseparability) тесная связь товаров и услуг в индустрии гостеприимства.

Несохраняемость (perishability) в индустрии гостеприимства — продукты, имеющие ограниченный срок службы; например свободный номер в гостинице прошлой ночью нельзя продать сегодня.

Ниша (niche) маркетинговый термин, используемый для описания доли или части конкретного рынка.

Новая кухня (nouvelle cuisine) движение в середине XX в., символизирующее отход от принципов классической кухни; предусматривает сокращение времени приготовления пищи и инновационную комбинацию продуктов. Это более легкая и более полезная для здоровья кухня, в которой большое внимание уделяется натуральным вкусам, в том числе и травам.

Норма запаса (par stock) уровень запаса продукции, который должен постоянно поддерживаться. Как только наличный запас снижается ниже этого уровня, система компьютеризированного размещения заказов автоматически готовит заказ на заранее определенное количество единиц и отправляет его поставщику.

Норма прибыли при продажах (rate of return on sale) чистый доход, деленный на общую выручку от продаж.

Ночлег и завтрак (bed and breakfast, B&B) тариф, включающий оплату помещения для ночлега и завтрака на следующее утро. Завтрак может быть полным или континентальным.

Ночной аудит (night auditing) процесс проверки в ночное время счетов гостей и выверка баланса.

Ночной аудитор (бухгалтер) (night auditor) человек, проверяющий счета гостей и составляющий общий баланс по ним.

О

Обогащение процесса работы (job enrichment) поручение служащим выполнения дополнительных обязанностей, что расширяет сферу их ответственности.

Оборачиваемость мест (seat turnover) показатель того, сколько раз в течение анализируемого периода место (столик в ресторане) использовалось по назначению. Для его определения нужно общее число гостей за этот период разделить на общее число используемых мест.

Оборотные средства (current assets) операционные ресурсы, в том числе наличные, счета к получению от потребителей, товарно-материальные запасы, используемые в текущих операциях в течение следующих двенадцати месяцев или

ранее, операционные расходы, произведенные. См. также *Ликвидные активы*.

Обслуживание номеров (room service) чистка и уборка номеров и пополнение расходуемых материалов (полотенца, мыло и т.д.); выполняется персоналом хозяйственного подразделения.

Общая обстановка (ambience) общая атмосфера как комбинация оформления помещений и здания в целом, освещения, обслуживания, развлечения (например, фоновая музыка) и других составляющих, благодаря которым гостиничные или ресторанные услуги становятся более полными и качественными.

Обязательства (liabilities) официальная задолженность бизнеса.

Ограничения размера комиссионных (commission cap) пределы комиссионных, выше которых агентства, продающие билеты на самолеты, не могут получать за каждый реализованный билет; введены в 1995 г., когда авиакомпания установили предел комиссионной ставки в 25 долл. для внутреннего рейса (в одну сторону) и снизили ставку комиссионных с 11% до 8% для международного.

Ознакомительная поездка (familiarization trip) — бесплатная или со значительной скидкой поездка, организуемая для агентов по организации поездок, авторов, пишущих об индустрии гостеприимства и туризма, а также других посредников с целью продвижения какого-то направления.

Онлайн-режим (on-line) доступ к компьютеру через терминальное устройство.

Операции бэк-хауса (back of the house operations) вспомогательные виды деятельности в целом, которые осуществляются на той части ресторана или гостиницы, где посетители обычно не бывают. Сюда входят закупки продукции, ее получение, хранение и выдача, приготовление еды, чистка и уборка помещений, составление смет, ведение бухгалтерского учета и осуществление контрольных функций.

Операции фронт-хауса (front of the house operations) деятельность всех служб заведения, где служащие непосредственно вступают в контакт с гостями: вестибюли, коридоры, лифты, номера для гостей, рестораны и бары, помещения для проведения собраний, комнаты отдыха и т.п. Этот термин также относится к служащим, выполняющим свои обязанности на этих участках.

Операционные виды деятельности (operating activities) виды деятельности, связанные с постоянным ведением бизнеса.

Операционные показатели (operating ratios) параметры, по которым можно судить о результатах деятельности.

Опережающий контроль (feedforward control) тип контроля, в котором основное внимание уделяется недопущению прогнозируемых проблем, т.е. он проводится до того, как работа фактически выполняется.

Описание должностных обязанностей (job description) описание обязанностей и сферы ответственности применительно к каждой должностной позиции.

Оплата за показатели работы (pay for performance) любой метод компенсации, в основу которого положены заслуги или показатели работы, а не усредненный вариант оплаты.

Определенность (certainty) ситуация, когда человек заранее знает исход принимаемого решения.

Оптовый туроператор (travel and tour wholesaler) компания или физическое лицо, которые разрабатывают или составляют туры для поездок.

Организационная структура (organizational structure) формальная основа, на которой происходит деление, группирование и координация работ и задач.

Организационная схема (organization chart) схема, где показывается деление работы в масштабах всей организации и определяется, кто кому подчиняется и кто руководит каждым отделом.

Ориентация (orientation) совещание, на котором описываются операции бизнеса для новых служащих; обычно проводится в первые несколько дней после приема человека на работу.

Основное корректирующее действие (basic corrective action) действие, анализирующее, как и почему произошло отклонение от заданных показателей, после чего устраняются причины, вызвавшие это отклонение.

Отбор (selection) процесс определения, кто из претендентов отвечает установленным требованиям и может быть приглашен на работу.

Отбор альтернатив (selection of alternative) отбор альтернативных вариантов, имеющих самый высокий весовой коэффициент.

Рентабельность активов (return on assets, ROA) важный финансовый показатель, свидетельствующий о том, насколько хорошо менеджеры используют активы компании для получения прибыли; часто используется при планировании и составлении прогнозов. Помогает понять, насколько эффективно менеджеры управляют компанией, т.е. как они умеют получать прибыль от имеющихся активов. Для вычисления этого коэффициента необходимо итоговую

прибыль за год (прибыль после уплаты налога) разделить на стоимость общих активов. См. также *ROI*.

