



ЗАРУБЕЖНЫЙ УЧЕБНИК

С. Медлик Х. Инграм

# ГОСТИНИЧНЫЙ бизнес



[www.unity-dana.ru](http://www.unity-dana.ru)

Серия «Зарубежный учебник»

# **ГОСТИНИЧНЫЙ бизнес**

# The Business of Hotels

Fourth Edition

S. Medlik and H. Ingram



**ELSEVIER**

BUTTERWORTH  
HEINEMANN

AMSTERDAM BOSTON HEIDELBERG LONDON NEW YORK OXFORD  
PARIS SAN DIEGO SAN FRANCISCO SINGAPORE SYDNEY TOKYO

С. Медлик, Х. Инграм

# ГОСТИНИЧНЫЙ бизнес

*Рекомендовано Учебно-методическим центром  
«Профессиональный учебник» в качестве учебника  
для студентов высших учебных заведений,  
обучающихся по специальностям сервиса (230000)*



Москва • 2012

УДК [338.46:640.41](100)(075.8)  
ББК 65.432(0)я73-1  
М42

Главный редактор издательства  
кандидат юридических наук, доктор экономических наук *Н.Д. Эриашвили*

Перевод с английского *А.В. Павлова*

**М42** **Медлик, С.** Гостиничный бизнес: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям сервиса (230000) / С. Медлик, Х. Инграм; [пер. с англ. А.В. Павлов]. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 239 с. — (Серия «Зарубежный учебник»).

**И. Инграм, Х.**

ISBN 0 7506 4115 0 (англ.)  
ISBN 5-238-00792-2 (русск.)

Агентство СІР РГБ

Рассматриваются концепции гостиниц и гостеприимства, структура гостиничного бизнеса, функции гостиницы, проблемы обслуживания гостей, развитие вспомогательных служб, основные процедуры и персонал гостиниц. Приведены примеры из гостиничной деятельности разных стран мира.

Книга адресована тем, кто изучает гостиничный бизнес в учебных заведениях (им она даст систематические основы знаний, которые в дальнейшем можно углублять и пополнять), а также тем, кто профессионально занимается этим бизнесом. Этот учебник широко известен в европейских странах; популярность его настолько велика, что за четверть века с момента выхода учебник претерпел уже четыре издания.

**ББК 65.432(0)я73-1**

ISBN 0 7506 4115 0 (англ.)  
ISBN 5-238-00792-2 (русск.)

Copyright © 1980, 1989, 1994 S. Medlik.  
All rights reserved  
Copyright © 2000, S. Medlik and H. Ingram.  
All rights reserved  
This edition of the Business of the Hotels  
4<sup>th</sup> Edition by S. Medlik & Hadyn Ingram  
is published by arrangement with Elsevier Ltd,  
The Boulevard, Langford Lane, Kidlington,  
OX5 1GB, England.  
© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА,  
перевод, оформление, 2005

# Оглавление

Список таблиц	viii
Список рисунков	x
Предисловие к первому изданию	xi
Предисловие к четвертому изданию	xv
<b>Часть I. КОНЦЕПЦИИ ГОСТИНИЦ И ГОСТЕПРИИМСТВА</b>	<b>1</b>
1 Вне дома	2
Значение гостиниц — Путешествия и гостиницы — Два века ведения гостиничного хозяйства — Место, занимаемое гостиницами мира на общем рынке предоставления ночлега — Расположение гостиниц — Типы гостиниц — Обзор описанного выше	
2 Гостиничная продукция и рынки	14
Гостиница как общее рыночное понятие — Гостиничные удобства и услуги как товар — Рынки размещения в гостиницах — Рынок общественного питания гостиниц — Источники спроса на гостиницы — Территория, обслуживаемая гостиницей — Сегментация рынка гостиниц — Покупка и оплата гостиничных услуг — Маркетинговая ориентация гостиницы	
3 Политика, философия и стратегия гостиниц	28
Цели и направления политики — Политика общая и частная — Формулирование, способ коммуникации и рассмотрение политики — Философия гостиниц — Планы и стратегия гостиниц — Структура управления гостиницей	
<b>Часть II. СТРУКТУРА ГОСТИНИЧНОЙ ИНДУСТРИИ</b>	<b>41</b>
4 Маленькая гостиница	42
Продукция и рынки — Собственность и финансы — Организация и укомплектование персоналом — Бухгалтерский учет и контроль — Будущее маленькой гостиницы — Консорциумы	
5 Гостиничные группы	55
Операции групп гостиниц — Преимущества групп — Проблемы групп — Пределы централизации — Сосредоточенная в одном месте группа гостиниц: иллюстрация — Группа рассредоточенных гостиниц: иллюстрация	
6 Международные гостиничные операции	70
Продукция — Рынки — Собственность и финансы — Организация и общий подход	

---

<b>Часть III. ГОСТИНИЦА И ЕЕ ФУНКЦИИ: ОБСЛУЖИВАНИЕ ГОСТЕЙ</b>	<b>85</b>
7 Номера и места	86
Продажа номеров — Почта и другие услуги для гостей — Унифицированные услуги — Ведение гостиничного хозяйства — Организация и укомплектование капиталом — Бухгалтерский учет и контроль	
8 Питание и напитки	97
Цикл продуктов питания — Цикл напитков — Рестораны гостиницы — Бары гостиницы — Обслуживание в номерах — Приемы — Вспомогательные службы, связанные с организацией питания и напитками — Организация и укомплектование персоналом — Бухгалтерский учет и контроль	
9 Различные услуги, предоставляемые гостям	111
Пользование телефоном — Прачечная для гостей — Сдача в аренду и по договору о франчайзинге — Другие источники дохода — Бухгалтерский учет и контроль	
<b>Часть IV. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСЛУГИ ГОСТИНИЦЫ</b>	<b>121</b>
10 Маркетинг	122
От производства к продажам и маркетингу — Концепция маркетинга — Особенности гостиничного маркетинга — Цикл маркетинга — Ресурсы для маркетинга — Доход и управление качеством — Гостиницы как часть всей продукции для туристов	
11 Владение и управление имуществом	138
Владение собственностью — Эксплуатация и содержание имущества — Управление удобствами — Энергия — Гостиницы и окружающая среда	
12 Финансы и бухгалтерский учет	146
Соотношения и анализ бухгалтерского баланса — Отчет о прибылях и убытках гостиницы — Соотношения и анализ прибылей и убытков — Доход от операций гостиниц — Соотношения бухгалтерского баланса, прибылей и убытков	
<b>Часть V. ЛЮДИ И ПРОЦЕДУРЫ</b>	<b>159</b>
13 Организация гостиницы	160
Гостиничные номера — Питание и напитки — Дополнительные услуги гостиницы — Структура управления — Организационная структура крупной гостиницы: иллюстрация — Учет и контроль — Применение информационных технологий	
14 Укомплектование гостиницы персоналом	176
Определяющие факторы укомплектования гостиницы персоналом — Продукция гостиниц и укомплектование персоналом — Управление персоналом — Функции подразделения по обучению	

---

15	<b>Эффективность работы гостиниц</b>	185
	Критерии эффективности работы — Финансовая перспектива — Внутренняя перспектива бизнеса — Новые подходы к изучению пер- спектив — Перспективы для клиентов — Некоторые способы до- биться большей продуктивности в работе	
	<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	<b>197</b>
A	Путешествия и гостиницы в Великобритании в 1990-х гг.	198
B	Путешествия и гостиницы в Америке в 1990-х гг.	199
C	Общая вместимость гостиниц и других подобных заведений, 1995	200
D	Загруженность в гостиницах некоторых стран, 1994, 1995, 1996	202
E	Ведущие гостиничные группы по всему миру	203
F	Ведущие гостиничные группы в Европе	206
G	Ведущие гостиничные консорциумы	209
H	Международные отчеты Horwath	211
I	Список организаций гостиничного бизнеса	213
J	Список периодических изданий по гостиничному бизнесу	215
K	Литература для дополнительного чтения	217
	<b>Библиографический список</b>	<b>221</b>

# СПИСОК ТАБЛИЦ

- 1 Характеристика размещения в отдельных европейских странах, 1995 г.
- 2 Определения социальных ступеней
- 3 Ведущие компании по управлению гостиницами
- 4 Ведущие компании по франчайзингу гостиниц
- 5 Структура доходов гостиниц в основных регионах мира
- 6 Структура доходов гостиниц в отдельных европейских странах
- 7 Структура гостиничных рынков по основным регионам
- 8 Предварительное резервирование в отелях в основных регионах мира
- 9 Способ оплаты гостиничных услуг в основных регионах мира
- 10 Продажа гостиничных кредитных карт в основных регионах мира
- 11 Продажи номеров в виде отношения к доходу гостиниц в основных регионах мира
- 12 Суммы, выплачиваемые служащим в номерах, и связанных с ними расходов к продажам в Европе и Африке
- 13 Пропорции продаж номеров, расходов и прибылей в отдельных европейских странах
- 14 Заселенность номеров и средние показатели в отдельных европейских странах
- 15 Двойная заселенность в отдельных городах и регионах
- 16 Отношение доходов от продажи продуктов питания и напитков к доходу гостиницы в основных регионах
- 17 Отношения оплаты персонала, связанного с пищей и напитками, и соответствующих расходов к продажам в Европе и Африке
- 18 Отношения продаж, затрат и прибылей от организации питания и напитков в отдельных европейских странах
- 19 Различные продажи услуг и доходы, представленные как доля доходов гостиниц в некоторых регионах мира
- 20 Доходы от телекоммуникаций, издержки и прибыль в гостиницах некоторых европейских стран
- 21 Услуги для гостей, предлагаемые гостиницами в разных регионах
- 22 Использование гостиницами инструментов продвижения продукции в основных регионах
- 23 Расходы на маркетинг как отношение к продажам, осуществляемым гостиницами, в основных регионах

- 24 Расходы на маркетинг как отношение к продажам, осуществляемым гостиницами, в отдельных европейских странах
- 25 Заполненность номеров, скидки и доход в отдельных городах
- 26 Расходы на эксплуатацию и содержание хозяйства как отношение к объему гостиничных продаж в основных регионах
- 27 Расходы на эксплуатацию и содержание хозяйства как отношение к объему гостиничных продаж в отдельных европейских странах
- 28 Расходы на энергию как отношение к объему гостиничных продаж в отдельных регионах Европы
- 29 Расходы на энергию как отношение к объему гостиничных продаж в отдельных странах и регионах
- 30 Бухгалтерский баланс на 31 декабря \_\_\_\_\_ г.
- 31 Сводный текущий отчет о прибылях и убытках на год до 31 декабря \_\_\_\_\_ г.
- 32 Сводный текущий отчет о прибылях и убытках за год до 31 декабря \_\_\_\_\_ г., в котором показаны уровни прибыли
- 33 Отношение расходов, затрат и маржинальных доходов к объемам продаж по отделам и доходу гостиницы
- 34 Доход от операций гостиниц в виде отношения к объему продаж гостиниц в основных регионах
- 35 Доход от операций гостиниц в виде отношения к объему продаж гостиниц в отдельных странах
- 36 Административные и общие расходы как отношение к гостиничным продажам в основных регионах
- 37 Административные и общие расходы как отношение к гостиничным продажам в отдельных странах Европы
- 38 Перечень обязанностей по работе с персоналом в группе гостиниц
- 39 Перечень обязанностей по обучению в группе гостиниц
- 40 Отношение количества служащих к количеству номеров в гостиницах в некоторых городах Европы
- 41 Отношение количества служащих к количеству номеров в гостиницах в некоторых городах Африки и Среднего Востока
- 42 Объем сбыта и сумма, выплачиваемая служащим в гостиницах, в основных регионах мира

## СПИСОК РИСУНКОВ

- 1 Три этапа путешествий
- 2 Гостиница как рыночное понятие
- 3 Главные участники гостиничного бизнеса
- 4 Организационная структура маленькой гостиницы
- 5 Ведущие европейские группы гостиниц по признаку нахождения главного офиса в стране (на основе *Hotels*, июль 1999)
- 6 Организационная структура сосредоточенной в одном месте гостиничной группы
- 7 Организационная схема рассредоточенной гостиничной группы
- 8 Ведущие мировые гостиничные группы, расположенные по степени охвата ими мирового пространства (по данным *Hotels*, июль 1999)
- 9 Организационная схема системы международных отелей Marriott, июнь 1999
- 10 Организационная схема гостиниц и домов отдыха Le Meridien, июнь 1999
- 11 Цикл продуктов питания
- 12 Соотношения питания и напитков в европейских гостиницах, 1997
- 13 Продажи и доходы по различным услугам, предоставляемым в отелях разных стран мира, 1997
- 14 Цикл маркетинга
- 15 Расходы на маркетинг в гостиницах, 1997
- 16 Расходы на эксплуатацию и содержание хозяйства в гостиницах, 1997
- 17 Доход от операций гостиниц, 1997
- 18 Организационная структура крупной гостиницы
- 19 Организация функционирования персонала в гостиничной группе
- 20 Организация функции обучения в группе гостиниц
- 21 Гостиницы как модель системы
- 22 Протокол результатов по Каплану и Нортону (1992)
- 23 Карточка отзыва гостиничной группы Forte Hotels, 1999
- 24 Выдержка из листка удовлетворенности клиента в гостинице группы Marriott Hotels, 1999

# Предисловие к первому изданию

В литературе, посвященной бизнесу и управлению, используются разные подходы к изучению данной темы. Некоторые авторы, например Фредерик Винслоу Тейлор и Гилбретс, нашли подход к данному предмету через изучение имеющейся литературы. Другие, к их числу относятся Генри Фейол и Питер Друкер, анализировали опыт менеджмента. Третий, и наиболее современный, подход избрали Фредерик Херцберг и Дуглас Макгрегор, предложившие приложить знания из поведенческих наук к науке управления. В литературе, посвященной гостиничному управлению, эти три школы иллюстрируются примерами.

Гостиницы всегда рассматривались большинством исследователей как весьма специфический вид бизнеса. Они привлекали многих успешных предпринимателей и менеджеров, но и те и другие были слишком заняты обеспечением успеха своих отелей, чтобы писать о них. Академические ученые и консультанты, занимавшиеся проблемами гостиниц, редко брали на себя задачу разъяснения гостиничного бизнеса широкой публике, кроме чтения лекций на эту тему, или написания статей в газетно-журнальных изданиях, или подготовки отчетов для своих клиентов.

Огромный и при этом постоянно возрастающий поток книг, посвященных гостиницам, можно разделить на несколько различных направлений. Есть книги, посвященные конкретным приемам и методам гостиничного бизнеса, например, встреча клиентов у стойки администратора, организация гостиничного быта и особенно приготовление пищи. Другие посвящены бухгалтерскому учету, маркетингу, управлению персоналом, техническому обслуживанию и другим функциям, выполняемым специальным гостиничным персоналом. Существует также несколько монографий, посвященных исследованию данной отрасли с точки зрения экономики и истории. Большинство этих книг, и лишь немногие, рассматривающие более или менее всесторонне проблему гостиниц в целом, почти неизменно касаются вопроса обеспечения питания за пределами отелей, а не концентрируются на самих отелях. И действительно, совсем немного книг по управлению гостиницами было издано по всему миру с тех пор, как классическая книга Люсиуса Бумера «Гостиничный менеджмент» впервые появилась более пятидесяти лет назад<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> *Boomer L. Hotel Management — Principles and Practice. New York, London: Harper & Brothers, 1925.* В этой книге взгляды автора, отраженные в последующих пересмотренных изданиях 1931 и 1938 гг., не совпадают с тем, что президент корпорации Waldorf Astoria Hotel (Нью-Йорк) написал сам для первого издания.

В это же время лишь незначительный прогресс был достигнут в переводе теории бизнеса и менеджмента из области производства в индустрию обслуживания в целом и в индустрию гостиничного обслуживания в частности. Это особенно поразительно учитывая то, что за прошедшие десятилетия наблюдался рост количества гостиниц и развитие образования и обучения персонала в области гостиничного управления.

Гостиница — это бизнес со своими собственными продуктами и рынками, технологией и методами, которые не поддаются простому анализу. Гостиница предлагает для продажи на мировые рынки несколько отличающихся друг от друга продуктов в различных сочетаниях. Такой бизнес объединяет под одной крышей производство и продажу. Гостиничный бизнес находится в очень близком и тесном контакте с заказчиками, которые пользуются гостиничной продукцией с точки зрения продажи. Он создает высокое отношение капитала к продажам и, кроме того, выявляет тенденцию к достижению более интенсивной работы. Таким образом, во многих отношениях сознательный анализ деятельности в области гостиничного бизнеса скорее предусматривает выявление и объяснение всех этих и других реальностей, чем адаптация общих теорий к гостиничному бизнесу.

Настоящее издание не претендует на то, чтобы заменить книги общего характера по бизнесу и менеджменту, так же как и на то, чтобы охватить все, что относится к гостиничному бизнесу. Эта книга представляет собой попытку заполнить пробел, который ощущается в течение некоторого времени студентами, преподавателями и практическими специалистами — здесь дается описание гостиниц в качестве предмета бизнеса. Такой подход обеспечивает более простой и многосторонний обзор, чем детальный и глубокий анализ отдельных или всех аспектов бизнеса. Рекомендации по дальнейшему чтению с более детальным рассмотрением специфических аспектов этого бизнеса даются для каждой из пятнадцати глав этой книги; письменные материалы и другая связанная с данной темой литература указаны в библиографическом списке.

Дополнительная литература, предложенная для более углубленного изучения данной темы, насчитывает сотни источников, которые в основном доступны как отдельные публикации, вышедшие в Великобритании. Гораздо больше печатных материалов, относящихся к каждой статье этой книги, доступны в форме статей в журналах, докладов на конференциях, а также тех материалов, которые были опубликованы в той или иной форме как в Великобритании, так и за ее пределами. Предполагается, что преподаватели могут предложить свои собственные дополнительные списки для чтения, в которых сфокусировано внимание на предмете рассмотрения в нужном аспекте и выделяется то, что необходимо для студентов их учебных курсов. Подобным же образом в других странах преподаватели могут рекомендовать дополнительные материалы и библиографические источники, включенные в данную книгу, или заменить их материалом, известным им, или сочетать оба подхода.

Если рассматривать студента и преподавателя гостиничного менеджмента как потенциальных адресатов этой книги, то можно заключить,

что вся книга в целом и каждая из ее частей предназначены для того, чтобы создать некую конструкцию или структуру, на примере которой можно изучать гостиничный бизнес настолько глубоко, насколько может потребоваться в конкретных учебных курсах с использованием другого вспомогательного материала или без него. Профессионально занимающемуся этим бизнесом владельцу отеля, директору или управляющему эта книга может помочь организовать и привести в порядок то, что они изучали на опыте не так методично, а также, возможно, то, что будет способствовать формированию их более гармоничной точке зрения на свою деятельность. Для новичков гостиничного бизнеса, а также людей, профессионально заинтересованных в освоении понимания книга будет подходящим введением в дело по осуществлению этого бизнеса.

Читатель-специалист скоро заметит, что часто только одна глава посвящена его сфере деятельности, например маркетингу, финансам и бухгалтерскому учету и формированию кадров, хотя при более близком рассмотрении становится ясно, что ни эти три аспекта, ни другие темы не ограничиваются только конкретными главами, посвященными им. На самом деле, если и наблюдается тенденция к преобладанию в тексте каких-либо аспектов, то это рынки, деньги и люди, так как мы убеждены, что гостиницы должны уделять им особое внимание в общей структуре своей деятельности, чтобы обеспечить постоянную жизнеспособность бизнеса.

Большинство читателей обнаружат то, что покажется им существенным упущением. Юридические вопросы, которые оказывают все более сильное влияние на гостиничный бизнес, почти совершенно не упоминаются, поскольку в разных странах они различны и в достаточной мере представлены документами в других источниках. Техническим вопросам недостаточное внимание уделяется по тем же причинам, а также еще и потому, что их применимость в большой степени зависит от объема и характера бизнеса, что мешает рассматривать их в этой книге с достаточной достоверностью. Мы пренебрегли также и другими аспектами, которые имеют значение только для менее существенных гостиничных операций.

Написание этой книги и ее содержание оказали влияние многие специалисты, и иногда это влияние уходит в далекое прошлое. Первым человеком, оказавшим влияние, был Джон Фуллер, в то время возглавлявший факультет в Политехническом университете в Баттерси. Именно ему я обязан вступлением в гостиничный бизнес, за предоставленную мне возможность узнать его и быть им очарованным в 1950-е годы. Вторым был А.Х. Джонс из Grosvenor House, руководивший этой гостиницей в течение почти 30 лет, последние десять из которых совпали с первыми десятью годами моих профессиональных занятий гостиницами. Он один из первых в Британии стал олицетворением руководителя гостиницы как бизнесмена и лидер своей отрасли. Третьим был Дин Ховард Б. Мик — основатель Школы гостиничного управления при Корнеллском университете, который оказал большее влияние на будущие поколения руководителей гостиниц, чем большинство других специалистов, так же как и на образование и обучение в области гостиничного менеджмента.