Отдел получения заказов (receiving) участок бэк-хауса, занимающийся получением товаров.

Ответственная организация азартных игр (responsible gaming) стратегии, применяемые в индустрии азартных игр для избавления от игровой зависимости и недопущения к игре лиц, не достигших установленного возраста; включает меры предотвращения, образования, специальной подготовки служащих, а также целенаправленную работу с посетителями и местным сообществом.

Ответственность (responsibility) обязательства человека, связанные с выполнением порученных ему обязанностей.

Отдел обслуживания гостей (guest service department) подразделение гостиницы, занимающееся удовлетворением запросов гостей.

Отдел резервирования (reservations department) отдел, занимающийся бронированием мест.

Отдых (recreation) восстановление физических и духовных сил после работы; способ отвлечения от забот.

Отдых для отдельных групп населения (recreation for special populations) отдых, разрабатываемый для определенных категорий людей с ограниченными возможностями, например специальные олимпиады для этих лиц.

Отдых, оплачиваемый органами власти (government-sponsored recreation) отдых, оплачиваемый из бюджета органов власти, в том числе денежные средства, выдаваемые городам на работу музеев, библиотек или муниципальных полей для гольфа.

Отельер (hotelier) владелец или менеджер заведения.

Отчет о движении денежных средств (statement of cash flow) финансовый отчет, в котором приводится информация об операциях бизнеса, связанных с получением и выплатой наличных денежных средств за отчетный период. Ориентируясь на этот показатель, инвесторы, кредиторы и руководство судят о самом ликвидном активе компании — наличных деньгах.

Отчет о прибылях и убытках (income statement) документ, перечисляющий сумму денег или их эквивалент, полученные за определенный период времени в обмен за работу или услуги, от продаж товаров или собственности, а также указывающий прибыль от финансовых инвестиций.

Охват (covers) доля гостей, пользующихся услугами ресторана.

Оценка показателей работы (performance evaluation or appraisal) собеседование менеджера с одним из служащих с целью: 1) ознакомиться этого служащего с тем, насколько его работа соответствует стандартам, установленным в компании; 2) помочь менеджеру понять, насколько хорошо он занимается вопросами найма служащих и их профессиональной подготовкой.

Оценка эффективности принимаемых решений (evaluation of decision effectiveness) определение, в какой степени достигнуты установленные цели.

П

Пакетный заказ (call package) в операциях бара группа спиртных напитков, предлагаемых баром своим гостям, заказывающим какой-то конкретный бренд.

Партия пищи (batch cooking) приготовление пищи в количестве, достаточном для того, чтобы накормить участников одного мероприятия. Обычно используется в некоммерческих структурах питания с целью не готовить лишнего, чтобы потом не пришлось выбрасывать. Партии могут готовиться для разных обслуживаемых смен, например начинающихся в 11.30, 12.00, 12.30 и т.д.

Партнерство (partnership) любое предприятие, от которого два человека или больше стремятся получить прибыль.

Патологическое пристрастие к азартным играм (pathological gambling) невозможность сопротивляться желанию принять участие в азартных играх, что отрицательно влияет на личность, семейную жизнь человека, его профессиональные занятия.

Первый ипотечный кредит (first mortgage loans) наиболее общий тип кредита на недвижимость, получаемого заемщиком, чтобы купить собственность.

Первым поступил, первым обслужен (выдан и т.д.) (first-in, first-out — FIFO) метод, согласно которому материалы, заказанные первыми, используются первыми.

Переменные издержки (variable cost) затраты, размер которых зависит от объема операций данного бизнеса.

Переменный план оплаты (variable pay plan) план компенсации, который может снизить или повысить какую-то часть оплаты за работу конкретного человека в зависимости от того, добивается ли организация выполнения своих финансовых целей или нет.

Персонал по связям (liaison personnel) служащие, отвечающие за доведение корпоративной философии подрядчику, а также за то, чтобы подрядчик действовал в соответствии с условиями контракта, подписанного с ним.

Персональный цифровой помощник (personal digital assistant, PDA) компьютерная система, передающая информацию или заказы и принимающая платежи гостей; часто используется в ресторанах для улучшения управления рабочим временем и позволяет ускорить обслуживание.

План акционерных опционов (stock option plan) план, согласно которому служащим предлагаются опционы по покупке акций компании.

План маркетинговых действий (marketing action plan) план, основанный на месте, продукте, цене и продвижении; используется для задания реалистических целей и стратегий, позволяющих достигнуть желаемых результатов.

Планирование (planning) процесс, предусматривающий определение целей организации, формулирование общей стратегии для достижения этих целей и разработку полного комплекта планов для интегрирования и координации выполняемой в организации работы.

Планы действий на случай катастрофы (catastrophe plans) планы, предназначенные для того, чтобы добиться максимальной безопасности гостей и заведения в случае катастрофы.

Подготовка (training) вид деятельности, выполняемый отделом подготовки, менеджером по подготовке, линейными менеджерами или специально выделенными служащими в каждом отделе для ориентации и обучения новых работников тому, как они должны выполнять свои обязанности.

Подготовка персонала (employee training) для многих организаций это непрерывно осуществляемый вид деятельности, которым занимаются отдел профессиональной подготовки, менеджер по подготовке, линейные менеджеры или специально выделенные служащие в каждом отделе.

Поддержание санитарного состояния (sanitation safety) способность организации поддерживать свое заведение в рабочем и безопасном состоянии.

Подковообразный стиль (horseshoe-style room setup) подготовка помещения для проведения небольших встреч.

Подрядчики, контракторы (contractors) компании, поставляющие продукты питания клиенту на основе заключенного с ним контракта.

Подтвержденное резервирование (confirmed reservations) заказ места гостем с подтвержде-

нием гостиницей даты, когда он планирует в ней остановиться.