Четвертым был лорд Кроутер, который в 1960-е и в начале 1970-х гг. в качестве председателя отелей Trust Houses привнес свой богатый практический опыт работы в крупной корпоративной гостиничной организации. Последнее, но не менее важное, — я очень признателен д-ру Д.М.А. Легетту, первому проректору Университета Суррея, благодаря помощи и поощрению которого изучение гостиничного менеджмента было организовано в университете. Я извлек большую пользу из обсуждений проблем с несколькими моими коллегами по Университету Суррея: Джоном Бивисом — проблемой работы гостиничной приемной, Джоном Беркартом и Виктором Миддлтоном — вопросов маркетинга, Роджером Досвеллом — планирования гостиничного бизнеса и Филиппом Нейлоном — проблем в других областях.

На содержание этой книги сильно повлияли три менее известных издания: монография Дж. Кэмпбела-Смита «Опыт маркетинга питания»<sup>1</sup> благодаря его воплощению концепции маркетинга; публикация Д.А. Фима «Общий менеджмент на практике — его применение в общественном питании»<sup>2</sup> благодаря некоторым мыслям, относительно менеджмента выраженным в ней, и книга Л.С. Фентона и Н.А. Фоулера и их сотрудников «Бухгалтерский учет и последующий аудит в гостиницах»<sup>3</sup> благодаря представленным в ней идеям о подходе и структуре этой книги.

Несколько человек прочитали черновики глав и прокомментировали их; в частности, Майкл Найтингейл и Джеф Паркинсон, а также другие, которые предпочли, чтобы их имена не назывались.

Как автор я не могу претендовать на то, чтобы упомянутые люди целиком и полностью были согласны со всем, что представлено на этих страницах, и хочу подчеркнуть, что в любых недостатках этого издания повинен только я сам. Но я остаюсь крайне признательным всем тем, чье влияние я подтверждаю, а также тем, чей вклад, возможно, не был отмечен.

*Гилдфорд, 1978 г.*

*С. Медлик*

---

<sup>1</sup> Университет Суррея, 1967.

<sup>2</sup> Макдональд, 1971.

<sup>3</sup> Институт дипломированных бухгалтеров Англии и Уэльса (The Institute of Chartered Accountants in England and Wales), 1978.

# Предисловие к четвертому изданию

Первая редакция этой книги была написана в конце 1970-х гг. После ее первой публикации в 1980 г. вышло еще два издания и несколько допечаток.

Третье издание представляло собой отступление от первых двух, что явилось следствием опроса издателями преподавателей, которые использовали книгу в учебных курсах, и такого же числа людей, которые не пользовались ею. Опрос был проведен с целью получить замечания на книгу. То, что респондентам нравилось в книге больше всего, было усилено, были использованы их многочисленные предложения по ее усовершенствованию. Статистика и другая информация, помогающая описать гостиничный бизнес по всему миру в начале 1990-х гг., были обновлены и расширены.

Настоящее четвертое издание книги было подготовлено совместно с Хадин Ингрэмом, лектором Университета Суррея и профессиональным управляющим гостиницей, который осуществил большую часть переработки. В нынешней форме книга появилась, в основном, благодаря его влиянию. Хотя и были сохранены пять частей и 15 глав, их порядок изменился: от концепции гостиницы и структуры гостиничной отрасли до гостиницы и ее функций — услуг для гостей, вспомогательной деятельности, людей и процедур, как показано на схеме, приведенной ниже.



В рамках этой структуры основной целью книги было показать гостиничный бизнес в конце 1990-х гг., и приводимая здесь статистика по большей части относится к этим годам. Все таблицы, кроме нескольких таблиц из третьего издания, были обновлены или заменены новыми. Схемы, диаграммы и выделенный затененный текст подчеркивают важные данные, понятия, сравнения, цитаты и выдержки из различных источников. Основной текст дополнен 11 приложениями.

Предложения по дальнейшему чтению по теме каждой главы и список книг опять ограничен 100 источниками, опубликованными в основном в Соединенном Королевстве, но он был полностью пересмотрен, в него была включена большая часть новых источников, выпущенных в 1990-х гг.

Мы хотим выразить благодарность людям, кто тем или иным образом оказал влияние на наши мысли по поводу гостиниц и этой книги, и выразить надежду, что новое издание окажется полезным для студентов, преподавателей и профессионалов так же, как и предыдущие издания. Мы также признательны Horwath International и Pannell Kerr Forster за данные, приведенные в их отчетах, а также следующим организациям и лицам, которые помогли нам тем или иным образом:

Accor Group (Жиль Оннегер);  
Forte Hotels (Маргарет Ерстад) и White Hart Hotel, Солсбери;  
Horwath International (Мартин Джерти);  
гостиницам сети Marriott;  
консультационной фирме по вопросам управления Pannell Kerr Forster (Дженни Бернс);  
Royal Garden Hotel, Лондон (Грэхэм Бэмфорд);  
консалтинговой фирме TRI Hospitality Consulting (Тревор Ворд);  
гостиницам Whitbread Hotels (Алан Паркер и Джейн Нейл).

*Гилдфорд, 1999 г.*

*С. Медлик  
Х. Инграм*



Часть

I

Концепции  
ГОСТИНИЦ  
и ГОСТЕПРИИМСТВА

## Вне дома

Большинство из нас бóльшую часть года живет дома. Хотя мы можем ходить на работу, в магазин за покупками, в гости к друзьям и родственникам и иным образом участвовать в социальной жизни и проводить свое свободное время, но все же дом для каждого человека — это то место, куда мы обычно каждый день возвращаемся и где мы проводим ночь. Но многие из нас на протяжении года все чаще и чаще останавливаются вне дома, находясь где-либо по делам, в отпуске или по другим причинам. Многие останавливаются в гостиницах.

Если пройтись по городу, можно увидеть магазины, конторы, мастерские, рестораны и массу других мест, связанных с работой, развлечениями и отдыхом. Когда за городом едешь на машине, то видишь фабрики, фермы, автозаправки. Но даже не уходя далеко, находясь в городе или за городом, рано или поздно среди прочего обязательно увидишь одно здание — гостиницу.

Люди, которых встречаешь в городе или за городом, могут быть местными жителями или приезжими. Места, где они чаще всего бывают, нередко необходимы для удовлетворения повседневных потребностей местного населения, но в районах, где бывает много приезжих, немало объектов социально-бытового обслуживания предназначены в основном для них.

Один из таких объектов, неизменно обязанный своим происхождением именно приезжим, — это гостиница. В большей или меньшей степени гостиничные рестораны, бары и другие услуги могут также использоваться и местным населением, но основной функцией гостиницы является предоставление людям, которые находятся вне дома, ночлега и обеспечение их основных потребностей.

Это основная функция гостиницы, которая существенно отличает ее от других видов бизнеса и по отношению к которой другие ее функции являются вспомогательными. Цель других объектов, где предоставляют место для размещения, питание и напитки для находящихся вне дома людей, например больниц, школ-интернатов или общежитий, все же направлено на другие цели, будь это лечение, или образование, или что-то еще. На практике также нетрудно провести различие между предоставлением гостиницами жилья для проживания и сдачей жилья внаем на основе аренды помещения, но труднее — между гостиницами, пансионатами и другими подобными им учреждениями, основная функция которых такая же, как у гостиниц. Однако для наших целей достаточно описать гостиницу как учреждение, предоставляющее за вознаграждение жилье и питание туристам и временно пребывающим здесь людям, а также обычно питание, закуски и какие-либо другие услуги другим клиентам.

### Значение гостиниц

В большинстве стран гостиницы играют важную роль, *предоставляя возможности* для проведения деловых встреч, совещаний и конференций, а также для отдыха и развлечений. В этом смысле гостиницы столь же необходимы для экономики и общества, как и хорошо организованный транспорт, связь и системы розничного распределения различных товаров и услуг. Используя свои возможности, гостиницы вносят вклад в общий объем производства товаров и услуг, который составляет материальное благосостояние нации и общества.

Во многих регионах гостиницы являются *местом привлечения приезжих*, которые реализуют в них свою покупательную способность и склонны тратить при этом больше денег, чем находясь дома. Благодаря тому, что приезжие тратят свои деньги, находясь вне дома, гостиницы нередко вносят значительный вклад в местную экономику как непосредственно, так и косвенно, благодаря последующему перераспределению средств приезжих в пользу других получателей средств в данной местности.

В районах, куда приезжают иностранцы, гостиницы часто являются важными *источниками получения иностранной валюты* и таким образом могут вносить значительный вклад в платежные балансы своих стран. В странах с ограниченными возможностями экспорта гостиницы могут быть одним из немногих источников поступления иностранной валюты.

Гостиницы выполняют также важную роль *привлечения рабочей силы*, обеспечивая тысячи рабочих мест по многим специальностям, формирующим целые гостиничные отрасли в большинстве стран. Кроме того, в этой отрасли заняты люди, ведущие собственный бизнес и являющиеся владельцами маленьких гостиниц. Роль гостиниц как работодателей особенно важна в районах, где слишком ограничены иные источники занятости, и они вносят вклад в развитие региона.

Гостиницы являются также важными *точками розничной продажи продукции других отраслей*. В процессе строительства и модернизации гостиниц обеспечивается поле деятельности строительной промышленности и связанных с ней отраслей. Оборудование, мебель и всевозможные принадлежности поставляются гостиницам широким кругом производителей. Продукты питания, напитки и другие подобные предметы потребления входят в число наиболее значительных ежедневных закупок, которые гостиницы осуществляют у фермеров, рыбаков, поставщиков продуктов питания и напитков и у компаний, поставляющих газ, электроэнергию и воду. Помимо того, что гостиницы создают непосредственную занятость для своих сотрудников, они порождают значительную косвенную занятость для тех, кто работает в поставляющих отраслях.

Последнее, но не менее важное, — гостиницы являются важным *источником социально-бытового обслуживания местных жителей*. Их рестораны, бары и другие услуги часто привлекают большое количество местных потребителей, и в результате многие гостиницы становятся социальными центрами в своих населенных пунктах.

## Путешествия и гостиницы

Проживание вне дома — это функция путешествия, и можно выделить три основных этапа в развитии туризма в северном полушарии (рис. 1).

*Примерно до середины XIX в.* большинство поездок предпринималось людьми, путешествующими в основном по своей стране, выезжающими из дома по делам или по профессиональной необходимости.

Путешествия в то время были сравнительно небольшими по объему и охватывали в любой стране лишь небольшую часть населения, и большинство путешественников ездили в колясках.

	Около 1850 г.	Около 1950 г.
Дилижанс	Железная дорога Пароход	Автомобиль Самолет
Постоялые дворы	Гостиницы Пансионы Пансионаты	Гостиницы и мотели Турбазы Иные места отдыха с самообслуживанием

**Рис. 1.** Три этапа путешествий

В XIX в. постоянные дворы и заведения гостиничного типа, расположенные вдоль больших дорог и в главных городах, в достаточной степени обеспечивали места для размещения.

*В период между приблизительно 1850 и 1950 гг.* растет количество путешественников, покидающих дом по причинам, не связанным с делами, и отпуска постепенно стали представлять собой важную причину для поездок. Примерно в течение 100 лет преобладающими средствами пассажирских перевозок были железная дорога и пароходы, а новые средства транспорта дали толчок путешествиям из страны в страну и с континента на континент. Хотя первые гостиницы ведут начало с XVIII в., заметный рост числа их произошел только в XIX в., когда появившиеся к этому времени первые железные дороги и позднее пароходы создали достаточно большие рынки, обеспечившие возможность появления более крупных гостиниц. В этот период на рынке гостиничного бизнеса для размещения и постоя клиентов наряду с пансионатами и пансионатами, преобладали гостиницы.

*Примерно к середине XX в.* в большинстве развитых стран мира (чуть раньше в Северной Америке и немного позже в Европе) гостиничный бизнес совершил полный круг по земному шару, и с возрастанием роли автомобилей как основного средства пассажирского транспорта основные перевозки вернулись на дороги. Почти одновременно с этим воздушные перелеты стали иметь несомненное преимущество перед железными дорогами и морскими перевозками, в качестве основного средства перевозки пассажиров на большие расстояния. На многих маршрутах поездки в отпускной период достигли по объему уровня других видов перевозок и часто значительно

превышают их. Поездки вдали от дома постоянно растут и становятся международными. Гостиницы вступили в конкурентную борьбу с другими формами размещения на постой — турбазами (отпускными центрами) и загородными базами отдыха, предназначенными для отпускников в Европе, а также мотелями в Северной Америке и различными объектами самообслуживания для людей, находящихся в отпуске.

### Два века ведения гостиничного хозяйства

Гостиницам примерно 200 лет. Слова «гостиница, отель» вошли в употребление в Англии с появлением нововведения в Лондоне после 1760 г., представляющим собой некоего рода заведение, уже ставшее в то время привычным в Париже, которое называлось «*hotel garni*», или «большой дом», в котором квартиры сдаются на день, неделю или месяц. Его появление обозначало отход от привычного способа размещения гостей на постоялых дворах и заведения типа гостиниц и переход к чему-то более удобному и даже роскошному. Гостиницы с управляющими, служащими, приемной и персоналом в униформе появились, в основном, только в начале XIX в., и до середины века их развитие шло относительно медленно. Отсутствие хороших постоялых дворов в Шотландии в какой-то степени ускорило появление там гостиниц; к концу XVIII в. в Эдинбурге, например, было несколько гостиниц, где путешественник мог получить изысканную и комфортабельную комнату. Известно также, что в конце XVIII — начале XIX в. гостиницы стали быстро появляться в других частях Европы, где в то время возникла идея гостиниц на курортах.

В Северной Америке размещение путешествующих вначале шло по такой же схеме, как и в Англии. Большинство гостиниц или постоялых дворов устраивали в переделанных для этого домах, но к концу XVIII в. в нескольких городах на восточном побережье были специально построенные гостиницы, и в первой половине XIX в. строительство гостиниц распространилось по всей Северной Америке вплоть до Тихоокеанского побережья. Эволюция от устройства постоялых дворов до устройства гостиниц, таким образом, шла почти параллельно в Старом и Новом Свете, и становление гостиничной отрасли по обе стороны Атлантики, возможно, имело гораздо больше общего, чем это обычно признают. То, чего Америке, возможно, недоставало в истории и традициях, восполнялось первопроходческим

духом, активным соперничеством между городами и предпринимателями при стремительном росте рынка путешествий.

В XIX в. гостиницы уже твердо встали на ноги, становясь не только предназначенными для путешественников центрами гостеприимства на коммерческой основе, но часто также являясь важными социальными центрами в своих населенных пунктах. Их строительство, управление и функционирование стали особой специализированной деятельностью, со своим собственным стилем и методами работы. В XX в. в большинстве стран произошли еще большее углубление специализации, расширение гостиничного бизнеса, а также возрастание сложности его ведения. Рост и разнообразие гостиничных операций сопровождался ростом и увеличением разнообразия в конкурентной борьбе на всем рынке размещения на постой.

То, что произошло в 1990-е гг. с путешествиями и гостиницами в Соединенном Королевстве и Соединенных Штатах, описано в приложениях А и В.

### **Место, занимаемое гостиницами на общем рынке предоставления ночлега**

В любой стране спрос на ночлег вне дома порождается людьми, путешествующими по своей собственной стране, а также иностранными гостями. В развитых странах большая часть путешествий совершается жителями страны с целью отдыха и проведения свободного времени. В развивающихся странах большая часть путешествий их жителей осуществляется по делу, но в эти страны также часто приезжает много людей из-за рубежа, чтобы провести свободное время.

Информация об объектах предоставления ночлега в отдельных странах существенным образом отражается в наименованиях, используемых для них заинтересованными странами, охват различных типов таких объектов согласно имеющейся статистике. Между разными странами можно провести только самое общее сравнение. Одним из источников подобного анализа является ежегодный доклад Комитета по туризму Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), в котором проводится различие между местами, имеющимися в гостиницах и в подобных им заведениях, и тем, что описывается, как дополнительное размещение.

**Таблица 1. Характеристика размещения  
в отдельных европейских странах, 1995 г.**

<i>Страна</i>	<i>Соотношение мест в различных странах, %</i>	
	<i>гостиницы и подобные им заведения</i> <sup>1</sup>	<i>дополнительные объекты для размещения</i> <sup>2</sup>
Австрия	57	43
Бельгия	16	84
Чешская Республика	56	44
Франция	28	72
Германия	52	48
Венгрия	52	48
Нидерланды	18	82
Португалия	43	57
Испания	48	52
Швеция	68	32

<i>Страна</i>	<i>Соотношение ночей, проведенных во всех заведениях, %</i>	
	<i>иностранными гостями</i>	<i>гостями из данной страны</i>
Австрия	74	26
Бельгия	42	58
Чешская Республика	41	59
Франция	36	64
Германия	11	89
Венгрия	61	39
Нидерланды	32	68
Португалия	61	39
Испания	60	40
Швеция	21	79

<sup>1</sup> Для большинства стран гостиницы и подобные им заведения включают гостиницы, мотели, придорожные гостиницы и пансионаты.

<sup>2</sup> Дополнительные объекты для размещения включают различные молодежные общежития, базы отдыха, арендованные комнаты, дома и квартиры, кемпинги и места для стоянки жилых фургонов.

*Источник:* По данным Организации экономического сотрудничества и развития. *Политика туризма и международный туризм в странах ОЭСР, 1997.*

Отношение количества мест в гостиницах и в других подобных им заведениях к количеству мест на дополнительных объектах размещения указывает на относительную значительность гостиничного сектора на всем рынке объектов для размещения в отдельных странах, как показано в табл. 1. В большинстве стран характеристика размещения на постой имеет тенденцию отражать относительную значимость зарубежных и внутренних клиентов, поездок в свободное время и по делам и других факторов влияния. Оказывается, что во многих странах гостиницы и подобные им заведения находятся в меньшинстве среди заведений, предоставляющих размещение на постой людям, находящимся вдали от дома.

- По данным Всемирной организации по туризму (WTO), количество номеров в гостиницах и подобных им заведениях по всему миру в середине 1990-х приблизилось к 12,7 млн.
- Значительно больше половины общего количества номеров в Европе находится в пяти странах — Италии, Германии, Франции, Испании и Великобритании; количество номеров в Соединенных Штатах, Мексике и Канаде составляет в сумме более трех четвертей общего количества номеров в Северной и Южной Америке.
- На Китай приходится более четверти, а вместе с Японией, Таиландом и Австралией — более двух третей количества номеров Восточной Азии и Тихоокеанского региона.
- В остальных регионах мира — Африке, на Ближнем Востоке и Южной Азии — в сумме всего 6% общего количества номеров в мире.

(По данным приложения С)

## Расположение гостиниц

Гостиницы предоставляют услуги своим покупателям напрямую и лично. Гостиничные услуги потребляются в месте их продажи, там же и производятся. Следовательно, гостиничные услуги должны предоставляться там, где существует спрос, и рынок — это доминирующий фактор, оказывающий влияние на расположение гостиницы. Место расположения — это часть продукции гостиницы. В свою очередь, место расположения — ключевой фактор влияния на жизнеспособность

бизнеса. Это до такой степени верно, что успешный предприниматель мог бы сказать с убежденностью и с большой обоснованностью, что в гостиничном бизнесе есть только три фактора успеха: место расположения, место расположения, место расположения.

Как уже говорилось, развитие гостиничного дела следовало за развитием *средств транспорта*. Постоялые двory и другие заведения подобного типа располагались вдоль дорог и в конечных пунктах назначения, обслуживая транзитное и конечное сообщение. Быстрое распространение в XIX в. железных дорог предопределило появление железнодорожных гостиниц. В XX в. автомобильный транспорт породил новый спрос на места размещения на ночлег вдоль шоссе, и современный мотель и автогостиница стали ответом на это. Аналогичное, но менее выраженное влияние оказали пассажирские морские перевозки, которые стимулировали развитие гостиниц в портах, а в последнее время и авиатранспорт, который вызвал значительный рост гостиниц вблизи аэропортов и аэровокзалов.

Второй фактор влияния тесно связан с транспортом: многие гостиницы расположены таким образом, чтобы обслуживать в первую очередь отпускников. В местах их самой высокой концентрации отпускники размещаются в гостиницах населенных пунктов, численность местного населения которых может составлять только небольшую долю людей, находящихся там одновременно, как это происходит на многих курортах.

Третий, основной, фактор влияния на расположение гостиницы — место осуществления *экономической деятельности* и, в частности, промышленности и торговли. Хотя, опять же, это неотделимо от развития транспорта, поскольку производственная и коммерческая деятельность создает спрос на транзитное и конечное размещение для проживания в центрах промышленности и торговли, в местах, не часто посещаемых отпускниками.

Различные сегменты рынка путешествий породили характерный спрос на гостиницы и даже определенный тип гостиниц. В гостиницах, расположенных в деловых и промышленных центрах, обычно самая высокая наполняемость бывает в выходные дни, а на курортах — в основной сезон отпусков. Их удобства и услуги отражают потребности соответственно бизнесменов и отпускников. Между этими четко определяемыми сегментами попадают другие города и районы, например оживленные центры торговли, расположенные поблизости с историческими или другими привлекательными для гостей объектами, для которых можно нарисовать еще и другую схему бизнеса, помимо недельной или годовой.

## ТИПЫ ГОСТИНИЦ

Насколько разнообразны гостиницы можно видеть исходя из многих условий пользования ими, и на этой основе обозначить конкретные их типы. Гостиницы обозначают как первоклассные (пятизвездочные), курортные, деловые, квартирного типа, транзитные, а также и многими другими терминами и классификациями. Каждое из этих определений может указывать на стандарт, или место расположения, или конкретный тип гостей данной гостиницы, но он не описывает в достаточной мере ее основные характеристики. Их можно увидеть, применив к гостинице сочетание терминов, каждый из которых описывает конкретную гостиницу в соответствии с определенными критериями. На этом этапе следует выяснить, какие бывают типы гостиниц, приняв конкретные критерии для их классификации.

- В соответствии с *местом расположения* — гостиницы находятся в крупных городах и менее крупных, и совсем небольших в глубине страны, на горных или прибрежных курортах и в сельской местности.
- В соответствии с фактическим *положением* гостиницы в месте ее нахождения — она может быть в центре города или на окраине, рядом с пляжем прибрежного курорта или вдоль автомагистралей.
- В связи с их отношением к конкретным видам *транспорта* — существуют мотели и автогостиницы, железнодорожные гостиницы, гостиницы при аэропортах (термины, также указывающие на место расположения).
- В соответствии с *целью посещения* и основной причиной проживания гостей — различают бизнес-гостиницы, отпускные гостиницы, гостиницы для собраний (съездов), туристические гостиницы.
- Устойчивая тенденция к *краткосрочному или долгосрочному* пребыванию гостей может быть важной характеристикой гостиницы, так что гостиница становится транзитной или жилой.
- В соответствии с *ассортиментом предоставляемых удобств и услуг* — гостиница может быть открытой для постояльцев и не проживающих в ней, или она может ограничиваться предоставлением размещения на ночь и самое большее предложением своим гостям завтрака, а также быть гостиницей типа «hotel garni» или «апарт-отель», т.е. гостиницей квартирного типа.
- Наличие или отсутствие у гостиницы *лицензии на продажу алкогольных напитков* — важный аспект в ряду имеющихся гостиничных услуг, и различие между лицензированными и нелицензированными гостиницами заключается, следовательно, в существовании содержания описания гостиницы в большинстве стран.

- Универсального правила, как следует описывать гостиницы в соответствии с *размерами*, не существует, но по признаку их вместимости — количество номеров и мест — мы обычно применяем термин «маленькая гостиница» к гостинице с небольшим количеством спальных мест, термин «большая гостиница» к гостинице с несколькими сотнями мест и номеров и термин «гостиница среднего размера» к гостинице с промежуточным между этими двумя типами количеством в соответствии со структурой разделения в гостиничной отрасли конкретной страны.
- Какие бы критерии ни использовались в путеводителях по гостиницам и в системах классификации и уровней, на практике во многих странах обычно считается необходимым деление по крайней мере на четыре или пять классов, или уровней, чтобы в достаточной мере характеризовать различия в стандартах гостиниц и дать клиентам возможность сориентироваться в них. Противоположные позиции в виде стандартов первоклассных и предоставляющих базовые услуги гостиниц, которые иногда отмечаются пятью звездами и одной звездой соответственно, не представляют сложности; промежуточная позиция на любой такой шкале обозначает средний уровень без каких-либо особых претензий или достоинств. Тогда промежуточными позициями будут: выше среднего, но не доходящие до первоклассных (гостиницы со стандартами высокого качества) и гостиницы выше базового уровня (эконом-класс).
- Последний, но не менее важный признак: *собственность и управление*. Независимые гостиницы, принадлежащие частным лицам, которыми может управлять или сам собственник, или управляющий, получающий заработную плату, нужно отличать от сети или группы гостиниц, которыми владеет компания. Самостоятельные гостиницы могут входить в консорциум или кооператив гостиниц. Компания может непосредственно управлять своими гостиницами или передавать руководство согласно соглашению о франчайзинге.

Перечисленные характерные признаки дают возможность описать конкретную гостиницу в общих терминах, сжато, всесторонне и достоверно, например:

- Terminus Hotel — гостиница средней величины, эконом-класса, в центре города, гостиница без лицензии, принадлежит и управляется небольшой компанией, обслуживает в основном туристов, посещающих историческую часть города и его окрестности.
- Hotel Excelsior — крупная, независимая, первоклассная гостиница, расположенная на главной улице прибрежного курорта, ее основные клиенты — отдыхающие.

- The Crossroads Hotel — маленькая гостиница, с лицензией, транзитная автогостиница с высокими стандартами качества, управляется по франчайзингу, на окраине города, обслуживает в основном бизнесменов и туристов.

---

## Обзор описанного выше

В этой главе гостиницы рассматриваются как предприятия коммерческого гостеприимства, играющие важную роль во многих экономиках и обществах, в которых они функционируют. В развитии путешествий и возникновении сферы гостиничных услуг выделяются три этапа, и развитие гостиниц прослеживается до их истоков примерно двести лет назад. Однако гостиницы не являются единственными заведениями, предоставляющими место для постоя, они делят эту роль с другими на рынке подобных услуг. Место их расположения определялось развитием транспорта, экономической деятельностью, рекреационными целями. Эти и другие факторы вызвали появление гостиницразных типов, которые можно описать с учетом их основных характеристик. В следующей главе рассматриваются продукции гостиниц и их рынки.



# 2

## Гостиничная продукция и рынки

Цель этой главы<sup>1</sup> — дать общее описание удобств и услуг, предоставляемых гостиницами, рассмотреть, кто те люди, которые пользуются гостиницами, почему они ими пользуются и что влияет на выбор ими конкретных гостиниц. Проанализировав ответы, мы можем сформулировать концептуальную модель гостиницы, в которой делается попытка объяснить, пользуясь простыми понятиями, как конкретная гостиничная продукция отвечает потребностям конкретных гостиничных рынков, и подвести основу для более подробного изучения гостиничного бизнеса в последующих главах.

---

### Гостиница как общее рыночное понятие

С точки зрения потребителей, гостиница — это учреждение, предоставляющее проживание на коммерческой основе и предлагающее свои удобства и услуги на продажу индивидуально или в различных сочетаниях, и это понятие состоит из нескольких элементов, как показано на рис. 2.

---

<sup>1</sup> В этой главе, в частности, рассматривается работа Роджера Досвела (Roger Doswell), работавшего в качестве научного сотрудника Коблера (Kobler) в Университете Суррея (University of Surrey) в конце 1960-х гг.



**Рис. 2.** Гостиница как рыночное понятие

*Расположение* гостиницы определяет ее географическое место внутри или поблизости какого-либо конкретного города, городка или поселка; на территории данного района расположение обозначает доступность и удобство, которое оно дает, привлекательность окрестностей, отсутствие шума и других неудобств, или наоборот.

*Удобства* гостиницы, которые включают спальни, рестораны, бары, помещения для приемов, помещения для совещаний и средства и сооружения для отдыха, такие как теннисные корты и плавательные бассейны, представляют собой набор разнообразных услуг для использования их клиентами, и они могут различаться по типу, размеру и по другим признакам.

*Обслуживание* гостиницы включает в себя наличие конкретных гостиничных услуг, их качество, выраженные в таких показателях, как формальное и неформальное обслуживание, степень внимания персонала, расторопность и деловитость.

*Имидж* гостиницы может выражаться в способе, которым гостиница представляет себя людям, и в том образе, в котором она воспринимается ими при описании. Это побочный продукт ее расположения, удобств и обслуживания, но он усиливается такими факторами, как название, внешний вид, атмосфера, связанные с ней ассоциации — у тех, кто живет и питается там; тем, что она говорит о себе и что говорят о ней другие люди.

*Цена* гостиницы выражает ее стоимость, определяемую ее расположением, удобствами, обслуживанием, имиджем и удовлетворением, получаемым ее клиентами от всей совокупности этих составляющих.

Отдельные элементы могут иметь для разных людей большее или меньшее значение. Один человек может относиться к расположению, как первостепенному фактору, и если оно его устраивает, может пренебречь другими факторами, например, имиджем, поскольку цена находится в пределах той суммы денег, которую он готов потратить.

Другие клиенты больше обеспокоены имиджем гостиницы, ее удобствами и обслуживанием. Однако все эти пять элементов связаны друг с другом, и в ситуации выбора большинство клиентов гостиниц склонятся к тому, чтобы либо принять, либо отвергнуть гостиницу в целом, т.е. как общей концепции и общего понятия.

В общей концепции гостиницы существуют различные степени приспособляемости и гибкости, меняясь в диапазоне от полной неподвижности места расположения до относительной гибкости цены, когда удобства, обслуживание и имидж могут приспособляться к конкретным обстоятельствам, изменяющимся во времени.

Гостиница не может быть всем, чем только возможно, для всех людей без исключения. Рыночный технико-экономический анализ отдельного гостиничного проекта должен быть направлен на определение сегмента рынка, который будет обслуживаться. Потребности этого конкретного сегмента рынка должны обслуживаться всем рыночным пакетом в целом, должна достигаться полная гармония и согласованность. Гостиница, которая старается удовлетворить сочетанию различных рыночных сегментов, встретится с трудностями: например, ресторан гостиницы, который обращается к другому сектору рынка и привлекает совершенно другой его сегмент по сравнению с размещением в гостинице. В случае разработки гостиницей разнородных имиджей для различных своих удобств окажется, что общий имидж будет склоняться к самому низкому уровню среди диапазона различных имиджей.

Роджер Досвелл.

*В направлении комплексного подхода  
к гостиничному планированию*

## Гостиничные удобства и услуги как товар

На раннем этапе содержания постоянных дворов путешественники часто вынуждены были брать с собой еду, поскольку там, где они останавливались на ночь, — единственным предлагаемым товаром бы-

ла постель. Но в скором времени большая часть заведений распространила свое гостеприимство на предоставление, по крайней мере, пищи и напитков. Сегодня многие гостиницы типа «апарт-отель» и мотели ограничивают свои услуги предоставлением спальных мест, обеспечивая некоторые незначительные услуги по питанию или вовсе без них. Но в типичной гостинице обычно предоставляется не только номер для размещения, но также пища и напитки и иногда другие удобства и услуги, и ими могут пользоваться не только проживающие в ней люди, но и те, кто там не живет. Такой подход представляет собой определенную концепцию, которая будет обсуждаться в этой и последующих главах. Хотя диапазон удобств и услуг гостиницы может распространяться на удовлетворение всех или большей части потребностей ее клиентов, на какой бы срок они ни останавливались, и гостиница становится автономным сообществом с собственными магазинами, сооружениями и удобствами для развлечений и отдыха, на этом этапе понятие гостиницы рассматривается в более простой форме, включая только основные потребности клиентов, обычно удовлетворяемые большинством гостиниц.

Основной потребностью клиентов в большинстве гостиниц являются спальные места, питание и напитки для индивидуальных клиентов, а также питание и напитки для организованных групп. Эти четыре потребности устанавливают связь с номерами, ресторанами, барами и помещениями для приемов как основной гостиничной продукцией.

Спальные места предоставляются только клиентам, проживающим в гостинице. Рестораны и бары обслуживают не только клиентов гостиницы, но и точно так же не проживающих там людей, им иногда могут даже предоставляться отдельные услуги. Помещения для приема пищи лучше рассматривать как отдельную гостиничную продукцию, покупаемую организованными группами; эти группы могут проживать в гостинице, как, например, участники конференции, или не проживать в гостинице, как местный клуб или общество, или группа может сочетать в себе два эти типа.

Общее понятие гостиницы, состоящее из места расположения, удобств, обслуживания, имиджа и цены, может подразделяться, следовательно, в соответствии с потребностями клиента и конкретными удобствами для их удовлетворения. Группа элементов из полного понятия гостиницы связана далее с каждым конкретным гостиничным продуктом. Каждый гостиничный продукт содержит элементы расположения, удобств, услуг, имиджа и цены для удовлетворения потребности или набора потребностей конкретного клиента. Первым подходом к сегментации гостиничного рынка является, следовательно,

но, подразделение на категории клиентов гостиниц в соответствии с покупаемой продукцией. В соответствии с каждым гостиничным продуктом существуют покупатели этого продукта, которые представляют собой рынок для него.

## Рынки размещения в гостиницах

Клиенты гостиниц, которые являются покупателями размещения на ночь, могут классифицироваться в соответствии с основной целью их посещения конкретного места по трем категориям: отпуск, бизнес и прочие клиенты.

*Клиенты-отпускники* — это люди, путешествующие в свободное время, основная причина их остановки в гостиницах — это краткая остановка по пути куда-то еще или более длительное пребывание, если это конечный пункт путешествия. Их потребность в гостиничном размещении тяготеет к курортному сезону и чувствительна к цене, так как они часто платят из собственного кармана.

*Бизнес-клиенты* представляют собой служащих или других лиц, путешествующих по роду своей работы, а также людей, посещающих выставки, торговые ярмарки или приезжающих группой в качестве членов профессиональных или коммерческих организаций на совещания и конференции. Их потребность в гостиничных услугах имеет тенденцию к гостиничному размещению в городе, несезонному и менее чувствительному к цене, кроме случаев привлечения определенных мероприятий, таких как конференции и выставки, которые, возможно, надо рассматривать как отдельную категорию.

*Прочие клиенты гостиниц* представляют собой лиц, приезжающих в конкретное место по различным причинам, не связанным с отпуском или бизнесом, например присутствие на таких семейных событиях, как свадьбы, посещение родителями образовательных учреждений, посещение специальных мероприятий и встречи групп по общим интересам, не относящимся к бизнесу и отпускам, переезд семей и отдельных людей, которые ищут постоянное жилье в этом районе и временно останавливаются в гостинице, а также включают сюда людей, постоянно живущих в гостинице. Характеристики этого типа спроса более разнообразны, чем первой и второй групп, и поэтому часто бывает желательно подразделять его далее по конкретным целям.

Внутри и между тремя основными группами, которые вместе охватывают весь рынок гостиничного размещения, существует несколько различий, важных для отдельных гостиниц. Мы уже отмечали, что некоторые клиенты гостиниц порождают спрос на транзитное и краткосрочное размещение, другие являются приезжающими в ко-

нечный пункт назначения с более длительным средним сроком пребывания. Также, например, большая часть делового спроса порождается относительно небольшим количеством путешествующих, которые являются частыми постояльцами гостиниц; большая часть отпускного и другого спроса возникает со стороны большого числа людей, которые используют гостиницы только по случаю. Кроме того, бизнес-клиенты часто резервируют номера с уведомлением за короткий срок, в то время как отпускники и другие клиенты склонны делать это заранее, за длительный срок. И во всех трех группах некоторые лица являются отдельными (индивидуальными) клиентами гостиниц, а другие останавливаются в составе групп.

### Рынок общественного питания гостиниц

Гостиничные рестораны, бары и помещения для приемов в гостиницах могут для удобства группироваться друг с другом в целях организации общественного питания (завтрака, обеда, ужина) или предложения закусок и напитков как одного из вариантов. Им соответствуют покупатели этой продукции, которые составляют рынки гостиничного общественного питания и могут классифицироваться различными способами. Проведем основное разграничение между спросом со стороны постояльцев гостиницы, не проживающих в гостинице и организованных групп.

*Первая категория* клиентов гостиничных ресторанов и баров связана с основной функцией гостиницы по предоставлению спальных мест на ночь и состоит из постояльцев гостиницы, которых мы ранее классифицировали как отпускников, бизнес-клиентов и прочих клиентов. Пользование ими объектами общественного питания гостиницы обычно определяется причиной их пребывания в гостинице и условиями проживания. Завтрак обычно входит в их пакет гостиничных услуг, но в других случаях постояльцы гостиницы могут принимать пищу в своей гостинице или где-то еще, и, скорее всего, они будут клиентами гостиничных ресторанов или баров по вечерам, а не среди дня.

*Вторая категория* — это клиенты, не проживающие в гостинице, и пользующиеся услугами индивидуально или небольшими группами, если они питаются не дома. Фактически они могут остановиться в другой гостинице или заведении для проживания, или у друзей или родственников, или это могут быть приехавшие на один день в это место люди, например, на праздники, по делам или по другим причинам. В другом случае, это могут быть местные жители, для которых рестораны и бары гостиницы представляют собой просто торговые точки, где можно поесть или легко закусить в перерыве между рабо-

той, провести свое свободное время. Эта категория представляет собой важных клиентов в дневное время, а также по вечерам, особенно в выходные дни.

*Третья категория* клиентов на объектах общественного питания гостиницы — это организованные группы, которые заранее договариваются о помещениях для приемов в гостинице и для которых могут потребоваться отдельные средства обслуживания и организационные мероприятия. Эта категория охватывает местные клубы, общества, деловые и профессиональные группы, а также участников совещаний и конференций, организованных вне этого района.

Общественное питание гостиницы как товар на рынке представляет собой большее разнообразие по сравнению с рассматриваемым тоже как товар гостиничным размещением для проживания, и соответственно рынки того и другого товара часто на практике бывает трудно классифицировать. Кроме того, не одни гостиницы ее предоставляют. На рынке общественного питания и закусок для отдельных лиц и групп гостиница конкурирует не только с другими гостиницами, но также с ресторанами, находящимися вне гостиниц, пабами и клубами, и это только часть других типов мест для выхода. Поэтому общественное питание в гостиницах — это ее отдельная функция, со своими собственными задачами, политикой и стратегией и со своей собственной организацией.

### **Источники спроса на гостиницы**

Для большинства людей пользование гостиницами представляет собой то, что известно под названием «производная спроса», потому что лишь немногие останавливаются или едят в гостинице ради нее самой. Основные причины пользования услугами гостиниц кроются в причинах посещения ими этой местности или проведения там времени каким-то особым образом. При описании рынков размещения и общественного питания в гостинице мы увидели, что клиенты гостиниц имеют разные степени свободы и выбора в отношении того, будут ли они покупать гостиничные услуги или нет. У некоторых мало или вообще нет альтернатив; для них только гостиницы предоставляют удобства и услуги, которые им требуются в конкретной местности для занятия своим делом, отпуска и других интересов. Для многих других использование гостиниц — это вопрос выбора; для них использование гостиниц подразумевает использование свободного времени и денег по собственному усмотрению. Это отличие помогает нам определить источники спроса на гостиницы в данной местности,

существует три их основных типа — связанные с учреждениями, отдыхом и транзитом.

*Связанные с профессиональной деятельностью* источники спроса включают производственные и коммерческие предприятия, образовательные учреждения, государственные учреждения и другие организации частного и государственного сектора. Эти организации порождают спрос на гостиницы благодаря сотрудникам, приехавшим по служебным делам и их потребностям в гостиничных удобствах и услугах.

*Связанные с отдыхом* источники спроса включают исторические, пейзажные и другие достопримечательности данного места и вызванные этими факторами события, порождающие спрос на гостиницы со стороны туристов; местные события в общественной и культурной жизни общества, порождающие спрос со стороны клубов, обществ и других организаций, события, имеющие значения для отдельных людей и семей.

Третий источник спроса происходит от отдельных людей и групп, не имеющих существенной причины для проведения времени в конкретном населенном пункте кроме той, что они находятся в пути куда-то еще и им нужно на время прервать поездку. Этот источник спроса тесно связан с конкретным видом транспорта и может быть описан как *транзит*.

Легко будет понять, что этот взгляд на источники порождения спроса на гостиницы тесно связан с несколькими аспектами гостиничного бизнеса, рассмотренными ранее, например, тройной классификацией рынка размещения в гостинице — делением на отпускников, бизнес-клиентов и других, с тремя основными факторами, оказывающими влияние на расположение гостиницы — путешествия, отпуск и профессиональная деятельность, и с типами гостиниц, рассмотренными в гл. 1. Принимая в каждом случае в чем-то отличающуюся точку зрения, можно обнаружить взаимную зависимость между расположением, рынками и продукцией гостиниц.

### **Территория, обслуживаемая гостиницей**

Мы можем дать определение гостиничного рынка несколькими способами — либо соотнося его с людьми, покупающими гостиничные услуги, либо определяя сети сделок между гостиницей и ее клиентами, либо — как местность или территорию, которую обслуживает гостиница. При первых двух подходах клиенты гостиниц могут происходить из самой этой местности, из различных частей страны и из-за рубежа;

тогда мы будем ссылаться на местный, внутренний и иностранный рынки и подразделять их соответствующими способами. При третьем подходе, описанном ниже, мы рассматриваем рынок гостиницы как физическую местность, обслуживаемую гостиницей.