Подход с учетом неопределенности (contingency perspective) подход, утверждающий, что организации всегда отличаются друг от друга, действуют в разных ситуациях и требуют разных способов управления.

Позиционирование (positioning) процесс занятия на рынке (а также в умах потенциальных клиентов) определенного места.

Показатель текучести персонала (turnover rate) показатель, вычисляемый делением числа работников, которых заменили за анализируемый период времени, на общее число работников, занятых в данном виде бизнеса.

Покер (poker) карточная игра, в которой участники играют друг против друга, а не с казино.

Политика (policies) основная рекомендация, задающая параметры при принятии решения.

Политический анализ (political analysis) исследование воздействия, которое применяемые законодательные акты могут оказать на деятельность организации.

Полномочия (authority) права, изначально присущие управленческой должностной позиции, которые определяют, что подчиненные должны делать и чего от них ожидают.

Полносервисная гостиница (full-service hotel) гостиница, в которой имеются рестораны, номера для проживания, консьержная служба и много других систем, позволяющих обслуживать запросы гостей.

Полносервисный ресторан (full-service restaurant) — ресторан, где: 1) гостям в меню предлагают более десяти основных блюд; 2) можно получить блюда на заказ.

Получатель (receiver) тот, кто получает сообщение отправителя.

Получение сусла (mashing) в ходе производства пива процесс измельчения и превращения в солод ячменя и очищения полученного продукта.

Поощрительная поездка, путешествие (incentive travel) маркетинговый и менеджерский инструмент, в настоящее время используемый для мотивации служащих — достижения ими определенных результатов, за которые они награждаются поощрительной поездкой.

Портфельное финансирование (portfolio financing) составление портфеля из разных источников финансирования, в результате чего снижается риск ведения бизнеса.

Постоянно поддерживаемый минимум материально-производственных запасов (perpetual inventory) подход к учету запасов, при котором происходит автоматическое уточнение их количества.

Постоянные издержки (fixed cost) расходы или затраты за определенный период на какие-то виды деятельности, которые не изменяются в целом и снижаются на единицу продукции при ее увеличении.

Поступления (revenue) доход, прибыль от проданной недвижимости или других важных активов, источников дохода. Выручка от операций, выполненных для продажи товаров или услуг потребителю, за которые он платит сразу же наличными или по кредитной карте или берет на себя обязательство оплатить покупки в будущем.

Потенциальный клиент (leads) этим термином служащие бюро по проведению конференций и привлечению гостей обозначают людей, которые могут стать их клиентами.

Поток денежных средств (cash flow) денежные средства, которые поступают в компанию (входящий поток денежных средств), и выходят из нее (выходящий поток денежных средств).

Правила (rules) конкретные предписания, которым должны следовать служащие при выполнении определенных действий.

Практикант (job shadowing) человек, выполняющий свои обязанности на рабочем месте под присмотром более опытного служащего.

Предприниматель (entrepreneur) человек, который создает бизнес, организует его, управляет им и принимает на себя риск его ведения.

Прибыль (profit) положительная финансовая отдача на инвестиции; то, что получено в конечном итоге в результате деятельности источника доходов или поступлений.

Привилегированные налоги (privilege taxes) налоги, уплачиваемые компаниями игорного бизнеса местным, региональным и федеральным властям за предоставление им права (привилегии) заниматься игорным бизнесом. Часто этот налог выплачивается в виде установленного процента валовых поступлений от азартных игр.

Провайдер прикладных услуг (application service provider, ASP) система полного резервирования, состыкованная в режиме реального времени с системой учета активов гостиницы.

Прогноз деятельности ресторана (restaurant forecasting) процесс оценивания будущих мероприятий, которые будут проводиться в ресторане.

Прогноз занятости (occupancy forecast) прогнозирование уровня заполняемости гостиницы за конкретный период.

Прогнозирование (forecasting) процесс оценивания будущих событий.

Программа (program) упорядоченный список процедур, мероприятий и другой важной информации; график шагов.

Программы диетологического (рационального питания) питания (nutrition education programs) соответствие еды в школьных кафетериях стандартам, установленным этими программами.

Продление условий (rollover) перенос условий заказа с одной ситуации на другую.

Продукт (product) материальный товар или нематериальная услуга, произведенная вручную или при помощи оборудования или природного процесса.

Проект (project) набор видов деятельности, с установленным временем начала и окончания каждой из них, обычно выполняемый один раз.

Производительность (efficiency) получение максимального объема продукции на выходе при наименьшем расходе ресурсов на входе.

Производительный (economical) эффективная работа с наименьшим количеством ресурсов или исходных составляющих.

Производственные команды (productive teams) структуры, создаваемые на основе предоставления подчиненным полномочий, ответственности и поощрения их работать совместно, чтобы улучшать показатели, связанные с обслуживанием гостей, благодаря чему выигрывают и гости, и служащие, чья работа становится более легкой.

Проникновение на рынок (market penetration) стратегия роста путем резкого повышения объема продаж имеющихся продуктов и агрессивного продвижения организации на имеющиеся рынки.

Процедуры (procedures) серия взаимосвязанных последовательных шагов, которые могут использоваться в ответ на возникновение хорошо структурированной проблемы.

Процент других операционных расходов (other operating costs percentage) финансовый коэффициент, вычисляемый для определения эффективности операционной деятельности организации и выполнения целевых или бюджетных процентных показателей. Для его получения необходимо все другие операционные расходы разделить на общую выручку организации.

Процент стоимости реализованных напитков (beverage cost percentage, pour-cost percentage) показатель, с помощью которого сравнивается себестоимость напитков с выручкой от их продажи; вычисляется путем деления себестоимости напитков за анализируемый период на поступления от продаж этих напитков за тот же период; аналогичен процентной доле

продуктов питания, но используется для контроля за напитками.

Процент себестоимости пищевой продукции (food cost percentage) показатель, в котором сравнивается себестоимость блюда с выручкой от их продажи; вычисляется путем деления себестоимости блюд за анализируемый период на поступления от продаж этих блюд за тот же период.