Для *гостиничного размещения* необходимо определить все связанные с учреждениями и отдыхом источники спроса, которые могут обслуживаться конкретной гостиницей. Территория, примыкающая к гостинице, может быть очень небольшой, а может насчитывать в радиусе несколько миль или более. То, насколько далеко она простирается, зависит от географического распределения порождающих спрос источников, средства транспорта, используемого клиентами гостиницы и наличия других объектов в этой местности. Главный офис крупной фирмы, университет, исторический замок и город, являющийся центром какого-то праздника — все они могут находиться на территории рынка гостиницы, если до гостиницы удобно добираться из этих пунктов и если место ее расположения по крайней мере соотносится с местом расположения других гостиниц. Район этого рынка может совпадать для нескольких гостиниц, находящихся в непосредственной близости друг от друга, которые предлагают сходную концепцию в смысле удобств, обслуживания, имиджа и цены. На периферии район рынка гостиницы может перекрываться с районами рынка других гостиниц, находящихся на некотором расстоянии. В периоды пикового спроса он может распространяться дальше, чем во время низкого спроса. Для транзита район рынка размещения в гостинице связан с поездками, осуществляемыми через эту местность — их исходным пунктом и местом назначения, способом перевозки, временем дня, временем года и другими обстоятельствами.

Для *услуг гостиницы по общественному питанию* площадь рынка зависит от плотности рынка — наличия покупательной способности в этой местности, а также от возможности добраться до гостиницы для различных источников спроса и от наличия других услуг общественного питания в этой местности. В этих вещах существует близкая аналогия с понятием района охвата обслуживанием для других точек розничной торговли, постольку, поскольку это касается постоянного населения. Насколько далеко люди едут за покупками от того места, где живут? Расстояние может варьироваться в соответствии с характером покупки, которую они должны сделать. Подобным же образом территория рынка может быть меньше для гостиничных обедов, чем для гостиничных ужинов и приемов, так как близость к гостинице может являться более важной причиной для прихода клиентов с целью приема пищи среди дня, чем для вечернего посещения ресторана гостиницы с той же целью.

## Сегментация рынка гостиниц

Рынок гостиничной продукции можно разделить на несколько составных частей или сегментов, и это дает возможность отдельным гостиницам определить их фактических и потенциальных клиентов в соответствии с различными критериями. Таким образом, сегментация создает основу для маркетинга гостиничной продукции, для того, чтобы уделить большее внимание потребностям разных клиентов, и для контроля показателей продуктивности на рынках, выбранных гостиницей.

Ранее в этой главе мы разделили клиентов гостиниц в соответствии с покупаемой ими продукцией на тех, кто покупает место для проживания, кто покупает питание и напитки и кто покупает услуги.

Мы разделили рынок мест для проживания в соответствии с причинами пребывания клиентов на отпускников, бизнес-клиентов и прочих клиентов, а рынок общественного питания гостиницы — на постояльцев гостиницы, не проживающих в гостинице и обслуживание приемов. В соответствии с источником происхождения спроса мы также определили источники спроса, связанные с учреждениями, отдыхом и транзитом. Другой основой для сегментации являются потребности клиентов гостиниц и средства, которые они должны платить для их удовлетворения, подразделяя их в соответствии с их социально-экономическими характеристиками. Социально-экономические классификации применяются к людям, объединенным в группы в соответствии с их профессиональным статусом и состоянием занятости. Например, Британский национальный промышленный комитет по национальным исследованиям круга читателей (British Joint Industry Committee for National Readership Surveys — JICNARS) определяет социальные ступени, как указано в табл. 2.

Эти категории могут применяться к клиентам гостиниц и к классам гостиниц, принятым в гл. 1. Можно ожидать, что клиенты, принадлежащие к социальной ступени А, будут останавливаться в пятизвездочных и высококлассных гостиницах, В — в гостиницах среднего уровня, С — в гостиницах эконом-класса. Однако это является слишком упрощенным предположением, так как для одних и тех же людей может происходить переход из одного сегмента в другой и обратно в соответствии с обстоятельствами, в которых они оказываются. Бизнесмен за счет компании может остановиться в высококлассной гостинице, но, путешествуя с семьей ради удовольствия, он может остановиться в гостинице более низкого класса. Кроме того, охват пользования гостиницами в группах D и E минимален. Тем не менее сегмен-

тация по социально-экономическим критериям — это важный подход к сегментации рынка. Для некоторых целей могут быть более подходящими возраст, состав семьи, стадия жизненного цикла или другие критерии.

**Таблица 2. Определения социальных ступеней**

<i>Социальная ступень</i>	<i>Социальный статус</i>	<i>Занятие главы семьи</i>
A	Высший средний класс	Высший руководящий состав, административный состав, или специалисты-профессионалы
B	Средний класс	Непосредственный руководящий состав, административный состав, или специалисты-профессионалы
C1	Низший средний класс	Надзор, офисная работа и младший руководящий, административный состав или специалисты-профессионалы
C2	Квалифицированный рабочий класс	Квалифицированные рабочие, занимающиеся физическим трудом
D	Рабочий класс	Рабочие средней квалификации и неквалифицированные рабочие
E	Люди, принадлежащие к низшему уровню	Государственные пенсионеры или вдовы (нет других кормильцев), временные рабочие или рабочие низшего разряда

*Источник:* Объединенный промышленный комитет по национальным исследованиям круга читателей, 1970.

Сопутствующим обстоятельством сегментации рынка является снабжение продукции торговой маркой, обусловленной различиями между какой-то гостиницей и другими гостиницами в сознании покупателей, давно основанной в других потребительских отраслях. Некоторые группы гостиниц сосредоточились на отмеченных торговой маркой сегментах, известных уровнем обслуживания; примером являются Holiday Inn — более качественные и дорогие услуги Crowne Plaza, основная торговая марка Holiday Inn, и ограниченное обслуживание Garden Court. Другие торговые марки были созданы путем группировки подобных операций; это такие торговые марки, как Forte Posthouses, Whitbread Travel Inns и Novotel группы Accor.

**Снабжение торговой маркой** представляет попытки создать и передать новую продукцию потребителю, предпринимаемые гостиничными компаниями. Их часто воспринимают как уровни обслуживания гостиницы бюджетного, эконом-класса, повышенной комфортности и бизнес-класса. Каждый продукт ассоциируется с конкретной продукцией и услугами для проведения разграничения при конкуренции. Торговые марки имеются также в нескольких из этих сегментов.

**Управление основными видами деятельности** — этот метод подкрепляется признанием того, что одна или несколько вещей делаются хорошо. Фирмы отказались от второстепенных подразделений с целью сконцентрироваться на основных видах деятельности управления гостиницами.

Майкл Ольсен.

*Входя в новое тысячелетие*

## Покупка и оплата гостиничных услуг

Важно понимать, как принимается решение о покупке, кто его принимает и кто платит за покупаемые гостиничные услуги.

Решение о покупке само по себе может быть в основном двух видов — *хорошо обдуманное* или *импульсивное*. Перед тем как отправляться в поездки, бизнесмены могут попросить секретарей заказать номера в гостиницах в городах, которые они должны посетить. Семья может прибыть в выбранную ими гостиницу для проведения отпуска после внимательного просмотра путеводителей по гостиницам. Общество (группа) может сделать несколько запросов перед тем, как выбрать место встречи для своего ежегодного обеда с танцами. Это хорошо обдуманные решения о покупке, принятые после предварительного планирования и с бронированием места заранее. Когда турист путешествует на автомобиле или, прибыв на железнодорожную станцию или в аэропорт, ищет, где бы остановиться, вероятно, он примет импульсивное решение, во многом схожее с тем, как принимается решение, если пара, гуляющая по улицам, обнаруживает ресторан, который им кажется симпатичным. Покупки гостиничной продукции бывают как обдуманными, так и импульсивными, и большинство гостиниц отвечают на то и другое, хотя в каждой из этих ситуаций применяются разные процедуры оперативной политики.

Многие сами организуют свое путешествие и пребывание в гостиницах. Однако многие заказы номеров в гостиницах делаются одними людьми для других: личным помощником начальника, агентом бюро путешествий для клиента, отделом командировок крупной ком-

пании для своих сотрудников. В этих обстоятельствах важно знать, кто является *агентом по покупке* и где находится этот человек, если это знание, возникшее из анализа источников порождения гостиничного спроса, будет применяться к осуществлению продаж. Большинство гостиниц не могут больше надеяться на то, что их номера, рестораны и бары будут заполнены людьми, если они пассивно будут ждать гостей.

В соответствии с *источником оплаты* гостиничных услуг клиенты гостиниц также бывают двух основных типов — те, кто сами платят, и те, для кого их гостиничные счета покрываются или возмещаются. По большей части использование гостиниц в свободное время оплачивается за свой счет из собственного дохода, большая часть использования гостиниц в служебных целях в широком смысле оплачивается прямо или косвенно третьими сторонами — работодателями и другими организациями от имени гостя. Хотя у многих бизнес-клиентов нет фиксированных ограничений по их расходам на гостиницы, многие склонны соблюдать то, что они и их организации считают приемлемым. Для гостиниц также важно понимать эту практику. Решение по сегментам рынка, которые будут обслуживаться, тесно связано с решениями по ценообразованию, и мы увидели, что цена — это неотъемлемый элемент общей концепции каждой гостиницы.

### Маркетинговая ориентация гостиницы

Гостиницы обслуживают людей, и их успех зависит от того, насколько хорошо они обслуживают клиентов там, где те хотят, чтобы их обслуживали. Это попытка самым простым образом объяснить применение к гостиничным операциям рыночной концепции, в рамках которой потребитель рассматривается как исходная точка для ведения бизнеса.

Управляющие гостиницами начинают понимать эту концепцию. Хотя некоторые продолжают относиться к продажам и маркетингу как к синонимам, большинство гостиниц больше не работает при конъюнктуре рынка, выгодной для продавца, и даже маловероятно, что попытка осуществления крупных продаж породит высокий торговый оборот на длительное время, если потребности клиента в действительности не удовлетворяются при планировании, проектировании и последующей работе гостиницы.

В основном понятии гостиницы, кратко описанном в начале настоящей главы, упор делается на вид гостиницы, так как ее клиент видит скорее не управляющего, а саму гостиницу — предприятие, которое должно удовлетворить потребности клиента. Некоторые из этих

потребностей являются основными и гигиеническими: сон в чистых постелях или полезная для здоровья еда; другие, те, которые отвечают имиджу гостиницы, — это приобретенные потребности, отражающие то, каким человек хочет быть как личность. Успешная гостиница должна стараться удовлетворить оба набора потребностей.

Для того чтобы гостиница могла удовлетворить потребности своих клиентов, отдельные гостиничные услуги должны рассматриваться как гостиничная продукция, продаваемая на конкретных рынках. Гостиница не может быть всем, чем угодно, для всех людей. Каждая гостиница должна достичь соответствия между своей конкретной продукцией и конкретными сегментами рынка, т.е. группами людей с более или менее схожими характеристиками и требованиями к гостиничным услугам. В этом существует различие между продукцией размещения и общественного питания в гостинице. Каждая из гостиниц может в некоторой степени обслуживать разные рынки. Но это различие только усиливает потребность в гармоничности общей концепции гостиницы. Чтобы достичь соответствия между гостиничной продукцией и рынками, необходим тщательный анализ источников спроса на гостиничные услуги в районе рынка, обслуживаемом гостиницей, и понимание того, как гостиничные услуги покупаются и оплачиваются.

От этой модели гостиницы можно перейти к конкретным работам. Это принимает форму политики, основных принципов и стратегии гостиницы, которые обсуждаются в следующей главе. Роль и объем маркетинговой деятельности в гостиницах рассматривается в гл. 10.

Кажется, что точка взаимодействия с информационным магистральным потоком переместится в область маркетинга. Менеджеры по маркетингу должны будут знать, как покупать и продавать в информационном магистральном потоке. От них потребуются умение распознавать, взаимодействовать с ресурсами и использовать ресурсы тех, кто владеет или управляет информационными системами, двигающими вперед эволюцию.

Майкл Ольсен.

*Входя в новое тысячелетие*



# 3

## Политика, философия и стратегия гостиниц

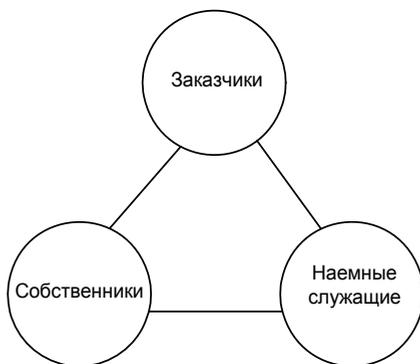
«Я являюсь владельцем главной гостиницы в провинциальном городе, которая принадлежала трем поколениям моей семьи. Мы обслуживаем проезжающих бизнесменов, которые останавливаются в городе, а также представителей местного бизнеса и квалифицированных специалистов, посещающих наш ресторан и бар, и различные общества и другие организации, устраивающие приемы в наших помещениях для банкетов. Мы хорошо известны благодаря качеству предоставляемых нами услуг, наши цены отражают это качество, и наша основная цель состоит в том, чтобы сохранить и усилить наши позиции и прибыльность в условиях возрастающей конкуренции, особенно в обслуживании обедами и ужинами. Наша цель — сохранить преданность наших клиентов, предоставляя им обслуживание нашим персоналом, оставаясь лучшей гостиницей-работодателем в городе, и наших поставщиков, совершая с ними честные сделки».

«Мы занимаемся предоставлением мест в сети мотелей эконом-класса для туристов с низким уровнем расходов, бизнесменов со скромными суточными и других путешественников с ограниченными средствами, которым нужны базовые удобства по низким ценам. Чтобы добиться прибыльности на этом рынке, наши мотели располагаются только в тех местах, где мы можем добиться высокой заполняемости в течение большей части года и на протяжении большей части недель года — там, где высокий уровень спроса порождается сочетанием туристического, делового и других потоков. Они расположены не в центрах городов, а там, где низка стоимость земли, они построены специально для достижения максимальной эффективности, в них обеспечиваются простые стандарты удобств с минимальным обслуживанием. В этом виде деятельности нашей целью является удовлетворение реальных потребностей рынка с высоким и стабильным объемом спроса и предоставлением клиентам достойных ценностей за их деньги при низких текущих расходах и высоком уровне прибыли для нашей компании».

«Наша компания управляет курортными гостиницами с высокими стандартами качества, с удобным подъездом по автодороге и железной дороге из Лондона и графств, окружающих Лондон, и специализируется на долгосрочном пребывании отпускников летом и небольших конференций в другое время года. Мы выросли до нынешнего масштаба, приобретая соответствующую собственность в выбранных нами местах, модернизируя и активно продвигая ее на наших рынках. Мы намерены обеспечить наш рост и развитие таким же образом, вкладывая значительные средства в финансирование дальнейшего роста из наших собственных источников, как мы делали это с самого начала. В этой деятельности мы должны быть нацелены на то, чтобы предоставить нашим гостям гостиницы, отвечающие их конкретным требованиям, обеспечить круглогодичную занятость для наших служащих и курортов, где мы работаем, и зарабатывать прибыль для наших акционеров, сравнимую с прибылью, которую они могли бы получить в бизнесе подобного рода».

**Цели и направления политики**

Приведенные три заявления при разной степени официальности и точности дают три примера того, как три разных владельца ощущают себя в гостиничном бизнесе. Они показывают, кто ведет дела в качестве владельца (отдельный предприниматель в одном случае и компания в двух других), где осуществляется бизнес (место нахождения) и какие предоставляются удобства и услуги (продукция), кто является их основным потребителем (рынки). Кроме того, даются дальнейшие указания того, чего стремятся достичь владельцы гостиниц в этой деятельности (прибыльности, роста, удовлетворения клиентов и служащих и, в некоторых случаях, также других целей). В этих заявлениях содержится также упоминание о логическом обосновании принятого подхода и средствах, применяемых для достижения того, что они намерены сделать. Это ответы на вопрос «Что является целью нашего гостиничного бизнеса?», они представляют собой в общих чертах цели этих трех фирм.



**Рис. 3.** Главные участники гостиничного бизнеса

При попытке объяснить, почему тысячи людей зарабатывают на жизнь, владея и управляя гостиницами, есть искушение сказать, что они делают это, чтобы получить доход. Но это будет слишком большим упрощением. С точки зрения общества и клиентов гостиниц цель создания гостиницы состоит в предоставлении определенных удобств и услуг для своих клиентов. С точки зрения работников гостиницы она является источником занятости. С точки зрения владельца гостиницы она обеспечивает доход от его капиталовложений. Это несоизмеримые цели, и, рассматривая их таким образом, осознаешь, что существует не одна, а по крайней мере три стороны в гостиничном бизнесе, каждая с одной или несколькими основными целями.

Если выразить это в чисто финансовых терминах, клиенты могут быть особо заинтересованы в низких ценах, работники — в высоких заработных платах, владельцы — в высоких прибылях. Но у каждой стороны есть более широкая заинтересованность в участии в гостиничном бизнесе. Клиенты гостиниц, например, также заинтересованы в качестве удобств и услуг, работники гостиниц — в условиях работы, акционеры — в безопасности своих капиталовложений и другом удовлетворении, которое они могут получить от исполнения своей роли.

**«Быть признанным на международном уровне в качестве наиболее маневренной и гибкой лондонской пятизвездочной гостиницы, предлагающей достойный товар и услуги за потраченные деньги, где непревзойденное качество является естественным».**

Гостиница Royal Garden Hotel должна вступить в следующее тысячелетие после осуществления значительных финансовых инвестиций и полного обновления. Наша компания расположена на Дальнем Востоке и в настоящее время владеет двумя гостиницами в Сингапуре. Мы пришли к тому, чтобы сделать Royal Garden Hotel своим первым международным приобретением, вызванным стремлением к расширению бизнеса. Нам представляется, что эта гостиница предложит достойные ценности за потраченные деньги, ориентируясь в своих ценах на другие предприятия в этой области как на точку отсчета, но не поступаясь стандартами внимательности, деловитости и слаженной работы. У нас есть команда преданных делу людей, имеющих хорошую репутацию в обеспечении теплого и эффективного обслуживания, которые настроены на следование философии выполнения заявленной нами задачи. Все это в сочетании с профессиональной, преданной делу и полной энтузиазма командой обеспечивает то, что наша гостиница является силой, которую нужно принимать в расчет на международном гостиничном рынке.

Royal Garden Hotel, Лондон.

*Заявление и цели поставленной задачи (1999)*

Наша основополагающая концепция в духе Ассог 2000 — являться точкой отсчета для гостиниц группы Ассог во всем мире путем:

- строительства сети гостиниц с несколькими торговыми марками с высочайшим стандартом продукции для каждого уровня потребностей клиента, в также формирования приверженности клиентов гостиницам Ассог;

- предоставления средств, чтобы по всей Великобритании и Ирландии обеспечить создание сети Accor, которая вырастет до 90 гостиниц и станет одной из трех ведущих гостиничных компаний в Соединенном Королевстве, с соответствующим имиджем как внутри отрасли, так и в обществе в целом;
- обеспечения обучения и карьерных возможностей для всех людей внутри организации с несколькими торговыми марками и признания прогрессивным работодателем;
- направления нашей энергии и решений на оптимизацию преимуществ нескольких торговых марок, добиваясь таким образом максимального увеличения нашей прибыли на используемый капитал (ROCE).

Гостиницы Accor UK and Ireland.  
*Основополагающая концепция 2003 (1999)*

Forte Hotels — это самый крупный гостиничный оператор в Соединенном Королевстве, управляющий более чем 150 гостиницами в Великобритании, и одна из ведущих мировых групп гостиниц, включающая примерно 250 гостиниц в более чем 50 странах по всему миру. После приобретения Forte Plc компанией Granada Plc 23 января 1996 г. подразделение гостиниц Forte Hotels претерпело полную трансформацию. Это было достигнуто путем использования разнообразных инициатив, включая новую функциональную структуру, которая отражает сосредоточенность на следующих торговых марках Forte: Posthouse, Heritage, Le Meridien, и программу крупных капиталовложений в сумме нескольких миллионов фунтов, реализуемую в настоящее время для усовершенствования и модернизации гостиниц, удобств и услуг.

Группа Forte Hotels была объединена одной четкой корпоративной основополагающей концепцией — быть самым лучшим и наиболее прибыльным оператором гостиниц в каждом сегменте рынка, в котором Forte решила работать. Это подкрепляется приверженностью отличному качеству — культурной программой изменений, введенной в 1998 г.; к ее выполнению привлечен каждый служащий, которого обеспечили соответствующими средствами и обучили так, чтобы обслуживание превзошло ожидания клиентов.

Гостиницы Forte (1999)

Некоторые из этих интересов могут вступать в конфликт друг с другом. Задачей руководства гостиницы является согласование конкурирующих и противоречивых целей сторон прежде всего в формулировании целей бизнеса, а затем в его последующем ведении. Стремление добиться максимальных целей одной из сторон, будь это клиент, служащий или владелец, не является формулой длительного процветания гостиницы или любого другого бизнеса, а также не может быть единственной целью для его существования.