Процент заповняемости гостиницы (room occupancy percentage) основной операционный показатель деятельности гостиницы, вычисляемый делением всех занятых номеров на общее число имеющихся номеров.

Процентная ставка (interest rate) ставка, устанавливаемая федеральным резервным банком и банками в целом, которая определяет процентные платежи, взимаемые за кредиты и займы.

Процесс контроля (control process) трехшаговый процесс, включающий измерение фактических показателей, сравнение их со стандартными и выполнение управленческих действий для коррекции отклонения или несоответствия стандартам.

Прямые затраты (prime cost) — себестоимость проданных блюд плюс расходы на зарплату (в том числе и другие выплаты служащим). Для ресторана эта самая большая статья расходов.

Р

Рабочая специализация (work specialization) положение, согласно которому задачи, решаемые организацией, разделены на отдельные виды работ; также называется *разделением труда*.

Равные возможности в вопросах занятости (equal employment opportunity, ЕЕО) право, установленное законом для всех людей, рассматривается в качестве кандидатов на прием на работу или продвижение на основе только их способностей и заслуг.

Разнородность (diversity) увеличение степени гетерогенности организации за счет включения в нее представителей различных этнических групп.

Разработка меню (menu development) процесс определения, какой тип блюд будет предлагаться в ресторане.

Разработка продукта (product development) стратегия улучшения продукта для текущих рынков для поддержания или ускорения роста.

Разработка состава меню (menu engineering) выбор блюд, которые войдут в состав меню, с учетом обеспечения заданной рентабельности.

Распределение рабочих заданий (job sharing) выполнение одного задания двумя или большим числом штатных служащих.

Расходные счета (expense accounts) счета, в первую очередь используемые для оплаты развлечений.

Расходы (expenses) выплаты, затраты денег. Затраты на выполнение операций часто считаются расходами. При финансовом учете расходы (стоимость) вычитаются из выручки. Полученная в результате этого величина показывает итоговую прибыль или убытки.

Резолюция 21 (Agenda 21) документ, разработанный Конференцией ООН по окружающей среде, проходившей в 1992 г. в Рио-де-Жанейро, Бразилия, в котором рассматриваются проблемы, связанные с окружающей средой и устойчивым развитием. Основная цель этого документа — стремление подготовить мир к тем проблемам, с которыми он столкнется в XXI веке.

Ресторан высшей категории (fine dining) ресторан, где столики обычно накрыты белыми скатертями, меню a la carte и посетители обслуживаются официантами.

Ресторан типа обеденного дома (dinner house restaurant) ресторан, имеющий типовое, иногда эклектическое оформление, обычно придерживающийся какой-то тематики.

Рестораны быстрого обслуживания (quick-service restaurants) рестораны, в которых посетителей обслуживают очень быстро.

Рестораны, принадлежащие знаменитостям (celebrity restaurants) рестораны, которыми полностью или на паях владеют известные люди.

Рестораны повседневного посещения (casual dining restaurants) заведения повседневного пользования; могут включать рестораны, подпадающие под самые разные классификации.

Референтные группы (referents) другие люди, системы или мы сами, с которыми мы сравниваем себя.

Рецессия (recession) экономический спад.

Ротация выполняемых работ (job rotation) систематическое перемещение работников с одного рабочего места на другое, чтобы повысить степень их удовлетворения работой, снизить рутинность и позволить работникам получить более широкое представление о всех процессах, происходящих в организации.

Руководитель службы питания и напитков (food and beverage director) человек, отвечающий за работу ресторана и кухни, включая удовлетворение запросов гостей и получение рентабельности.

Рулетка (roulette) традиционная настольная игра, в которой дилер раскручивает вращающийся круг, а игроки делают ставки, на какое число выпадет шарик.

Русское обслуживание (Russian service) обслуживание в ресторане, где пища готовится полностью на кухне, мясо нарезается на порции и раскладывается на блюда, как и все положенные к нему гарниры. В таком виде блюдо подносится к столу, за которым сидят гости, и каждому гостю в его персональную тарелку кладется порция мяса и гарнира.

Рыночная доля (market share) доля рынка, приходящаяся на конкретную операцию бизнеса.

Рыночная ниша (market niche) конкретная доля или часть определенного рынка.

Рыночный сегмент (market segment) небольшие группы, которые можно выделить, используя определенный набор характеристик, например на основе географической, демографической или психографической информации. Подгруппы потребителей, имеющие определенный набор запросов и ожиданий.

Рыночный спрос (market demand) спрос на товар или услугу.

С

Самостоятельное управление (self-operators) компании, самостоятельно управляющие собственными структурами питания.

Самоуправляемая команда (self-managed team) тип рабочей команды, выполняющей свои функции без менеджера и самостоятельно отвечающей за полный процесс работы или его часть.

Светлое пиво, лагер (lager beer) напиток, о котором обычно просто говорят как о пиве; является прозрачным, светлым и освежающим.

Своевременность (timeliness) подход, при котором события проводятся в наиболее подходящее время, хорошо продуманы по времени и соответствуют запросам участников.

Сдельная оплата (piecework pay plan) оплата служащим за конкретно выполненную работу.

Сегментация (segmenting) разделение рынка на потребительские группы, имеющие одинаковые базовые характеристики.

Сексуальные домогательства (sexual harassment) ситуации на работе, когда имеет место нежелательное сексуально ориентированное поведение, в результате чего изменяются условия труда человека, в отношении которого проявляются подобные действия, и (или) ухудшается среда, в которой ему приходится работать.

Семинар (seminar) тип встречи, на которой за основным выступлением следует обсуждение участниками рассматриваемого вопроса.

Сетевая система резервирования (web reservations system, WRS) система резервирования, позволяющая гостям отыскивать информацию, например о наличии номеров, и осуществлять их бронирование и оплату через Интернет.

Сетевой подход (networking) процесс сбора информации через постоянно разрастающуюся сеть привлеченных лиц.

Сеть типа «цепь» (chain network) в рамках этой сети коммуникация осуществляется в соответствии с существующей сетью команд в организации и включает коммуникационные потоки как сверху вниз, так и снизу вверх.

Сжатая рабочая неделя (compressed workweek) рабочая неделя, при которой человек работает больше часов в течение дня, но меньше дней в неделю.

Симпозиум (symposium) официальная встреча, в ходе которой несколько специалистов выступают с короткими сообщениями по конкретной теме или группе взаимосвязанных тем.

Синдикат (syndicates) группа инвесторов.

Система (system) набор взаимосвязанных и взаимозависимых частей, организованных так, чтобы работать как единое целое.

Система управления базой данных (database management system, DBMS) система, помогающая управлять базой данных.

Система управления заведением (property management system, PMS) компьютеризованная система хранения и выдачи информации о резервировании номеров, наличии свободных мест, ценах на номера. В эту систему может поступать информация из точек розничных продаж (бары, рестораны и т.п.), что позволяет учитывать расходы каждого гостя в любом месте гостиницы.

Система участия в прибылях (gainsharing plan) программа стимулирования работы группы служащих, когда при повышении показателей деятельности организации / группы возрастает размер вознаграждения членов этой группы.

Системы учета звонков (call accounting systems, CAS) система, отслеживающая звонки гостей из своих номеров и определяющая размер их оплаты.

Сканирование внешней среды (environmental scanning) скрининг большого объема информации с целью спрогнозировать и проанализировать изменения, происходящие во внешней среде.

Служащие с ненормированным рабочим днем (exempt employees) служащие, которые в соот-

ветствии с разделом 13 (а) (1) Федерального закона о минимальном размере заработной платы, не должны требовать оплаты за сверхурочную работу. Это объясняется тем, что их обязанности в основном связаны с управленческими или административными функциями.

Служащий стойки регистрации (desk clerk) служащий фронт-офиса, регистрирующий гостей, сообщаящий информацию о расценках и непосредственно общающийся с посетителями.

Служба общественного питания (institutional foodservice) служба, занимающаяся обслуживанием некоторых общественных учреждений, например больниц, колледжей, школ, домов престарелых, военных учреждений или предприятий промышленности.

Служба уборки бэк-хауса и мойки посуды (stewarding) служба в гостинице или предприятии питания, отвечающая за поддержание чистоты в бэк-хаусе, в местах приготовления пищи и напитков, мойку посуды и чистку столовых приборов, а также всего оборудования, которое используется для приготовления питания и напитков.

Служебный бар (service bar) бар, при проведении банкета или других мероприятий обычно располагающийся в месте, недоступном гостям; здесь официанты получают напитки.

Сменная работа (shift work) как правило, под сменой понимается продолжительность работы от шести до восьми часов.

Собрание (meeting) встреча людей, имеющих общую цель.

Собственный капитал (owner's equity) общие активы минус общие обязательства. Финансовый показатель того, чем располагает владелец бизнеса.

Совместное предприятие (joint venture) коммерческое предприятие, организуемое двумя или большим числом людей, при котором партнеры соглашаются создать отдельную, независимую структуру для достижения определенной цели в бизнесе.

Солод (malt) проросший ячмень.

Соммелье (sommelier) служащий ресторана, отлично разбирающийся в винах, который принимает заказы на вина и приносит их гостям.

Составление бюджета (budgeting) процесс прогнозирования объемов продаж и их себестоимости.

Составление бюджета с нулевой базой (zero-based budgeting) менеджеры начинают разработку бюджета с нулевого уровня и обосновывают все издержки на покупку товаров, контролируемые издержки и планируемые расходы на капитальное оборудование, гарантируя получение достаточной прибыли после учета всех расходов.

Составление графика работ (scheduling) определение в деталях операций, которые должны быть сделаны, порядка их выполнения, исполнителя, и когда они должны быть закончены.

Социальная ответственность (social responsibility) обязанность компании, помимо той, которая предусматривается законом и определяется экономической ситуацией, добиваться долгосрочных целей, благоприятных для общества в целом.

Социальный анализ (social analysis) анализ социальных трендов и явлений, к которому прибегает фирма при составлении углубленного маркетингового плана.

Специализированный ресторан (specialty restaurant) ресторан, входящий в определенную категорию, например ресторан морепродуктов или стейк-хаус.

Специалист по организации встреч (meeting planner) служащий, координирующий все детали проведения встреч, конференций и т.д.

Спецификация продукции (product specification) задание компанией-заказчиком стандартов по каждому продукту. Например, при заказе мяса спецификация продукции будет включать такие параметры, как часть туши, вес, размер, долю содержания жира и т.п.

Справедливая доля рынка (fair market share) рыночная доля, которую бизнес получит при распределении рынка между всеми участниками поровну.

Среднесуточная цена сдачи номера (average daily rate, ADR) один из основных операционных показателей, характеризующих эффективность деятельности гостиницы. Он вычисляется сложением стоимости одного дня проживания во всех сданных за сутки номерах и делением полученной суммы на количество сданных номеров.

Средний счет гостя (average guest check) средняя сумма денег, которую посетитель тратит в заведении. Особенно часто этот показатель используется в ресторанах.

Средний счет за еду (average food service check) Показатель средней суммы, указываемой в счете, который подается гостю за поданные ему блюда. Для его определения надо разделить общую выручку от проданных блюд на общее число гостей, воспользовавшихся услугами ресторана за анализируемый период.

Ставка (bet) сумма денег, которые поставлены в ходе азартной игры.

Стандарты производительности (productivity standards) показатели, установленные для измерения производительности работы служащего.

Старший управляющий (chief steward) служащий гостиницы, клуба или подразделения питания, отвечающий за чистоту бэк-хауса и мойку посуды, а также за ее хранение.