### Политика общая и частная

Когда гостиница определила свои цели, ее руководство может сосредоточить на них свои действия и решения. Это также является исходным пунктом для формулирования политики, которую можно описать как совокупность руководящих принципов управления. Устанавливая преследуемые цели и средства их достижения, бизнес формально определяет свое отношение и подход к взаимоотношениям с клиентами, работниками, акционерами, а также с другими сторонами, такими, как, например, его поставщики. Насколько это определение формулирует общие руководящие принципы для гостиницы в целом, настолько это является общей политикой, сформулированной и объявленной высшим руководством — владельцем либо управляющим в малом бизнесе, советом директоров в компании.

Для обеспечения соответствующего управления решениями и действиями руководства необходимы более подробные руководящие принципы в конкретных аспектах бизнеса и конкретной деятельности. Они разрабатываются в виде частной политики, которая вытекает из общей политики и распространяет ее от сформулированных в общем смысле указаний на рабочие условия.

Так как клиенты, работники, акционеры и поставщики являются основными группами людей, с которыми имеет дело гостиница, основные положения частной политики обычно формулируются в связи с ними, чтобы воплотить соблюдаемые принципы в этих взаимоотношениях.

- Таким образом, в *политике в отношении клиентов* обычно говорится, что гостиница намерена делать в смысле ее рынков и о стандартах качества, которые она обеспечивает; в нее включается концепция гостиницы о предоставляемых ею ценностях и ее подходе к цене, скидкам и кредиту; в ней излагается отношение гостиницы к жалобам и возврату средств.
- *Политика в отношении занятости или персонала* охватывает такие вопросы, как набор персонала, отбор и обучение; оплата, условия

работы, социальное обеспечение; продвижение, уход на пенсию, окончание срока работы; консультации, переговоры и урегулирование споров.

- *Политика в отношении акционеров* определяет, что имеют право ожидать владельцы в смысле их вознаграждения, получения информации и участия в бизнесе и что ожидается от них.
- *Политика в отношении поставщиков* определяет, что ожидают от них в смысле качества поставляемых товаров, доставки и условий и какого отношения со стороны гостиницы каждый из них может ожидать.

Частная политика, определяемая со ссылкой на основные стороны внутренних и внешних отношений гостиницы — логичная и наиболее полезная основа для обеспечения руководящими принципами. Однако во многих ситуациях руководящие принципы требуются также при исполнении функциональных обязанностей гостиницы, например, в таких специальных областях, как финансовый менеджмент, маркетинг и закупки. Финансовый менеджмент может включаться во все четыре типа взаимоотношений, описанных выше, и элементы финансовых руководящих принципов могут присутствовать в каждом из них. Маркетинговую политику можно рассматривать как расширение политики в отношении клиентов, а политику закупок — как расширение политики в отношении поставщиков. Но на практике часто бывает полезным подчинить эти функциональные области руководящим принципам их собственной политики.

Третий аспект частной политики возникает при существовании руководящих принципов относительно каждого основного вида продукции гостиницы — размещения на постой, пищи и напитков и приемов. Они опять-таки могут рассматриваться как расширение политики гостиницы в отношении клиентов, но на практике часто бывает полезным изложить принципы, на которых должны строиться отдельные виды работ, для руководства этими работами по отдельности или в деталях. Отделам гостиницы, которые отвечают за конкретную гостиничную продукцию, может предоставляться ряд руководящих принципов конкретно по каждому отделу.

1. **Улыбаться**, потому что я на сцене, а улыбка заразительна.
2. **Разговаривать с гостями и служащими**, и обращаться к ним по имени всегда, когда я могу это сделать, потому что все любят, чтобы их узнавали.
3. **Быть учтивым**, и использовать слова вроде «Доброе утро» и «Я буду счастлив сделать это для вас».
4. **Работать энергичнее** и вносить предложения по усовершенствованию.

5. **Предвидеть потребности гостей**, чтобы я мог быстро реагировать на эти потребности и удовлетворять их.
6. **Гордиться своим внешним видом**, потому что это отражает то, кто я есть.
7. **Знать Веса** и все, что делает его особым и уникальным.
8. **Проявлять в обращении со всеми уважение**, потому что я хочу, чтобы так обращались со мной.
9. **Быть оптимистичным**, потому что мое отношение и поведение влияет на других людей.
10. **Быть хорошо подготовленным**, чтобы я мог с гордостью выполнять свою работу.
11. **Быть приверженным высоким стандартам качества**, потому что качество Веса начинается с меня!

Voca Raton Resort and Club, Флорида, США.  
*Новый анкетный метод оценки при найме (1999)*

### **Формулирование, способ коммуникации и рассмотрение политики**

Подход, описанный выше, для определения целей гостиницы и принципов, согласно которым она должна управляться, составляющих ее политику, подразумевает, что существуют заявления, выраженные в письменной форме, которые спускаются сверху, передаются на нижние уровни организации и, по крайней мере, частично также и во внешний мир, и что они установлены навсегда.

Действительно, было бы очень желательно, чтобы политика была изложена на бумаге, многие гостиницы, на самом деле, так и поступают, выражают ее в большей или меньшей степени письменно и распространяют среди заинтересованных лиц. Ведущие гостиничные компании обнаружили, что когда они говорят своим клиентам о своей политике — это может являться мощным маркетинговым инструментом. Таким образом, доведение политики в отношении персонала до работников может положительно влиять на их имидж работодателя и на отношения с персоналом, и обеспечение четкими руководящими принципами политики всех функциональных участков и отделов для всех их работников очень способствует уравновешенной и эффективной работе гостиницы.

Необходимость сообщать информацию официально в письменном виде — в некоторой степени определяется масштабом организации. В большой организации трудно поступать иным образом, особенно в организации с несколькими гостиницами, которые могут находиться

далеко друг от друга. В маленькой организации, где велика степень личного контакта между владельцем, руководством и служащими и между ними и их клиентами и другими сторонами, информация о том, чего и каким образом гостиница намерена достичь, часто может передаваться устно. Но необходимость четко выражать свои цели, потребность в руководящих принципах и необходимость довести их до людей остается и является независимой от масштаба организации.

Определение целей и политики является обязанностью руководства гостиницы, но все это распространяется от директоров через менеджеров начальникам отделов и персоналу по надзору. Во всех, кроме самых маленьких гостиниц и компаний, есть по крайней мере три уровня, каждый из которых в разной степени должен вносить вклад в достижение ими целей и осуществление политики. Все три уровня в различной степени могут также вносить вклад в их формулирование. Насколько они делают это на практике, зависит от стиля руководства. В очень авторитарной среде разработка политики проводится в основном сверху, с небольшим вкладом или вовсе при отсутствии вклада снизу. В среде с более широким привлечением к руководству ее членов люди, занимающие какую-то должность или отвечающие за что-то, могут вносить в политику организации свой вклад. Это не должно отрицать порядка вещей, при котором руководству дается возможность руководить, но следует признать тот факт, что существует больше одного уровня управления, что каждый вносит вклад в работу в соответствии со своим участием в деятельности гостиницы, и что большинство людей осуществляют политику, в формировании которой они принимали участие, с большей приверженностью ей, чем те, для которых она была просто установлена.

Цели и политика подвержены изменениям. В каждый момент они должны выражать наилучшее текущее представление о бизнесе и правилах, которых следует придерживаться. Но по мере изменения рынков, среды, в которой работает гостиница, и большей части внешних и внутренних факторов, которые влияют на гостиничный бизнес, руководство гостиницы вынуждено постоянно пересматривать цели и политику, чтобы соответствовать меняющимся обстоятельствам. Новые тенденции в проведении свободного времени и отдыхе могут дать новые возможности и потребовать изменений в продукции; новое законодательство в области потребления и занятости может потребовать изменений в политике гостиницы в отношении ее клиентов и служащих; новые источники поставок могут вызвать изменения в политике закупок и в политике по работе отделов. По мере корректировки политики и формулирования новых руководящих принципов, на которых руководство при ведении бизнеса основывает свои решения в различных ситуациях, должны устанавливаться новые отношения со сторонами гостиничного бизнеса.

**ФИЛОСОФИЯ ГОСТИНИЦ**

Ясный взгляд на цели формирует объект главного внимания для руководства гостиницы или группы гостиниц. Ясное выражение политики устанавливает более или менее формальные рамки рекомендаций для принятия решений в различных ситуациях. Но при реализации большинства операций, проводимых гостиницами, существует также много правил, мнений и традиций, которые не формулируются в виде политики и тем не менее влияют на действия людей и принимаются ими как часть их повседневных обязанностей в гостинице. Они составляют то, что иногда называют общей культурой, доктриной или философией (основными принципами) бизнеса.

Некоторые из основных принципов относятся к этическим стандартам, которые направляют руководство и персонал в их деловых отношениях с гостями, поставщиками и др. Так, мы можем стараться быть, насколько это возможно, полезными людям, чьи заказы мы не можем принять, например, когда гостиница переполнена, и предлагать альтернативы; признавать перед нашими поставщиками, что дали неправильную спецификацию при заказе по телефону; вежливо обращаться с инспектором, представляющим местные власти, и облегчать его работу, сотрудничая с ним. В противоположность другим мы пренебрежительно не обсуждаем с нашими гостями наших конкурентов, при найме на работу персонала не утаиваем от людей какой-то факт, который, как мы знаем, может существенно повлиять на их решение поступать к нам на работу или нет, и мы не принимаем подарки от наших поставщиков.

Наша философия в конкретных терминах может быть связана с нашими стандартами работы. Если мы проявляем особую заинтересованность в гигиене, безупречные стандарты чистоты в наших гостиницах могут стать частью подхода каждого работника к своим обязанностям и в таком качестве частью философии ведения нашего бизнеса, принятой и соблюдаемой всеми нашими служащими.

Философия также может выражать более общую позицию руководства. Если руководство искренне верит в тот вклад, который работники могут внести в деятельность гостиницы и признают их право получать консультации по вопросам, которые их затрагивают, участие в принятии решений может стать частью философии, утвердившейся в руководстве гостиницей.

Философия бизнеса хорошо описана как «способ, которым мы осуществляем какие-либо действия в этом бизнесе». Какие-то аспекты, входящие в философию гостиницы, могут регулироваться законом. Философия не состоит из юридических правил, хотя выполнение того, что законно, и избегание того, что незаконно, может быть одним из ее догматов. Нет четкой разделительной черты между поли-

тикой и философией. И то и другое — это кодексы, относящиеся к мировоззрению и подходу, которым руководствуется гостиница в своих отношениях с другими. Первая может быть более формальной и более общей, последняя — менее формальной и более конкретной. И то, что некоторые гостиницы могут рассматривать как философию, другие будут называть политикой.

### **Планы и стратегия гостиниц**

В достижении целей бизнеса руководство гостиниц вдохновляется политикой и философией. Для достижения целей можно просто делать все от тебя зависящее, чтобы дать всем процессам идти своим чередом, и смотреть, во что это все выльется. Более эффективная для достижения целей альтернатива — это планирование того, что должно произойти. Планирование — это разработка созидательного отношения к завтрашнему дню, принятие решений о том, что может произойти, чему следует происходить и как это желательно осуществлять.

Следовательно, планы — это инструмент, который составляет программу выполнения достижимых целей гостиницы на несколько месяцев или на год вперед (краткосрочный), на несколько лет (среднесрочный), на период более нескольких лет (долгосрочный). Планы обычно в большей степени выражаются в цифрах, чем, например, политика; в них выражаются цели, которые нужно достичь. Прибыль на вложенный капитал, объемы продаж и темпы роста каждого из них — это примеры финансовых целей; заселенность гостиницы и степень текучести кадров — это примеры физического измерения достижений в конкретных областях работы гостиницы.

Планы могут рассматриваться как стратегия гостиницы. Чтобы гостиница могла отвечать потребностям конкретных рынков, люди и деньги являются основными ресурсами, которые она использует при достижении своих целей. Должны приниматься решения о том, как конкурировать на выбранных рынках, и это распространяется целиком на всю рекламу, продвижение и отношения с общественностью (рыночная стратегия). Решение, сколько людей нанимать, на какие должности и с какой квалификацией, должно быть обусловлено принимаемой стратегией на рынке труда (стратегия в отношении рабочей силы). Определяя, какие источники капитала использовать при финансировании гостиницы, как обеспечить достаточность движения денежной наличности и как сдерживать рост расходов, мы принимаем финансовые решения в отношении прибыльности (стратегия прибыли). Следовательно, стратегия гостиницы — это связи между целями и планами и средства, необходимые для реализации планов в гостиничном бизнесе.

Владельцы и управляющие гостиниц часто достигают успеха в своей стратегии, основанной скорее на интуитивном вдохновении, чем на систематических исследованиях и систематическом планировании. Но будет правомерным спросить, насколько большего успеха они могли бы добиться, если бы они сочетали свою интуицию с более систематическим подходом.

В долгосрочном плане гостиница может выжить, процветать и отвечать запросам своих владельцев и служащих, только если она постоянно рентабельна. Ее производственные показатели не могут быть отданы на откуп случаю. Продажи, расходы и прибыли гостиницы должны планироваться заранее. Цели, планы и стратегия должны претворяться в бюджете, и бюджетный контроль становится тем процессом, который удерживает гостиницу на курсе ее движения. Сметы текущих затрат, относящиеся к доходу и расходам, готовятся для конкретных отделов и видов работ и объединяются в счет прибылей и убытков, предусмотренных в бюджете. Сметы инвестиций в основной капитал, относящиеся к активам и пассивам гостиницы, включаются в сметный бухгалтерский баланс. Постоянное сравнение фактических и заложенных в бюджете результатов, показывающее отклонение от того, что было запланировано, дает возможность предпринять меры к исправлению или обеспечить основу для пересмотра того, что должно быть достигнуто.

В каждой гостинице Marriott имеется сбалансированный протокол результатов, так что можно провести оценку, достигает ли компания своих целей и находится ли она на пути к достижению своей основополагающей концепции. Мы используем сбалансированный протокол результатов, чтобы сконцентрировать усилия на важнейших целях деятельности уравновешенным образом и донести до каждого, как мы это выполняем.

Сбалансированный протокол результатов — это не просто финансовая отчетность. В нем также отражаются:

- исследование удовлетворенности гостей (GSS) — какими наши гости нас видят;
- текучесть рабочей силы — стремимся ли мы сохранить коллег<sup>1</sup>;
- дополнительная доходность, достижение максимального дохода от номеров — выше конкурентного;
- показатели финансовой деятельности, если мы достигаем наших целей.

*Назначение:* отчет работников.  
Whitbread Hotel Company (1999)

<sup>1</sup> В гостиницах Marriott работники описываются как коллеги.

Однако на практике запланированные производственные показатели не ограничиваются финансовыми целями, и они даже не являются обязательно связанными с показателями отдельных работников. Поэтому необходимо определить тех из них, которые вносят основной вклад в работу гостиницы, в чем заключается этот вклад и тесно связать цели, как финансовые, так и другие, с обязанностями отдельных людей.

Этот подход находит выражение в том, что известно под названием управление методом оценки эффективности (целевое управление), и дает возможность членам руководящей команды скорректировать результаты своей деятельности, так как то, чего от них ожидают, основано на том, чем они могут управлять и на что влиять в рамках полной совокупности работы всей гостиницы. На практике бюджетный контроль и управление методом оценки эффективности (целевое управление) — это две различные, но взаимосвязанные системы.

### Структура управления гостиницей

Полезно рассмотреть, резюмируя все сказанное, как концепции, обсуждаемые в этой главе, объясняют общую структуру управления гостиницей. У существующей в городе гостиницы с устоявшимися способами работы может быть подход, в чем-то отличный от подхода новой гостиницы на курорте, стремящейся утвердиться на рынке. Но обе нуждаются в ясности относительно того, чего они должны стараться достичь и как к этому приступить.

Существуют цели, т.е. то, чего гостиница должна достичь в бизнесе. Политика — это правила, на которых руководство основывает свои решения при ведении бизнеса; они подкрепляются философией (основными принципами) гостиницы — менее формальными правилами и традициями. Планы и стратегия — это инструменты, которые направляют руководство к достижению целей с использованием таких методов, как бюджетный контроль и управление методом оценки эффективности (целевое управление).



Часть

II

Структура  
ГОСТИНИЧНОЙ  
ИНДУСТРИИ



# 4

## Маленькая ГОСТИНИЦА

Независимо от того, измеряется ли это масштабом капиталовложений, оборотом, количеством номеров или мест, числом работников или другими критериями, в большинстве стран существенную долю гостиниц составляют небольшие фирмы. В этой главе описываются маленькие гостиницы с целью дать простые краткие сведения об их основных отличительных характеристиках.

Иметь гостиницу в собственности — очень привлекательная идея для многих людей, желающих вложить деньги, время или свои усилия в создание бизнеса. Это сулит экономическую независимость в бизнесе, обеспечивает средства к существованию и предлагает такую область деятельности, которая требует от человека особой склонности и заинтересованности. Так же как и в других отраслях с небольшими подразделениями, таких как сельское хозяйство, строительство и розничная торговля, в гостиничной отрасли имеются достаточно хорошие стартовые возможности для своего собственного бизнеса. Поскольку многие люди входят в эту отрасль со скромным капиталом и в значительной степени используют свои собственные финансовые средства, они имеют тенденцию делать это в небольшом масштабе, и поэтому их гостиницы остаются небольшими.

Характер гостиничного бизнеса также помогает понять важность маленькой гостиницы, так как такая гостиница занимается предоставлением также и бытовых услуг. Ее размер ограничен размером рынка и степенью конкуренции. Многие рынки гостиничных услуг небольшие, и многие большие рынки обслуживаются более чем одной гостиницей. Кроме того, размер не является требованием, определяющим жизнеспособность работы гостиницы, в отличие от некоторых других отраслей.

Большинство гостиниц предоставляют более одного товара: номера, питание и закуски, а иногда также и другие услуги, и они делают это в различных сочетаниях. Поэтому для наших целей, т.е. для определения сущности маленькой гостиницы, недостаточно указать конкретное количество номеров или мест. Другие критерии, такие как данный уровень капиталовложений или продаж, представляют собой несопоставимые параметры в отношении гостиниц с разными стандартами и уровнями цен, и их ценность изменяется со временем. Поэтому в этой главе маленькая гостиница рассматривается как заведение, управляемое владельцем с помощью вовлечения персонала в повседневное осуществление бизнеса. Это не относится ко всем маленьким гостиницам, но данная концепция имеет определенные поддающиеся интерпретации характеристики в отношении права собственности и управления гостиницей в целом и ее финансирования, организации, укомплектования персоналом и контроля в частности.

В маленькую гостиницу, определяемую таким образом, часто вкладываются финансовые средства, превышающие минимальный капитал; она использует не семейный труд и воспринимается ее владельцем как бизнес. Это отличает маленькую гостиницу от, например, частного домашнего хозяйства, предоставляющего жилье на время отпуска, или заведения с постелью и завтраком, сдающего внаем несколько спален, без четкого разграничения между маленькой гостиницей и средним пансионом.

---

## Продукция и рынки

Независимые, управляемые владельцем гостиницы обычно имеют до 20—30 номеров, что менее чем в два раза меньше количества мест, есть ресторан или столовая и бар, и в них иногда еще предлагается несколько других удобств и услуг для гостей. Их основными отличительными чертами являются ассортимент и масштаб удобств и услуг.

Номера могут, хотя и не обязательно, представлять собой самый крупный единственный источник доходов гостиницы. В некоторых маленьких гостиницах бывают довольно большие относительно общего числа мест гостиницы рестораны и бары, которые обслуживают местных жителей и других людей, а также постояльцев гостиницы. Но во многих маленьких гостиницах эти объекты часто используются преимущественно постояльцами гостиницы при ограниченном времени приема пищи и фиксированной плате за питание. Тогда бары для постояльцев гостиницы обычно принимают вид баров-гостиных. Телефон, газеты и прачечная для гостей являются основными и часто единственными услугами, предоставляемыми маленькими гостиницами в дополнение к спальным местам, питанию и напиткам. Если в такой гостинице вообще есть обслуживание приемов, это, вероятно, будут маленькие собрания, вечеринки и такие семейные события, как свадебные торжества.

Продукция маленькой гостиницы определяется ее рынками, которые по всей вероятности являются более специализированными в большом городе с разнообразными гостиницами, чем в маленьком городке, где гостиница может быть всего лишь одной из немногих, обслуживающих городок. Клиентами маленьких гостиниц являются скорее отдельные люди и семьи, а не группы, и немногие маленькие гостиницы могут принять такие организованные группы, как автобусные туры, для которых требуется минимальная вместимость номеров, хотя некоторые могут предоставить им питание и закуски. Как и всякая гостиница, если она открыта для не проживающих в ней людей, маленькая гостиница на рынках общественного питания обычно конкурирует не только с другими гостиницами, но также с ресторанами, пабами и клубами и другими розничными точками, предоставляющими питание и напитки.

Существует важное различие в том, каким образом крупные и маленькие гостиницы стараются привести в соответствие свои рынки и продукцию. Владельцы крупных гостиниц все в большей степени оценивают свои рынки, разрабатывают принципы работы для удовлетворения очевидных нужд рынка и выставляют на продажу свою гостиничную продукцию на установленные рыночные сегменты, используя ширококомасштабную рекламу. Маленькие гостиницы склонны подходить к своим рынкам менее формально и более интуитивно, исходя из детального знания ими потребностей своих гостей, на основе тесного контакта с ними. Они склонны к тому, чтобы с большей готовностью корректировать свои услуги в направлении известных предпочтений своих гостей и скорее полагаться на продажу своей продукции, опираясь в большей степени на личные рекомендации и на повторные визиты, чем на систематическую рекламу. Однако та-

кое обобщение является слишком широким: крупные успешные гостиницы, конечно же, обращают очень большое внимание на реакцию своих гостей, и даже маленькие гостиницы редко могут быть успешными без активной рекламы.

- Маленькие гостиницы — это не просто уменьшенная копия крупных гостиниц. Они в корне различаются, и часто интересы «семьи» — на первом месте, а бизнес — на втором.
- Выживание маленьких гостиниц, расположенных в невыгодных районах, больше должно зависеть от того способа, которым партнеры по бизнесу организуют свою работу и нерабочую деятельность, чем от использования маркетинговых навыков.

Энди Лоу.

*«Управление гостеприимством», т. 7, № 3*

## **Собственность и финансы**

Традиционно маленькая гостиница принадлежит отдельному человеку или семье, и общепринятой юридической формой собственности до сих пор является фирма без прав юридического лица, единоличный торговец или иногда товарищество, но все в большей мере такой формой собственности становится частная компания, что позволяет получить преимущества компании с ограниченной ответственностью. Хотя некоторыми маленькими гостиницами владеют люди с другими интересами в бизнесе, очень часто организация как место ведения бизнеса и фирма как единица собственности, увеличивающая капитал и использующая и организующая производственные ресурсы, совпадают.

В гл. 12 мы увидим, что для гостиниц требуется краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное финансирование. Зависимость маленькой гостиницы от одного человека, владельца или управляющего, и тип имеющегося обеспечения займа относятся к факторам, которые имеют тенденцию к уменьшению их влияния на возможность внешнего финансирования со стороны организаций-кредиторов. Общепринятым для маленьких гостиниц является обеспечение большей части финансирования всех трех типов из нераспределенных прибылей и из личных сбережений, иногда полученных от реализации других активов, а основными внешними источниками являются банковские превышения кредита и займы. Это применяется не только для краткосрочных потребностей, но также для большей

части расходов по основному капиталу. Более долгосрочное финансирование осуществляется из частных источников и из финансового участия в бизнесе частных лиц. Некоторые могут стать компаньонами-вкладчиками или даже директорами частных компаний, обычно ограничивающими свое участие долей финансирования и оставляющими повседневное ведение бизнеса владельцу либо управляющему, который часто является основным владельцем бизнеса. Маленькие гостиницы поэтому склоняются к тому, чтобы иметь высокую долю «собственного» капитала, вносимого одним или несколькими физическими лицами, и низкую долю заемного капитала, получаемого из ограниченного числа открытых для них источников.

Доход владельцев маленьких гостиниц, в отличие от крупных гостиниц, складывается четырьмя разными способами. Помимо возрастания цены на землю и здания и годовых доходов — двух источников, обычных для тех и других — многие владельцы и управляющие и их семьи извлекают значительный доход подобным же образом, поскольку они живут в этих помещениях, а также источником доходов для них являются заработные платы, которые они сами себе могут платить. Часто бывает трудно четко разграничить прибыль, направляемую на инвестиции, и заработки владельцев в виде денежных и безналичных пособий, которые они получают в награду за управление гостиницей. Однако многое говорит в пользу того, чтобы ежегодно достоверно оценивать выгодность бизнеса. При использовании в чистом виде финансовых критериев достоверно можно сравнить, заработает ли вложенный в гостиницу капитал больше, если бы его инвестировали куда-либо еще, а сами владельцы заработают больше, прилагая сравнимые усилия.

### **Организация и укомплектование персоналом**

В крупных гостиницах владение и управление — обычно отдельные функции, как концептуально, так и на практике. Бизнесом владеют акционеры. Высшее руководство они поручают директорам, которые в свою очередь делегируют повседневное ведение бизнеса оперативному руководящему составу.

Генеральный директор может обеспечивать связь между высшим и оперативным руководящим составом, и в соответствии с объемом бизнеса могут существовать несколько уровней оперативного руководства. Работа делится между департаментами, в которых служащие выполняют более или менее определенные задачи; среди этих служащих могут быть линейные руководители, а также специалисты.

В маленькой гостинице владелец или управляющий является предпринимателем, который обычно сочетает не только владение и

управление, но часто также функции высшего и оперативного руководства в одном лице. Какой бы ни была юридическая форма собственности, именно этот человек осуществляет капиталовложения и финансирование гостиницы, принимает решения о целях и политике и несет ответственность за планирование, руководство, организацию, набор персонала и контроль.

Владелец или управляющий может обратиться к посторонним за советом и помощью — и обычно делает это — по вопросам бухгалтерии и финансов, архитектуры и дизайна, продвижения бизнеса, юридическим, вопросам техобслуживания оборудования и услуг и другим, но существует тенденция, что в большой степени он будет собственным специалистом по маркетингу, закупщиком, менеджером по кадрам, а также тем человеком, который организует и координирует гостиничные удобства и услуги в целом и который представляет гостиницу перед внешним миром.

Масштаб работ имеет два основных последствия своей организации и укомплектования кадрами: ограниченное подразделение на отделы и вероятность, что за ним будет осуществляться надзор не больше чем с одним промежуточным уровнем. Это можно продемонстрировать схемой организационной структуры маленькой гостиницы примерно с 20 работниками, приведенной на рис. 4.

В этой гостинице два человека помогают владельцу в офисе, а другие имеют конкретные, но довольно широкие служебные обязанности. Офис — это мозговой центр гостиницы, в котором сведены вместе все центральные функции гостиницы, включая бухгалтерию, закупки, продвижение продаж и общее управление. Помощник по общим вопросам принимает участие во всем, а также помогает владельцу в общей координации бизнеса, но не имеет прямой власти над теми, кто занимается шестью основными направлениями. Хотя каждый из них и является ответственным лицом, из-за небольшого масштаба деятельности эти направления представляют собой скорее мелкие отделы, чем департаменты в обычном смысле этого слова.

Из рис. 4 видно, как в маленькой гостинице можно еще уменьшить разделение работы, так, чтобы владелец мог фактически осуществлять надзор непосредственно над всеми работниками. В одном офисе могут заниматься заработными платами, счетами поставщиков и большинством других задач делопроизводства, а также приемом гостей, их счетами и соответствующими услугами для гостей; питание и напитки могут подаваться одними и теми же официантами. Большинство работников могут быть взаимозаменяемыми: бухгалтер или служащий приемной могут помогать в баре и столовой; портье может заботиться о гостях, их машинах и багаже, а также подавать напитки в гостиную;



**Рис. 4.** Организационная структура маленькой гостиницы

а официантка может поделить свой рабочий день между баром, столовой и обслуживанием гостей в комнатах. Такие мероприятия не только обеспечивают гибкость в расстановке персонала и сокращают простои, но также могут повысить удовлетворение персонала работой, внося в нее разнообразие. Но подражание большой гостинице путем предоставления широкого диапазона услуг и структура с подразделением на отделы могут уничтожить особые преимущества, которыми пользуется маленькая гостиница, и не дать взамен соответствующих выгод.

С точки зрения руководства, управление маленькой гостиницей требует знаний и умений, которые редко в высокой степени сочетаются в одном человеке. Это ограничивает для менеджеров возможность передавать полномочия, так что они выполняют служебные обязанности, которые в более крупных гостиницах выполняются служащими. Маленькая гостиница может избежать жесткого разграничения функций по отделам, но это ограничивает специализацию, которая способствует достижению знаний и опыта и высокой производительности каждого работника. Маленькая гостиница может дать большое личное удовлетворение своему владельцу и часто также тем, кто в ней работает, но в смысле организации гостиницы и укомплектования ее кадрами это не приведет к нововведениям в работе.

Размер имеет очевидные последствия для планирования структуры. Размер — это не простая переменная, и он может измеряться разными способами. Наиболее общее определение размера — это количество спален, связанное с числом работающего персонала. Или другие факторы, такие как диапазон удобств... В очень маленькой гостинице, например, только с шестью спальнями, которой управляет муж с некоторой помощью со стороны семьи, мало необходимости в официальной структуре. Но при возрастании размера и сложности работ гостиница может подразделяться на особые отделы с определенными задачами и обязанностями, более формализованными отношениями и с большим использованием правил и стандартизованных процедур.

Лори Мулинз.

*Управление гостеприимством*

## **Бухгалтерский учет и контроль**

Большинство гостиниц, сколь угодно маленьких, ведут бухгалтерию, чтобы иметь записи о расчетах с гостями и поставщиками и удовлетворять определенным юридическим требованиям. Но в деле контроля маленькие гостиницы имеют тенденцию полагаться скорее на личное участие и надзор владельца, чем на подробную бухгалтерию и

статистические записи. Упрощенный подход к бухгалтерским счетам достаточен, а также экономически эффективен.

Три основных базовых вида бухгалтерского учета удовлетворяют большинству потребностей маленьких гостиниц.

- В книге денежных поступлений и платежей записываются все сделки с наличными. В ходе продаж, связанных с этим бизнесом, бухгалтерские счета и счета-фактуры подшиваются отдельно и регистрируются в книге только после получения или осуществления платежа. В конце периода незарегистрированные сделки, такие как неоплаченные счета продаж, неоплаченные счета-фактуры, авансовые выплаты и начисления учитываются при подготовке окончательных отчетов.
- Гроссбух в табличном виде с отдельными счетами для каждого гостя может быть расширен и включать отдельные счета за приемы, а также за общие продажи за наличные и в кредит в ресторане и баре для клиентов, которым не нужен ночлег. Гроссбух представляет собой, таким образом, проанализированную дневную сводку всех проделанных деловых операций.
- Книга выплат, которая включает все выплаты работникам и связанные с ними платежи, обеспечивает всеобъемлющую регистрацию ведения всех платежных ведомостей служащих.

Владельцы маленьких гостиниц склонны к тому, чтобы рассматривать каждый продукт или отдел гостиницы как неотъемлемую часть целого, и они в большей степени заинтересованы в общей доходности гостиницы, чем в доходности ее отдельных частей. Однако разные гостиничные услуги порождают разные размеры прибыли, и даже простая разбивка поступлений и расходов по статьям может быть полезна для анализа показателей работы и особенно для:

- указания относительной доходности различных частей;
- создания основы для контроля и сравнения;
- обеспечение проведения оценки влияния изменений, вносимых в работу.

Если базовые записи ведутся в анализируемой форме, исходные данные для достоверного анализа результатов всегда доступны без особых дополнительных усилий. Поэтому даже для маленьких гостиниц довольно легко оформлять информативные бухгалтерские отчеты и делать это следует чаще одного раза в год исходя из базовых записей, кратко описанных выше. В этом им помогает относительно небольшой общий объем сделок, многие из которых осуществляются с помощью наличных. Для большинства маленьких гостиниц реалистичный подход может быть обобщен следующим образом.

- Обычно достаточно анализировать доход и определенные расходы не более чем под четырьмя заголовками: номера, питание, алкогольные напитки и разное. Последняя категория является остаточной и охватывает то, что можно проанализировать по нескольким

отдельным второстепенным управляемым отделам в большой гостинице, но маловероятно, что это будет иметь большое значение в маленькой гостинице.

- Расширенный гроссбух посетителей может обеспечить анализируемые детали всех доходов.
- Данные о себестоимости реализованных пищи и напитков можно получить из книги доходов и расходов и скорректировать изменения в уровнях запасов, чтобы получить валовую прибыль. (Поскольку продажи номеров не включают продажу товаров, нет себестоимости реализованной продукции для номеров, и маловероятно, что продажи в графе «Разное» будут значительными.)
- Каждый работник приписан к отделу, в котором в основном занят, или затраты на рабочую силу могут быть поделены между отделами, к которым они относятся. Баланс счета прибылей после вычета себестоимости реализованной продукции и затрат на рабочую силу из продаж составляет чистую прибыль.

Хотя в крупных гостиницах анализ проводится и далее, путем вычета из чистой прибыли других затрат, которые могут быть отнесены к этому отделу, в маленькой гостинице нет необходимости вести расчеты дальше чистой прибыли, потому что считается, что на этой стадии учитывается от половины до двух третей общих расходов большинства гостиниц, и это дает хорошее представление о доходности отдельных удобств и услуг гостиницы. Полученные таким образом результаты могут затем периодически сравниваться с бюджетом, показателями предшествующего года или с показателями предыдущего периода, подготовленными на той же основе для контроля производственных показателей гостиницы.

Экономические причины заставляют гостиницы становиться все больше и больше. Как только застройщик заплатил за площадку и инфраструктуру, стало экономически целесообразным добавить как можно больше номеров. Однако это не обязательно имеет поведенческий смысл с точки зрения гостя, и застройщики крупных гостиниц теряют представление о человеческой потребности быть «любимым и желанным». Как все мы слышали ранее, «в гостинице X ты чувствуешь себя номером». Это полное игнорирование потребностей гостей застройщиками на самом деле сильно отбрасывает назад стандарты ведения гостиничного дела... Но какой должна быть структура гостиницы в будущем? В США уже существует движение от сетей крупных гостиниц шестидесятых и семидесятых к меньшим, ориентированным на личность, гостиницам.

Петер Венисон.

*Управление гостиницами*

## Будущее маленькой гостиницы

Малый бизнес в большинстве отраслей сталкивается с особыми проблемами, конкурируя с крупными фирмами. Малый гостиничный бизнес не является исключением. Возможности его расширения ограничены, так как он может располагать только ограниченным инвестиционным капиталом из своего собственного движения денежной наличности и из внешних источников. Его ресурсы дают возможность продвижения бизнеса только в ограниченном масштабе, и он должен рассчитывать на то, что большая часть его продаж будет приходиться скорее на отдельных лиц, чем на группы. Он представляет собой мелкого покупателя на рынке и не может покупать оптом. Он может испытывать недостаток в управленческой квалификации, не может позволить себе нанять специалистов и предлагает работникам ограниченные карьерные перспективы. Его торговый оборот слишком мал для обеспечения высокой степени эффективности операций, и ограниченный диапазон продукции делает его уязвимым для внешнего давления. Другими словами, маленькая гостиница лишена преимуществ, которые имеют более крупные гостиницы, описанные в следующей главе.

Но у маленькой гостиницы мало проблем крупных гостиниц, связанных с управлением, и она часто пользуется определенными преимуществами из-за того, что мала. Владелец или управляющий может находить рынок сбыта для гостиницы, используя персональный подход и индивидуальность и получать значительный объем дополнительных заказов. Он может также управлять гостиницей самостоятельно и вызывать личную преданность своих работников.

Будущее маленькой гостиницы, следовательно, кроется в сосредоточении на том, что можно делать наилучшим образом и что гостиница может делать, используя индивидуальный и личный подход к ведению гостиничного хозяйства, гостиница, в которой гости и работники находят альтернативу крупному подразделению и крупной компании и которую многие из них могут предпочесть. Но маленькой гостинице также, может быть, нужно постараться применить некоторые преимущества большой гостиницы к своим потребностям, прибегая к совместной деятельности и привлекая помощь, которая для нее доступна. В некоторых странах хорошо известны три подхода:

1. Один широко используемый подход — это образование консорциумов гостиниц или кооперативов независимых гостиниц. Существует два основных их типа: один — это местная группа независимых конкурирующих гостиниц в городе или районе. Когда устанавливалось взаимное доверие и ответственность между несколькими гостини-

цами, это приводило к групповому маркетингу, закупкам и другим формам кооперации, обеспечивающим значительную экономию для участников. Другой тип консорциума независимых неконкурирующих гостиниц широко распространен географически. В нем основное внимание обращается на маркетинг отпускного автомобильного и автобусного туризма и на справочный бизнес, но также на общую стратегию в других направлениях. Чтобы быть экономически эффективными, большинство консорциумов создали центральные офисы со штатным персоналом; они и их деятельность финансируются из взносов их членов. (См. ниже раздел о консорциумах.)

2. Другим основным усовершенствованием было создание консультационных служб для маленьких гостиниц национальными гостиничными ассоциациями и туристическими управлениями. Служба, организованная как маленькая группа консультантов для предоставления практических советов руководству и владельцам маленьких гостиниц, играет такую же роль для отдельной гостиницы, как и отдел услуг по управлению в крупной организации для своих подразделений или департаментов.
3. Маленькие гостиницы могут также извлекать выгоду в большей степени, чем большие, из исследований по взаимному сравнению гостиниц, что дает им возможность сравнивать собственные показатели деятельности с показателями других гостиниц с подобными характеристиками и определять конкретные слабые места в работе. Свидетельства из нескольких стран, где проводятся исследования, указывают, что они были большим стимулом для критического подхода к изучению работы гостиниц и повышению эффективности.

---

## Консорциумы

Выше было продемонстрировано, что консорциумы могут обеспечить для маленькой гостиницы возможность находить рынок сбыта для своей продукции, предлагая ее более широкому кругу потребителей. В приложении G показано, что среди ведущих международных консорциумов REZsolutions лидирует, насчитывая 1,5 млн номеров и 7700 гостиниц по всему миру. Доминирующей роли REZsolutions достигли благодаря своим технологическим возможностям в такой степени, что они способны сдавать в аренду свои технологии другим консорциумам, особенно тем, которые специализируются на гостиницах высшего класса. Среди международных групп гостиниц (при-

ложение E), доминируют находящиеся в США консорциумы (10 из 25), объединяющие более половины гостиниц и насчитывающие почти три четверти номеров, указанных в приложении G. Хотя большая часть гостиничных консорциумов находится в Европе, все же они меньше, чем их американские коллеги.

- REZsolutions Inc. — самый крупный гостиничный консорциум в мире.
- Supranational Hotels — самый крупный гостиничный консорциум, базирующийся в Европе.
- Flag Choice Hotels Group — самый крупный гостиничный консорциум за пределами Европы и Северной Америки.



# 5

## Гостиничные группы

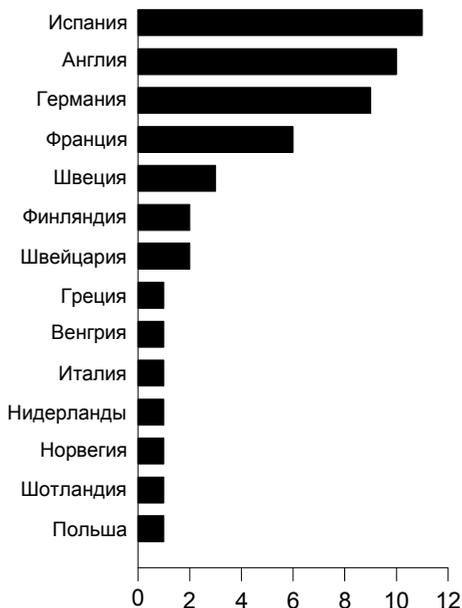
Традиционная модель гостиничной отрасли, состоящая из маленьких и принадлежащих физическим лицам гостиниц, менялась во многих странах в течение долгих лет и сейчас она больше напоминает модель других отраслей, с наличием ряда компаний, увеличивающих свою долю присутствия на рынке, остальная часть делится между большим количеством более мелких фирм. Находящаяся в независимой собственности гостиница все еще может быть доминирующей фирмой в отрасли, но рост отрасли все больше ассоциировался с группами гостиниц. Увеличение размера гостиничных фирм происходило путем строительства или приобретения гостиниц в разных местах и помещения их под централизованное управление. Гостиницы могут объединяться в группы внутри ограниченного района или быть широко рассредоточенными по стране или даже по нескольким странами.

В приложении Е показано, что в ведении 50 ведущих групп гостиниц в мире находится более 4 млн номеров и 30 тыс. гостиниц. Ведущей является Cendant Corporation в Нью-Джерси, США, которая может достичь огромной экономики, обусловленной эффектом масштаба, со своей системой управления имуществом и более чем 500 тыс. номеров на условиях франчайзинга. Хотя Cendant располагает большинством

номеров любой группы, ее операции базируются в основном в США, за пределами территории Северной Америки находится меньше 100 из ее 6000 гостиниц. Тем не менее группы гостиниц, базирующиеся в США, преобладают над ведущими мировыми группами (30 из 50), и им принадлежит более 80% гостиниц и номеров. Однако, хотя гостиничные группы в США управляют огромным большинством номеров в занимающих верхние позиции группах, они не обязательно расширяются за пределы родной страны.