Стратегические акценты (strategic placement) при использовании эффективной системы управления внимание, которое менеджеры уделяют некоторым факторам, которые особенно значимы для достижения высоких показателей работы компании.

Стратегический менеджмент (strategic management) процесс разработки и полной реализации стратегического плана организации при помощи согласования имеющихся у нее возможностей и внешних запросов, поступающих из окружающей среды.

Стратегическое планирование (strategic planning) определение текущего положения дел организации бизнеса, формулирование того, чего эта организация хочет добиться в будущем, разработка действий, при помощи которых эта цель будет достигнута.

Стратегия и тактика (strategy/tactics) действия, принимаемые для достижения определенной цели.

Структура командного типа (team-based structure) организационная структура, при которой вся организация состоит из рабочих групп или команд.

Структура проекта (project structure) организационная структура, при которой служащие постоянно работают над проектами.

Суггестивные продажи (suggestive selling) предложение работником, обслуживающим гостей, заказать или купить какие-то продукты или услуги. Например, официант может предложить к рыбе определенное вино.

Сусло (wort) жидкость, получаемая из солода в процессе варки пива.

Счета к оплате, кредиторская задолженность (accounts payable) система учета, при которой отслеживаются средства, которые организация кому-то должна и которые требуется заплатить; источник финансирования.

Счет к получению (receivable) контрактное обязательство потребителя оплатить в будущем свой долг. Долги бизнесу.

Сьют (suites) комбинация жилых комнат и кухни или спальни с прилегающей к ней гостиной.

Анализ-SWOT (SWOT analysis) инструмент стратегического планирования, применяемый для анализа сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз.

Т

Таблица производственного контроля (production control sheet) перечень контролируемых операций, выполняемых в ходе производства.

Таверна (tavern) заведение, в котором подают какие-то блюда, но основная специализация спиртные напитки.

Таймшер см. *Долевое владение местом отдыха.*

Тарифы номеров (room rates) различные суммы денег, устанавливаемые за пользование разными гостиничными номерами.

Театральный стиль (theater-style meeting) подготовка помещения к мероприятию с большим числом участников, которым не нужно вести записи или просматривать какие-то документы. Обычно в этом случае используется возвышение, с которого докладчик обращается к аудитории.

Текстура (texture) термин, относящийся к еде и вину. Это комбинация тех характерных особенностей еды и вина, которые связаны с тактильными и температурными ощущениями, такими, как мягкость, округлость, гладкость, насыщенность, толщина, маслянистость, шелковистость, шероховатость и т.д.

Телекоммьютинг (telecommuting) подход к организации труда, при котором служащие работают дома и состыкованы с основным рабочим местом через компьютер и модем.

Тематический парк (theme park) место отдыха, отличающееся особенной направленностью оформления; размещается, как правило, на сотнях и даже тысячах акрах земли, работают в нем сотни и тысячи служащих.

Тематический ресторан (theme restaurant) ресторан, отличающийся особым оформлением, атмосферой и меню.

Теория задания целей (goal setting theory) допущение, что установление конкретных целей повышает показатели работы и что трудные цели, когда они достигнуты, приводят к более высоким результатам работы, чем легкие цели.

Теория ожиданий (expectancy theory) теория, согласно которой служащие трудятся в соответствии с ожиданиями вознаграждения за свою работу, от чего зависит и степень привлекательности работы.

Теория подкрепления (reinforcement theory) теория, предусматривающая, что поведение — функция своих последствий, т.е. вознаграждение — следствие, которое запускает желательную реакцию или желательные показатели работы.

Теория справедливости (equity theory) теория мотивации работ, в которой подчеркивается роль убежденности человека в том, что при определении его достижений и степени удовлетворения вознаграждения и наказания устанавливаются справедливо.

Теория подкрепления (reinforcement theory) теория о том, что поведение — функция своих последствий, т.е. вознаграждение — следствие, которое запускает желательную реакцию или желательные показатели работы.

Территория (territory) участок, за который человек отвечает как представитель или агент; сфера действий или интересов.

Технологический анализ (technological analysis) изучение изменений в технологиях, которые могут сказаться на деятельности компании.

Технология (technology) все варианты использования открытий и инноваций для удовлетворения потребностей людей; как правило, этот термин относится к использованию технологии в промышленности.

Толерантность к неопределенности (tolerance for ambiguity) люди с высокой степенью терпимости к неопределенности очень эффективны при принятии решений, так как могут обрабатывать множество идей в одно и то же время. Людям с низкой степенью терпимости к неопределенности требуется больше времени для принятия решений, так как они обрабатывают информацию более строгим и упорядоченным способом, стараясь минимизировать неопределенность.

Топ-менеджеры (top managers) менеджеры высшего уровня организации или максимально приближающиеся к нему, отвечающие за принятие решений в масштабах всей организации и формулирующие задачи и планы, которые влияют на деятельность всей организации.

Точка повторного заказа (reorder point) точка, когда продукт требуется заново заказать, чтобы не возник дефицит к моменту доставки этого продукта.

Точка продаж (point of sale) компьютеризированная система, позволяющая барам устанавливать цены на напитки в соответствии с конкретными ингредиентами, которые в них входят.

Точность (accuracy) точная и эффективная система контроля, являющаяся надежной и предоставляющей проверенные данные.

Транзакционное лидерство (transactional leadership) стиль управления, направленный на решение текущих задач и формирование соответствующих производственных отношений в обмен на обещание вознаграждения за достижение эффективности работы.

Трансформационное лидерство (transformational leadership) стиль управления, выражающийся в глубоком влиянии лидера на взгляды и установки членов организации, их мотивацию с целью формирования приверженности миссии, целям и стратегиям организации.

Тренд (trend) наблюдаемая тенденция или общая динамика.

Тройной чистый лизинг (triple net lease) лизинг, по условиям которого арендатор должен оплатить все изменения, страховку, коммунальные услуги и

внести все другие коммерческие платежи (например, за озеленение территории, расширение парковки, обеспечение безопасности заведения и т.п.).