В приложении F приведены 50 ведущих гостиничных групп, имеющих главный офис в Европе, общее количество номеров приближается к 1 млн в 7500 гостиницах. Примерно треть из общего объема номеров была предоставлена ведущей европейской группой Ассог, которая владеет торговыми марками разделенного на сегменты рынка, такими как Sofitel, Novotel, Formule 1 и Ibis в 72 странах по всему миру.

Хотя в списке из 50 групп шесть групп гостиниц, расположенных во Франции, управляют большей частью гостиничных номеров, на рис. 5 показано, что по признаку нахождения главного офиса в стране большее число групп базировалось в Испании (11), Англии (10) и Германии (9).



**Рис. 5.** Ведущие европейские группы гостиниц по признаку нахождения главного офиса в стране (на основе *Hotels*, июль 1999)

### Операции групп гостиниц

Группы гостиниц обычно управляют гостиницами, принадлежащими им или взятыми ими в аренду у их владельцев, которым они платят арендную плату. Иногда они управляют гостиницами в качестве агентов владельцев по контрактам на управление, которые предусматривают оплату расходов, вознаграждение за управление и (или) разделение прибылей. Группы также могут осуществлять управление по соглашениям о франчайзинге, которые дают возможность одной стороне (получившей франчайзинг) продавать продукт, спроектированный, поставляемый и контролируемый другой стороной (франчайзером), в обмен на вознаграждение или долю прибылей; при такой организации группа гостиниц может находиться в роли франчайзера или многостороннего субъекта, получившего франчайзинг. Что благоприятствует Северной Америке при ранжировании гостиничных компаний, так это тот факт, что очень быстрый рост компаний происходит посредством контрактов на управление и соглашений о франчайзинге; в обоих случаях преобладают торговые марки США, как показано в табл. 3 и 4.

**Таблица 3. Ведущие компании по управлению гостиницами**

<i>Компания</i>	<i>Количество управляемых гостиниц</i>	<i>Всего гостиниц</i>	<i>Процент управляемых гостиниц</i>
Marriott International	870	1686	52
Societe du Louvre	550	601	92
Accor	368	2666	14
Tharaldson Enterprises	288	288	100
Promus Hotel Corporation	277	1337	21
Red Roof Inns	256	295	87
Bass Hotels & Resorts	216	2738	8
Sol Melia	196	246	80
Starwood Hotels & Restaurants	194	694	28
Hyatt Hotels/Hyatt International	183	186	98

*Источник:* По данным *Hotels*, июль 1999.

Основная цель этой главы — описать преимущества и проблемы групп гостиниц, основные вопросы, с которыми они сталкиваются, и их подход к работе. Операции групп гостиниц по контрактам на управление и по соглашениям о франчайзинге имеют много общего с работой любой группы, но и то и другое основано на особых соглаше-

ниях между сторонами и вносит элементы, специфичные для отношений между ними, которые являются довольно характерными. В этой главе затрагиваются, в основном, операции гостиниц, принадлежащих группе или взятых ею в аренду. Читателей, особо интересующихся контрактами на управление и соглашениями о франчайзинге, мы отсылаем к текстам на тему этих деловых отношений, перечисленным в предлагаемом далее списке литературы для этой главы.

**Таблица 4. Ведущие компании по франчайзингу гостиниц**

<i>Компания</i>	<i>Количество гостиниц, функционирующих на условиях франчайзинга</i>	<i>Всего гостиниц</i>	<i>Процент гостиниц, функционирующих на условиях франчайзинга</i>
Cendant Corporation	5978	5978	100
Choice Hotels International	3670	3670	100
Bass Hotels & Resorts	2438	2738	89
Promus Hotel Corporation	998	1337	75
Marriott International	753	1686	45
Carlson Hospitality Worldwide	532	548	97
Accor	458	2666	17
Hotels & Compagnie	326	326	100
Starwood Hotels & Resorts Worldwide	280	694	40
US Franchise Systems	227	227	100

*Источник:* По данным *Hotels*, июль 1999.

- Accor — крупнейшая гостиничная группа, базирующаяся в Европе.
- Cendant Corporation — крупнейшая гостиничная группа, базирующаяся в Северной и Южной Америке.
- Prince Hotels — крупнейшая гостиничная группа, базирующаяся в странах Тихоокеанского региона.

(Приложение Е)

## Преимущества групп

Природа гостиничного бизнеса и пределы многих гостиничных рынков дают основные объяснения роста гостиничных компаний путем

образования групп. Преимущества, которые могут приобрести группы гостиниц, — это преимущества, обусловленные размером деятельности, известные как экономия, обусловленная эффектом масштаба. Некоторые ее виды, например техническая экономия, могут применяться также для отдельных гостиниц, если они достаточно велики, но ее полная реализация достигается в первую очередь для групп гостиниц. Группы поднимают значение величины, до которой может расти гостиничная фирма; экономия, обусловленная эффектом масштаба, имеет тенденцию сопутствовать группам в течение долгого времени, до тех пор, пока явно выраженные препятствия, связанные с руководством, не дадут о себе знать, а некоторые виды экономии, такие как экономия вследствие рассеивания рисков, доступны только для групп. Поскольку экономия, обусловленная эффектом масштаба, доступна скорее для групп, чем для отдельных гостиниц, для групп обычно характерна более высокая доходность, чем та общая сумма, которую могли бы получить гостиницы, управляемые независимо. Преимущества групп гостиниц можно резюмировать следующим образом.

Один из основных типов *финансовой экономии* — это способность группы размещать капиталы из своих собственных потоков наличных средств и из внешних источников. Группа может иметь возможность брать займы у кредитных учреждений и делать это на благоприятных условиях, так как ее гостиницы предоставляют хорошее обеспечение для кредиторов. Это особенно ценно при увеличении финансирования путем дальнейшего добавления гостиниц к группе, при модернизации гостиниц и при покрытии начального периода работы новых гостиниц до того, как они станут доходными. Группа также может с выгодой использовать свои финансовые ресурсы путем уравновешивания потребностей в оборотном капитале своих гостиниц на какой-то период времени, облегчая таким образом нагрузку на отдельные подразделения, вызванную сезонностью и другими колебаниями доходов и расходов.

Из-за своей величины группа может извлекать *маркетинговую экономию*. Она способна создать имидж группы на рынке, который может распространяться на общее название, удобства и стандарты для всей группы, она может заниматься совместным продвижением своих гостиниц. Отдельные гостиницы могут в большей или меньшей степени специализироваться и предоставлять удобства и услуги, добавочные по сравнению с другими гостиницами, например конференции. Связи с общественностью, реклама и продвижение продаж, могут оказывать влияние на всю группу. Каждая гостиница внутри группы может продвигать другие гостиницы и порождать деловую активность путем дальнейшего бронирования.

Группа гостиниц открыта для *экономии при закупках*, так как она может делать закупки оптом и договариваться о выгодных ценах и условиях со своими поставщиками широкой номенклатуры товаров и услуг от имени всей группы. Большая группа также может извлекать преимущества из централизованной проверки продукции и из экспериментирования с различной продукцией в своих гостиницах до распространения ее использования на всю группу.

Расходы на управление не обязательно идут в ногу с возрастанием объема бизнеса. И группа гостиниц может извлекать *экономию на управлении*. Она может привлекать высококвалифицированный персонал перспективами, которые может предложить им внутри группы, и наличием схем обучения и подготовки, может извлекать выгоду из взаимного обмена персоналом между своими гостиницами. Она также может предоставлять централизованные услуги своим гостиницам и при этом использовать специалистов, имеющих время и квалификацию для извлечения выгод из работы в качестве группы в таких областях, как финансы, персонал, закупки и маркетинг.

Различные виды *технической экономии* могут появляться с увеличением размера в отдельных крупных гостиницах, а также в группах, особенно, когда гостиницы географически сконцентрированы в пределах районов. Объем деловых операций может создать возможность концентрации таких производственных мощностей, как централизованное производство продуктов питания, техобслуживание и прачечные, когда может быть достигнуто снижение единичной себестоимости по сравнению с предоставлением удобств в отдельных гостиницах или покупкой услуг у сторонних фирм.

Последней, но не менее важной может быть *экономию вследствие рассеивания рисков*, которая дает группам возможность снизить риск путем диверсификации продукции и географического положения. Гостиницы, которые предоставляют обслуживание в основном для рынков бизнеса и отпуска, имеют тенденцию использоваться в разные времена года; некоторые могут специализироваться на приемах, а другие — на конференциях. Падение спроса на конкретную гостиницу может компенсироваться более высоким объемом деловых операций другой гостиницы, и, таким образом, удастся избежать флуктуаций для группы в целом, как мы увидели выше при рассмотрении финансовых преимуществ групп.

Можно видеть, что преимущества, связанные с масштабом, которые могут достигаться группами гостиниц, возникают из нескольких источников: из веса группы на рынке (на рынке клиентов и поставщиков или на рынках производственных ресурсов, особенно капитала и рабочей силы); из предоставления определенных услуг своим

гостиницам и из управления ими, как группой. Эти источники экономики являются дополнительными. Но до рассмотрения того, как они могут использоваться и какие вопросы при этом возникнут, необходимо рассмотреть проблемы, с которыми могут сталкиваться группы гостиниц.

## Проблемы групп

У группы гостиниц существует несколько таких же основных проблем, как у любой крупной организации, особенно проблем связи, контроля и расходов.

Чтобы управлять группой, центр должен сообщать сведения о политике, процедурах и других вопросах отдельным гостиницам, которые в свою очередь должны передавать центру информацию, запросы и др. В тесно интегрированной группе отдельные гостиницы должны также поддерживать связь друг с другом. Если не установлена и не поддерживается в порядке надежная связь, это может препятствовать эффективности работы группы и получению преимуществ. Деятельность может замедляться, и это может привести к потере дохода или дополнительным расходам с напрасно потраченным временем и усилиями при выяснении недоразумений и при возможном возникновении антагонизма.

Какой бы ни была степень централизованного руководства и контроля отдельных подразделений, необходим контроль работы гостиниц для обеспечения выполнения решений группы и возможности учета показателей отдельных гостиниц. Если не существует четкого и эффективного механизма контроля, гостиницы могут действовать в ущерб интересам группы и неблагоприятно влиять на ее производственные показатели в целом. Однако комплексный механизм контроля может вызвать диспропорциональность расходов и оказать неблагоприятное влияние на инициативу и производственные показатели гостиниц, а также всей группы.

Работа группы вызывает появление своих собственных расходов из-за потребности в связи и контроле и из-за предоставления гостиницам централизованных услуг. Если должны быть реализованы преимущества работы в группе, совершенно ясно, что эти дополнительные расходы должны перевешиваться выгодами, которые они вызывают, если группа должна принести более высокую доходность, чем это получилось бы у отдельных гостиниц при независимом управлении ими.

При расширении группы гостиниц существует больше возможностей выбора решений, которые нужно выполнить. Некоторые функции и товары, которые закупаются разными гостиницами, могли бы быть более экономически выгодными, если бы их предоставляли внутренние поставщики. Например, департамент недвижимости группы гостиниц мог бы нанять на постоянную работу не только персонал по общему содержанию, но также дизайнера, электрика, водопроводчика и плотника. Нужно сказать (замечание относится к 1990-м гг.), что группы гостиниц имеют тенденцию скорее рассматривать способы привлечения профессионалов извне, чем принимать на работу больше специалистов.

Дж. Чин, В. Барни и Х. О'Салливан.

*Гостиницы: Финансовый менеджмент и отчетность:  
Руководство по производственному бухгалтерскому учету  
и проведению аудитов*

Основная проблема, с которой сталкиваются при работе групп, — это разрыв связей между отдельными гостиницами и главным офисом. Это может быть вызвано различиями в стиле и культуре руководства между отдельной гостиницей и группой в целом или разногласиями между центром и гостиницей по конкретному вопросу. Это разногласие иногда может превратиться в неприкрытую враждебность со стороны менеджеров и персонала в гостинице по отношению к руководящему персоналу группы.

Дж. Чин, В. Барни и Х. О'Салливан.

*Гостиницы: Финансовый менеджмент и отчетность:  
Руководство по производственному бухгалтерскому учету  
и проведению аудитов*

Расширение вашего гостиничного бизнеса может дать вам возможность извлекать выгоду из экономии, обусловленной эффектом масштаба и рассеиванием риска. Многие виды экономии, обусловленной эффектом масштаба, доступные для гостиничной компании, появляются благодаря предоставлению услуг из централизованного источника. Эти функции обычно включают маркетинг, закупки и бухгалтерский учет. Для достижения этих преимуществ нужно, чтобы вы были уверены, что каналы связи между центром и местом расположения каждой гостиницы свободны, и связь хорошо работает.

Дж. Чин, В. Барни и Х. О'Салливан.

*Гостиницы: Финансовый менеджмент и отчетность:  
Руководство по производственному бухгалтерскому учету  
и проведению аудитов*

Кроме качества управления группой объем названных выше проблем зависит от трех основных факторов: количества гостиниц в группе, географической рассредоточенности гостиниц и степени централизации различных сторон работы группы. Чем менее значим каждый из факторов, тем меньше вероятность того, что эти проблемы будут серьезными. Но чем меньше группа и чем меньше централизация, тем меньше также и перспектива реализации преимуществ работы группы. Проблемы, возникающие из-за количества гостиниц и их рассредоточенности, можно в какой-то степени преодолеть с помощью районной или региональной структуры, но это само по себе вызывает расходы. Проблемы, связанные с централизацией, можно преодолеть только с помощью тщательной оценки преимуществ и недостатков альтернативных подходов, высококачественного менеджмента или децентрализации.

### Пределы централизации

Руководство группы может принять в основном пассивную роль владения. В своем крайнем выражении это означает назначение местных менеджеров, от которых ожидается, что они будут достигать результатов по собственной инициативе, с минимальной степенью централизованного руководства, поддержки и надзора. При таких обстоятельствах производственные показатели группы состояются из более или менее самостоятельных действий отдельных гостиниц, со слабым контролем со стороны владельцев непосредственно или через руководителя группы, генерального директора или даже секретаря компании, притом, что собственный штат мал или его вовсе нет. Могут нанимать специалистов со стороны, таких как специалисты — профессионалы по инвентаризации, а аудиторы компании могут выполнять две роли — роль бухгалтеров, которые готовят бухгалтерские счета группы, и роль аудиторов, осуществляющих проверку деятельности, представленной в бухгалтерских счетах: их работа может включать более или менее тщательный оперативный аудит.

Однако чтобы получить преимущества работы в группе, необходим более позитивный подход руководства группы. Руководство группы должно сформулировать цели, политику и руководящие принципы работы, разработать стратегию и план от имени группы; направлять и координировать отдельные подразделения, контролировать их финансово и в других отношениях.

Экономия, обусловленная эффектом масштаба, не достигается группой автоматически. Общая собственность может вызвать опре-

деленные финансовые преимущества, но для реализации большинства или всех преимуществ, должны приниматься решения о том, какие из функций групп должны быть централизованы и о степени централизации каждой. Следовательно, основной вопрос для группы гостиниц — насколько проводить централизацию и каковы основные функции, которые входят в централизованный объем функций:

- бухгалтерский учет и финансы;
- кадровые услуги;
- закупки;
- продажи и маркетинг;
- технические услуги.

Как мы видели, области, в которых заключаются основные виды экономии, связанной с масштабом, и основные факторы, оказывающие влияние, — это количество гостиниц и их географическое распределение. Для каждой функции возможны разные степени централизации: даже когда централизация уже осуществлена, каждая функция должна распределяться между центром и гостиницами: кто сколько делает, и отношения между тем и другим крайне важны.

Однако подход, связанный с децентрализацией группы, может применяться к *бухгалтерскому учету и контролю*; такие аспекты, как подготовка итоговых бухгалтерских счетов для группы (даже если это только объединение счетов отдельных гостиниц), счета движения капиталов, контроль и регулирование денежных операций и подробный анализ финансовых производственных показателей каждой гостиницы — это обычно централизованные функции. Помимо этих наиболее очевидных областей, основные возможности для централизации появляются в зависимости от обстоятельств, в ведении счетов по закупкам (особенно при централизованных закупках), расчетным ведомостям служащих (для некоторых или всех работников) и счетам по продажам в кредит (особенно с такими крупными клиентами гостиниц, как коммерческие компании, туроператоры и агенты бюро путешествий), инвентаризации и внутреннему аудиту.

В умеренной степени централизованная *функция кадровых ресурсов* относится к уровням кадрового обеспечения, структуре окладов и заработных плат и документам на работников. Она обычно применяется к найму, отбору и размещению кадров иногда для всех работников, иногда только для определенных разрядов и категорий, а остальные нанимаются и привлекаются на местном уровне. Когда функция кадровых ресурсов обширна и хорошо развита, она может охватывать все условия занятости, обучения и социального обеспечения, а также консультации, переговоры и трудовые отношения с работниками вообще.

Можно достичь значительной экономии путем централизованных *закупок*; немногие группы гостиниц покупают все или большую часть своих запасов непосредственно у выбранных ими поставщиков. Функция централизованных закупок может относиться к изменяющемуся диапазону товаров и по большей части принимать одну из трех основных форм или быть сочетанием этих трех форм. В некоторых случаях, когда гостиницы расположены на ограниченной площади, запасы закупаются для центральных складов, с которых они распределяются по гостиницам. При отсутствии центральных складов заказы могут размещаться централизованно по заявкам гостиниц и напрямую доставляться в гостиницы. Третья форма — размещение заказов отдельных гостиниц по централизованно заключенным в результате переговоров контрактам с назначенными поставщиками, которые доставляют товары непосредственно в гостиницы.

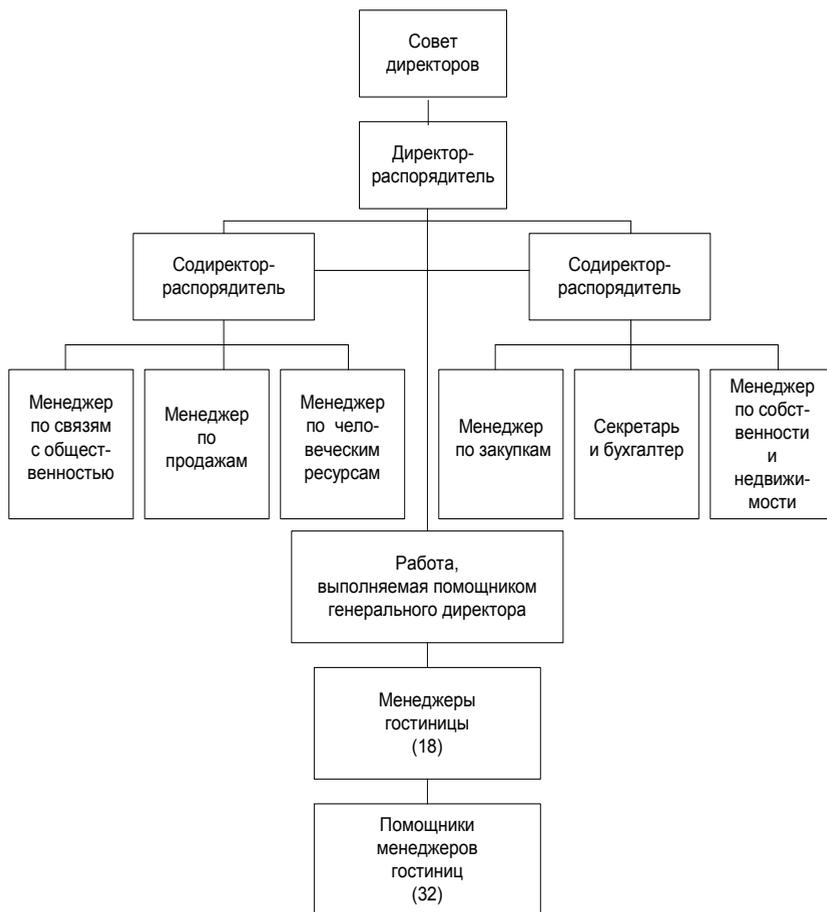
Существует широкий диапазон группового подхода в *продажах и маркетинге*, когда вся или часть паблисити, рекламы и продвижения прямых продаж могут быть централизованными, чтобы воплотить желаемый имидж группы и способствовать продажам, в особенности крупным клиентам гостиниц. Когда группа достаточно велика, она может предпринять свои собственные исследования рынка или поручить это специализированному агентству, создать пакет собственных продуктов и управлять централизованной службой бронирования. Индивидуальное продвижение на местном рынке и централизованный подход большинством групп обычно используются в сочетании, как дополняющие друг друга направления, нацеленные на в чем-то различные рынки.

Существует несколько *других операций*, которые могут осуществляться отдельными гостиницами, или их могут обеспечивать специализированные поставщики, или они могут предоставляться гостиницам, входящим в группу, в качестве централизованной услуги, если их объем достаточно велик и если гостиницы довольно близко территориально, чтобы их можно было обслуживать централизованно. Ранее на них ссылались как на обеспечивающие техническую экономию; они могут находиться в одной гостинице, обслуживающей другие, или где-то в отдельном месте, как, например, различные технические услуги.