Трудовой конфликт (grievance) недовольство (жалоба), которое служащий выражает работодателю или представителю работодателя.

Турагентства, обслуживающие корпоративных клиентов (corporate travel agencies) организации, специализирующиеся (эксклюзивно или в том числе) на обслуживании корпоративных клиентов или представителей властных структур.

Туризм (tourism) путешествие с целью отдыха или организация такого путешествия.

Туристические бюро (tourism offices) организации, занимающиеся разработкой и реализацией туристических программ для отдельных регионов страны.

Туристы (tourists) люди, отправляющиеся в путешествие на расстояние более 100 миль и по крайней мере одну ночь во время этого путешествия проводящие вне дома.

Туроператор (tour operator) фирма, продающая пакеты туров группам туристов и обычно выделяющая своих представителей для сопровождения этих групп.

У

Увеличение объема работы (job enlargement) увеличение числа похожих задач, входящих в обязанности служащего.

Удобства (amenities) характерные составляющие комфорта и уюта, благоприятно влияющие на восприятие места посетителем. Примеры таких удобств — шампунь для волос в ванной комнате номера, утюг, гладильная доска, кофеварка в каждом номере и т.п.

Удовлетворение запросов гостей (guest satisfaction) желательный результат, достигнутый после предоставления услуг в индустрии гостеприимства.

Унифицированная система отчетности (uniform system of accounts) система отчетности в индустрии гостеприимства, при которой все счета имеют одинаковое кодирование и применяются одни и те же процедуры учета и отчетности.

Унифицированная система счетов для индустрии проживания (uniform system of accounts for the lodging industry) стандартизированная система учета, применяемая в отрасли проживания, которая позволяет легко сопоставлять результаты деятельности компании с аналогичными компаниями и принимать более обоснованные решения.

Унифицированная система счетов для ресторанов (uniform system of accounts for restaurants) стандартизированная система учета, приме-

няемая в ресторанной отрасли для отслеживания операционных показателей и их учета.

Унифицированная система финансовой отчетности для клубов (uniform system of financial reporting for clubs) стандартизированная система учета, применяемая в клубах для ведения финансовой отчетности.

Управление взаимоотношениями с потребителями (customer relationship management, CRM) попытка бизнеса управлять взаимоотношениями со своими потребителями или гостями таким образом, чтобы это обеспечивало обеим сторонам взаимную выгоду в течение длительного срока.

Управление доходами (yield management) процесс, в ходе которого проводится анализ предыдущего резервирования номеров, установления цен на номера, отказов от зарезервированных номеров, неявок гостей и тому подобных ситуаций в целях максимизации прибыли за счет повышения заполняемости гостиницы, обусловленного установлением наиболее приемлемых цен.

Управление затратами на труд (labor cost control) отслеживание затрат на труд и осуществление при необходимости корректирующих действий.

Управление методом обхода рабочих мест (management by walking around, MBWA) стиль управления, при котором менеджер ходит по территории предприятия, общается с подчиненными, обменивается с ними информацией о работе; этот обход позволяет менеджеру получать более полную информацию, включая информацию передаваемую языком телодвижений и тоном голоса, а также демонстрировать подчиненным и клиентам, что менеджер доступен и заботится о них.

Управление на основе поставленных целей (management by objectives, MBO) управленческий процесс, где сначала определяются цели организации, а затем планируются задачи и способы, позволяющие их достичь.

Управление потоком денежных средств (cash flow management) процесс, при помощи которого организация бизнеса отслеживает свои потоки денежных средств, анализирует их параметры и при необходимости корректирует их.

Управление проектом (project management) задача обеспечения, направленная на то, чтобы виды деятельности, входящие в проект, были выполнены своевременно, в рамках выделенных средств и в соответствии с установленными спецификациями.

Управленческий стиль (behavioral style) стиль принятия решения, для которого характерна низкая толерантность в отношении неопределенности и интуитивный способ мышления.

Управляющий (general manager) руководитель организации, действующей в индустрии гостеприимства, который несет конечную ответственность за ее деятельность и за работу ее служащих. Непосредственно подчиняется руководству корпорации или владельцам и отвечает за операционную рентабельность.

Управляющий гостиницей (hotel general manager) отвечает за операции этого заведения и контролирует работу персонала; несет личную ответственность перед корпорацией или собственниками за уровень рентабельности.

Усиление степени приверженности (escalation of commitment) повышенная сосредоточенность на предыдущем решении, несмотря на очевидность его ошибочности.

Усилители (reinforcers) любые последствия выполненного действия; повышают вероятность того, что такое поведение будет повторено и в будущем.

Услуги с внешним управлением, управляемые услуги (managed services) услуги, которые могут быть переданы управленческой компании.

Учет ресторанной деятельности (restaurant accounting) выполняется бухгалтером, рассчитывающим все издержки и сумму налогов.

Учет риска (risk) условия, при которых лицо, принимающее решение, способно оценить вероятность определенных исходов.

Ф

Фактическая рыночная доля (actual market share) рыночная доля, которую бизнес действительно имеет, по сравнению со справедливой рыночной долей, при которой каждый участник рынка получает одинаковую его часть.

Ферментация (fermentation) — химический процесс, в ходе которого дрожжи вступают во взаимодействие с сахаром или с сахаросодержащим веществом, например зерном или фруктами, в результате чего получается спирт и углекислый газ.

Фильтрование (fining) процесс достижения вином определенной выдержки; обеспечивает стабильность его свойств и удаление оставшихся твердых частиц.

Финансовые виды деятельности (financing activities) виды деятельности, которые связаны с финансовыми ресурсами (наличными), получаемыми от собственников и кредиторов, и платежи по появившимся в результате этого обязательствам.

Финансовые отчеты (financing statements) конечные результаты за отчетный период (например, за день, месяц, с начала года, за год)

Фокус-группа (focus group) группа приглашенных людей (от восьми до двенадцати человек), которые отвечают на вопросы ведущего.

Формулирование целей (goal setting) заданные на высшем уровне цели подразделяются на подцели для каждого уровня организации, что в совокупности помогает добиться достижения конечных целей.

Форум (forum) представительное собрание или доклад с его последующим обсуждением присутствующими.

Французское обслуживание (French service) обслуживание в ресторане, при котором официант получает заказ, готовит некоторые блюда на сервировочном столике возле основного стола, за которым сидят гости, приносит блюда и напитки, а его помощник подает хлеб и воду, убирает использованную посуду, убирает стол и подает кофе.

Франчайзер (franchiser) человек или компания, которые предоставляют другим лицам или компаниям право на продажу своей продукции или услуг.

Франчайзи (franchisee) лицо, приобретающее право на использование и(или) продажу товаров и услуг франчайзера.

Франчайзинг (franchising) концепция, позволяющая компании динамично расширяться, передавая по договору право подготовленным для этого людям использовать методы, маркетинг и покупательную способность франчайзера.

Франшиза (franchise) 1) разрешение, которое одна компания дает другой на продажу своей оригинальной продукции и(или) предоставление услуг; 2) название приема организации бизнеса или продукта, который реализуется по такой схеме.

Функция (function) вмененная обязанность или вид деятельности.

Х

Хартия устойчивого туризма (Charter of Sustainable Tourism) документ Всемирной конференции устойчивого туризма, проходившей в 1995 г. в Испании. В нем указывается, что цель развития туризма как отрасли заключается в оправдании экономических ожиданий и соблюдении требований по сохранению окружающей среды; отмечается, что уважения требуют не только социальные и физические объекты населенных мест, но и само местное население.

Хмель (hops) сухие конусовидные плоды растения, добавляющие горечь в пиво.

Хозяйственное подразделение (housekeeping) служба, относящаяся к бэк-хаусу и отвечающая за уборку и обслуживание номеров.

«Холодный» звонок / обзвон (cold calling) поиск потенциальных клиентов, заключающийся в

том, что представитель службы продаж звонит человеку или в организации, предлагая товары или услуги, не зная заранее, нужны ли они им, т.е. смогут ли они стать потенциальными потребителями данной продукции.

Хоспис (hospice) старое французское слово, означающее «оказывать заботу / предоставлять приют путешественнику». От него происходит слово hospitality (гостеприимство).

Хэндл (handle) деньги, поставленные на кон, или ставка, которые часто путают с выигрышем. Когда посетитель ставит деньги, общая величина хэндла возрастает на эту сумму. На величину хэндла результат игры не влияет.

Ц

Целевой рынок (target market) рынок, на котором компания хочет сосредоточить свои усилия.

Цель (goal) конкретный результат, который необходимо достигнуть; конечный результат, заданный в плане.

Централизация (centralization) степень, в которой принятие решений осуществляется в одной точке организации.

Центральная гостиница (city center hotel) гостиница, располагающаяся в центральной части города.

Центральная система резервирования (central reservation system) система, при помощи которой человек, сделав всего один телефонный звонок, может зарезервировать номер в любом из заведений, входящем в ту гостиничную сеть, которой принадлежит данная система.

Центральный офис резервирования (central reservations office, CRO) центральный офис гостиничной компании, где осуществляется резервирование номеров.

Цепочка подчиненности (chain of command) неразрывная линия полномочий, идущая от верхнего организационного уровня до нижнего и уточняющая, кто кому подчиняется.

Циклическое меню (cyclical menu) меню, повторяющееся через определенный период времени, обычно каждые 10, 14 или 18 дней.

Ч

Чистые доходы от продажи продуктов питания и напитков (net food and beverage revenue) часть выручки от продажи продуктов питания и напитков, которая осталась после выплаты всех расходов.

Чистый доход (net income) конечные результаты, валовая прибыль из всех источников доходов минус все расходы.

Число гостей (guest counts / covers) число людей, обедающих в ресторане.

Ш

Шампанское (champagne) игристое вино, производимое во французской провинции Шампань.

Шансы (odds) статистическая вероятность исхода при конкретной азартной игре.

Шеф-повар (executive chef) руководитель, отвечающий за работу кухни.

Э

Экстракция (infusion) извлечение запахов из еды.

Экономикс (economics) наука, изучающая производство, дистрибьюцию и использование товаров и услуг.

Экотуризм (ecotourism) организация поездок в регионы мира, где охраняется окружающая среда и поддерживается благополучие местного населения.

Эластичность (elastic) изменение спроса в связи с изменением экономических условий.

Электронная почта (electronic mail, e-mail) мгновенная передача письменных сообщений между состыкованными друг с другом компьютерами.

Электронная таблица (spreadsheet) компьютеризированный вариант главной бухгалтерской книги, в котором не только учитывается информация числового характера, но и сохраняются вспомогательные вычисления на основе этой информации.

Электронный обмен данными (electronic data interchange, EDI) способ, при помощи которого организации обмениваются стандартизованными документами в ходе транзакций, используя для этого прямые сети типа «компьютер — компьютер».

Этика (ethics) совокупность моральных принципов и правил поведения.

Эффект мультипликатора (multiplier effect) концепция, учитывающая появление в сообществе новых денег в результате оплаты гостиничных номеров, еды в ресторане и других операций. Определенная часть этих денег поступает местному сообществу, так как ресторану или гостинице необходимо заказывать здесь некоторые продукты и услуги, выплачивать зарплату и другие вознаграждения местным служащим и т.д.

Эффективность (effectiveness) выполнение операций так, чтобы цель организации была достигнута.

Я

Язык тела (body language) жесты, выражение лица, позы тела и другие движения тела, передающие те или иные значения, например эмоциональное состояние или отношение человека.

Яхт-клуб (yacht club) частный клуб, расположенный возле больших водоемов, в основном место для стоянки яхт или лодок.