### Сосредоточенная в одном месте группа гостиниц: иллюстрация

Аспекты, обсуждаемые в этой главе, иллюстрируются, прежде всего, на примере группы гостиниц, которая насчитывает 18 лондонских

гостиниц с общим количеством номеров, составляющим 3500, с 26 ресторанами, 28 барами и почти 100 комнатами для приемов и в которой работает примерно 3500 служащих. В самых больших гостиницах находится несколько сотен номеров, там работает несколько сотен человек, в самых маленьких гостиницах меньше ста номеров и меньше ста работников. Упрощенная организационная структура компании приведена на рис. 6.



**Рис. 6.** Организационная структура сосредоточенной в одном месте гостиничной группы

В этом примере центральные функции группы на уровне ниже правления и выше уровня отдельной гостиницы исполняют 165 служащих — более 100 относятся к огромному департаменту недвижимости, в котором непосредственно работает широкий круг обслуживающего персонала.

За каждым генеральным директорам закреплены определенные центральные функции, а также операции отдельных гостиниц, осуществляемые через помощника генерального директора.

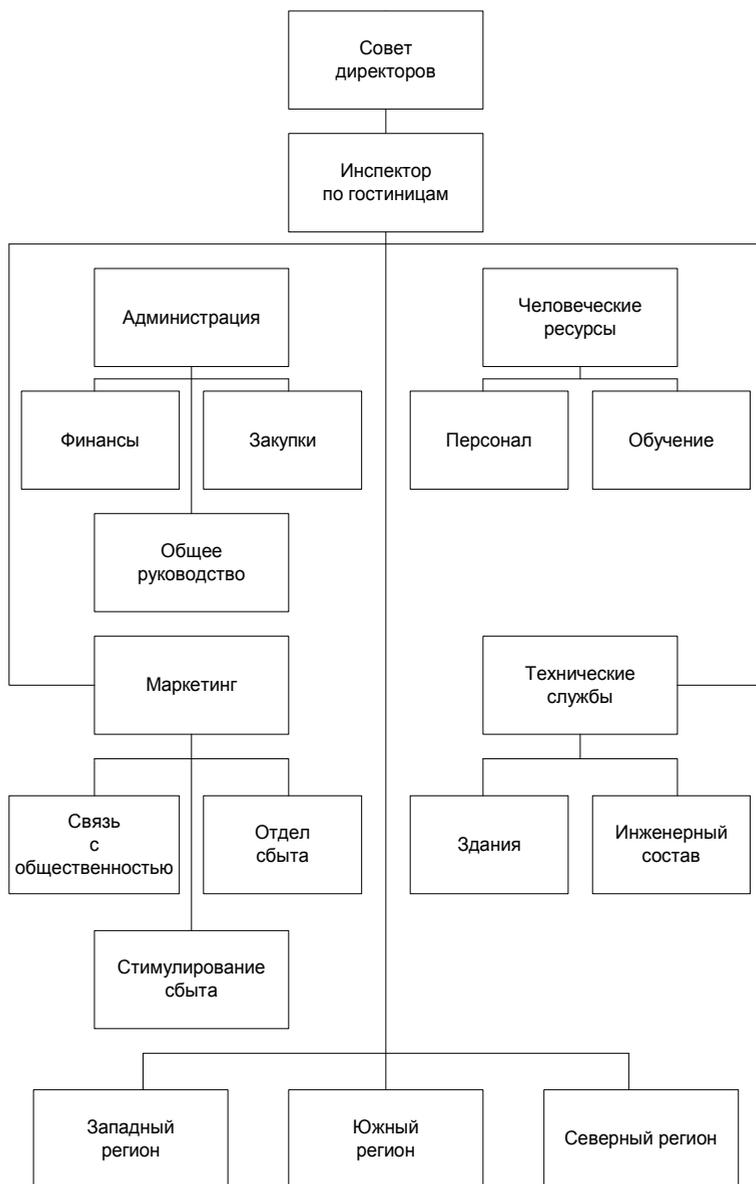
В каждой гостинице есть менеджер (управляющий) и в зависимости от размера гостиницы от одного до трех помощников менеджеров. Все централизованные функции связаны с обязанностями конкретных менеджеров и помощников менеджеров в гостиницах.

Структура в отдельных гостиницах может различаться. Обычно менеджер несет личную ответственность за функции по связям с общественностью и управлению имуществом, связи с соответствующими центральными департаментами, и во всех, кроме самых крупных гостиниц, также за одну или более других функций помимо общего управления гостиницей. Каждый помощник управляющего также имеет одну или более функциональные обязанности помимо общей помощи управляющему гостиницей: в крупных гостиницах, где менеджер имеет несколько помощников, один может отвечать за продажи, другой — за персонал, третий — за счета и закупки; в гостиницах меньшего размера с одним помощником менеджера все специальные функции разделяются между управляющим и его помощником. Функция работы с персоналом — это обычно основная или единственная обязанность помощника управляющего. Эта структура обеспечивает прямые взаимоотношения между каждым централизованным департаментом и назначенным в каждой гостинице лицом.

---

### **Группа рассредоточенных гостиниц: иллюстрация**

На рис. 7 представлена укрупненная организационная структура группы, состоящей из более чем 30 гостиниц, широко разбросанных по большей части территории Англии и Уэльса, с главным офисом в центральных графствах Великобритании. По величине гостиницы варьируются примерно от 50 до 120 номеров, во всех есть ресторан и бар, в нескольких — более одного ресторана и бара и все гостиницы обслуживают небольшие приемы. В группе работает около 2000 человек.



**Рис. 7.** Организационная схема рассредоточенной гостиничной группы

В этой организационной структуре есть две отличительные особенности: сформированы четыре центральных департамента, сводящих вместе взаимосвязанные функции, а гостиницы сгруппированы по трем регионам, в каждом регионе — 10—12 гостиниц. У инспектора гостиниц, который подчиняется совету директоров, в непосредственном подчинении находятся семь старших должностных лиц: четверо работают со специальными центральными департаментами, а трое занимаются работой гостиниц.

Из-за широкой географической разбросанности подразделений центральные департаменты дают общие руководящие принципы в отношении политики и предоставляют управляющим отдельных гостиниц те услуги, которые им могут потребоваться. Региональные инспекторы занимаются внедрением установленных целей и стандартов и мониторингом их выполнения. Но в этих рамках отдельным управляющим позволено относительно широко действовать по своему усмотрению.



# 6

## Международные ГОСТИНИЧНЫЕ операции

С ростом международных перевозок и развитием гостиничной индустрии в менее развитых странах по всему миру наблюдается значительный рост международных гостиничных операций. Это касается всех гостиниц, которые функционируют в более чем одной стране, однако можно выделить два основных типа таких гостиниц. Первый представлен в основном национальными компаниями, головной офис которых находится в конкретной стране, и такая гостиница вовлечена в большой степени в гостиничные операции в этой стране и в других странах. Другой тип гостиницы — это многонациональные компании, учрежденные авиакомпаниями и другими корпорациями, которые занимаются с гостиницами в различных странах, и в таких случаях расположение головного офиса не имеет существенного значения. Принадлежащая Великобритании гостиничная группа Forte Hotels (Granada Group), головной офис которой находится в Лондоне, является примером первого типа гостиниц. Другая британская компания, Bass Hotels and Resorts, головной офис которой находится в Атланте, США, и представленная в 95 странах — это пример второго типа гостиниц. Большая часть гостиничного имущества состоит

из двух главных владений — Holiday Hospitality Corporation (Holiday Inn) и Intercontinental Hotels and Resorts — в 1990-х гг.

В гостинице первого типа, которая может быть описана как национальная компания, предполагается проведение большого объема международных операций для расширения деятельности за пределами их первоначальной сферы деятельности, часто на более выгодных условиях, чем в их собственной стране, и для дальнейшего развития масштаба коммерческих операций, в особенности в сфере финансов, маркетинга и с перемещением зоны риска за пределы географических границ. Поиск подобных преимуществ проводится в многонациональных компаниях. Если авиакомпании участвуют в операциях международных гостиниц, они привносят в эту деятельность два главных компонента продукта туристического бизнеса — перевозки и размещение в гостиницах — и таким образом приводят к большому разнообразию предлагаемой на рынке продукции. Предлагая дополнительные услуги, они поддерживают и защищают свой основной бизнес. Одними из самых первых примеров таких операций является деятельность компаний Trans World Airlines (во взаимодействии с группой Hilton International) и Pan American World Airways (Intercontinental Hotels); за ними последовали другие компании, в том числе Aer Lingus (Corthorne Hotels), Air France (Meridien Hotels), Japan Airlines (Nikko Hotels International) и Swissair (Swissotel).

Менее развитые страны получают от такой деятельности международных гостиничных компаний необходимый опыт и навыки в области менеджмента, которые нельзя получить на местном уровне, а также помощь в проникновении на международные рынки. Для развитых стран международные гостиничные компании предлагают возможности для передачи своих навыков, опыта и знаний, а также возможность продвигать свои товары и услуги.

Ведущие международные гостиничные группы представлены в приложении E, где показана информация по ведению счетов 50 крупнейших компаний для более чем 4 млн номеров в 30 тыс. гостиниц. На рис. 8 показаны компании с наиболее широким охватом географии регионов, т.е. те компании, которые действуют в большинстве стран.

Основные проблемы, с которыми сталкиваются любые гостиничные группы, вовлеченные в международные гостиничные операции — обеспечение связи, управление и издержки — обсуждались в гл. 5, и основной упор делается на расстояния, языковые различия и различие валют. Имеются также и другие особые проблемы, связанные с перечисленными; они обсуждаются ниже в данной главе.



**Рис. 8.** Ведущие мировые гостиничные группы, расположенные по степени охвата ими мирового пространства (по данным *Hotels*, июль 1999)

В настоящей главе международные гостиничные операции описываются с точки зрения их отличительных особенностей и подходов, проиллюстрированных с использованием отчетов *Horwath International* в конце 1990-х гг. Другие представители международного гостиничного бизнеса, деятельность которых может проявиться во взаимодействии различных регионов и стран, показаны в других главах в таблицах, основанных на том же источнике. Хотя отчеты конкретно не касаются международных гостиничных групп, они привлекают в значительной степени данные по деятельности гостиниц таких групп и наглядно показывают различия, существующие между регионами мира и различными странами.

- The Cendant Corporation является ведущей международной гостиничной группой, которой принадлежит большая часть номеров и гостиниц, а также на условиях франчайзинга.
- Группа Bass Hotels & Resorts располагает гостиницами в большем количестве стран, чем любая другая группа.
- Группа Marriott International является ведущей международной компанией в области менеджмента.

По данным приложения Е

**Продукция**

Показатель относительной важности гостиничной продукции может быть получен путем сравнения структуры доходов гостиниц в различных регионах и странах, как показано в табл. 5 и 6.

**Таблица 5. Структура доходов гостиниц в основных регионах мира<sup>1</sup>, %**

<i>Регион</i>	<i>Номера<sup>2</sup></i>	<i>Питание и на- питки<sup>3</sup></i>	<i>Телекоммуникации<sup>4</sup></i>	<i>Другие статьи дохода<sup>5</sup></i>
Всего в мире	56,1	35,8	2,3	5,8
Африка и Средний Восток	50,8	35,5	5,7	8,0
Азия	51,6	37,3	2,4	8,7
Австралия и Новая Зеландия	60,1	34,0	2,7	3,2
Европа	49,5	43,4	1,6	5,5
Северная Америка	65,3	27,3	2,5	4,9
Южная Америка	59,1	28,3	4,2	8,4

<sup>1</sup> Все данные представляют собой средние арифметические значения.

<sup>2</sup> Доходы от номеров для гостей обеспечиваются оплатой номеров и завтраков с учетом местных налогов.

<sup>3</sup> Доходы от питания и напитков обеспечиваются продажей продуктов питания (включая кофе, чай и безалкогольные напитки), алкогольных напитков (в том числе пиво, вина и ликеры), а также другими статьями дохода, такими, как арендная плата за помещения для проведения встреч и собраний, а также оплата за предоставление обслуживания.

<sup>4</sup> Доходы от телекоммуникаций обеспечиваются благодаря тому, что гости пользуются телефонами, факсимильными аппаратами, телексами и взиманием платы за предоставление услуг.

<sup>5</sup> Другие статьи дохода представляют собой поступления от арендной платы за предоставление помещений для иных деловых целей, а также доходов, получаемых от источников, которые не включены в перечисленные статьи, но за исключением доходов от инвестиций.

*Источник:* По данным *Worldwide Hotel Industry*, 1998.

Номера представляют собой единственный наиболее важный гостиничный продукт во всех регионах и странах, за исключением Ирландии, и в большинстве из них, около 90% и даже более общего дохода поступает от предоставления питания и напитков. Различие во вкладе отдельных продуктов в общий доход зависит от различных факторов влияния: ассортимент предлагаемой продукции, относительные цены продуктов, и рыночные и эксплуатационные условия в гостиницах в различных регионах и странах.

Таблица 6. Структура доходов гостиниц в отдельных европейских странах<sup>1</sup>, %

Страна	Номера <sup>2</sup>	Питание и напитки <sup>3</sup>	Телекоммуникации <sup>4</sup>	Другие статьи дохода
Австрия	53,3	39,4	2,2	5,1
Франция	64,0	30,1	2,0	3,9
Германия	50,7	40,0	2,2	7,1
Ирландия	36,0	58,4	1,2	4,4
Норвегия	47,8	45,2	0,6	6,4
Португалия	56,6	32,4	2,0	9,0
Швейцария	49,4	44,6	2,3	3,7
Великобритания	48,4	44,1	1,9	5,6

<sup>1</sup> Все данные представляют собой средние арифметические значения.

<sup>2</sup> Доходы от номеров для гостей обеспечиваются оплатой и завтраков с учетом местных налогов.

<sup>3</sup> Доходы от питания и напитков обеспечиваются продажей продуктов питания (включая кофе, чай и безалкогольные напитки), алкогольных напитков (в том числе пиво, вина и ликеры), а также другими статьями дохода, такими, как арендная плата за помещения для проведения встреч и собраний, а также оплата за предоставление обслуживания.

<sup>4</sup> Доходы от телекоммуникаций обеспечиваются благодаря тому, что гости пользуются телефонами, факсимильными аппаратами, телексами и взиманием платы за предоставление услуг.

<sup>5</sup> Другие статьи дохода представляют собой поступления от арендной платы за предоставление помещений для деловых целей, а также доходов, получаемых от источников, которые не включены в перечисленные выше статьи, но за исключением доходов от инвестиций.

Источник: По данным *Worldwide Hotel Industry*, 1998.

## РЫНКИ

В табл. 7 показаны основные различия, имеющиеся в гостиницах в разных регионах в отношении ведения бизнеса, праздников и других рынков. Для трактовки представленных цифр важно учитывать, что они относятся главным образом к большим первоклассным гостиницам. Однако для международных компаний, работающих на этих рынках, эти цифры означают простую сегментацию на рынке, которая важна как для формулировки, так и для продвижения своей продукции.

Большинство клиентов заказывают места в гостинице заранее. В табл. 8 показано, как резервирование номеров в гостиницах выполняется в различных регионах и странах мира. Операции международных гостиничных групп учитывают большую долю резервирования,

выполняемую через собственные системы резервирования, и через турагентов и туроператоров, поскольку и те и другие важны с точки зрения маркетинга международных гостиниц.

**Таблица 7. Структура гостиничных рынков по основным регионам<sup>1</sup>, %**

<i>Регион</i>	<i>GO</i>	<i>BT</i>	<i>T/L</i>	<i>TG</i>	<i>MP</i>	<i>AC</i>	<i>Другое</i>
Всего в мире	2,2	28,5	34,1	17,7	10,1	2,7	4,7
Африка и Средний Восток	4,6	39,5	19,5	18,6	3,6	8,1	6,1
Азия	2,1	35,7	27,8	17,9	5,9	2,7	7,9
Австралия и Новая Зеландия	4,8	34,3	24,3	16,4	8,7	7,4	4,1
Европа	1,0	26,1	37,6	18,6	11,2	1,8	3,7
Северная Америка	5,0	21,3	42,9	10,7	11,8	2,6	5,7
Южная Америка	2,1	45,2	20,5	12,0	11,5	4,4	4,3

<sup>1</sup> Все данные представляют собой средние арифметические значения.

GO — официальные государственные лица; BT — лица, совершающие деловые поездки; T/L — туристы/отдыхающие; TG — туристические группы; MP — участники собраний; AC — члены экипажей авиакомпаний

Источник: По данным *Worldwide Hotel Industry*, 1998.

**Таблица 8. Предварительное резервирование в отелях в основных регионах мира<sup>1</sup>, %**

<i>Регион</i>	<i>DI</i>	<i>ORS</i>	<i>IRS</i>	<i>TA</i>	<i>TO</i>	<i>HR</i>	<i>TC</i>	<i>WS/I</i>
Всего в мире	35,1	14,0	5,3	19,8	18,1	4,3	2,0	1,4
Африка и Средний Восток	31,8	12,2	7,2	23,6	16,5	4,2	2,7	1,8
Азия	31,0	14,4	4,9	26,5	13,9	4,8	2,2	2,3
Австралия и Новая Зеландия	38,9	12,7	5,4	20,9	14,6	4,2	2,9	0,4
Европа	38,8	10,8	5,8	18,7	19,0	3,7	1,7	1,5
Северная Америка	29,5	23,6	4,1	17,3	16,9	7,0	0,7	0,9
Южная Америка	31,9	23,8	4,5	17,1	11,6	5,2	3,9	2,0

<sup>1</sup> Все данные представляют собой средние арифметические значения.

DI — прямой запрос; PRS — собственная система резервирования; IRS — независимая система резервирования; TA — транспортные агенты; TO — туроператоры; HR — представители отелей; TC — транспортная компания; WS/I — веб-сайт и Интернет.

Источник: По данным *Worldwide Hotel Industry*, 1998.

Как показано в табл. 9, только меньшинство гостей, размещающихся в гостиницах, оплачивают свои счета наличными; во всем мире преобладают кредитные карты и другие формы кредитной оплаты. Кредитные карты обеспечивают наибольшую долю платежей, осуществляемых в гостиницах в Северной Америке, другие формы кредитной оплаты применяются на Африканском континенте, в странах Средней Азии и в Южной Америке.

**Таблица 9. Способ оплаты гостиничных услуг в основных регионах мира<sup>1</sup>, %**

Регион	Наличные	Кредитные карты	Другие способы кредитной оплаты	Перечисление денег из фондов	Всего
Всего в мире	23,1	38,7	34,3	3,9	100,0
Африка и Средний Восток	20,9	32,7	43,7	2,7	100,0
Азия	24,4	42,0	30,7	2,9	100,0
Австралия и Новая Зеландия	21,7	41,0	35,2	2,1	100,0
Европа	24,3	36,1	34,2	5,4	100,0
Северная Америка <sup>2</sup>	21,2	52,4	24,8	1,6	100,0
Латинская Америка и страны Карибского бассейна	21,9	36,8	40,5	0,8	100,0

<sup>1</sup> Все данные представляют собой средние арифметические значения.

<sup>2</sup> Без США.

Источник: По данным *Worldwide Hotel Industry*, 1998.

В табл. 10 показаны четыре кредитных карты — American Express, Diners Club, Mastercard/Eurocard и Visa — они охватывают огромную часть карточной системы оплаты по всему миру. Карта Visa преобладает во всех регионах мира, за исключением Австралии и Новой Зеландии.

**Таблица 10. Продажа гостиничных кредитных карт  
в основных регионах мира<sup>1</sup>, %**

Регион	<i>Amex</i>	<i>Diners</i>	<i>Master-card и Euro-card</i>	<i>Visa</i>	<i>Другие карты</i>	<i>Всего</i>
Всего в мире	25,4	10,5	23,2	37,6	3,3	100,0
Африка и Средний Восток	31,8	5,9	18,5	40,5	3,3	100,0
Азия	28,3	6,6	17,7	39,4	8,0	100,0
Австралия и Новая Зеландия	32,6	17,7	17,6	27,3	4,8	100,0
Европа	21,7	12,6	26,3	37,5	1,9	100,0
Северная Америка <sup>2</sup>	30,1	3,9	22,6	40,0	3,4	100,0
Латинская Америка и страны Карибского бассейна	29,6	10,0	21,4	36,0	3,0	100,0

<sup>1</sup> Все данные представляют собой средние арифметические значения и показывают доход от каждой карты.

<sup>2</sup> Без США.

Источник: По данным *Worldwide Hotel Industry*, 1998.

...мы видим мир разделенным на три отпускных «водных бассейна»: Средиземное, Карибское и Южно-Китайское моря. Главные туристические рынки находятся выше и ниже этих «водных бассейнов». Это Западная Европа, Северная Америка и Япония—Австралия. Направление движений в настоящее время вертикальное, в основном с севера на юг. Будет также и вторая стадия, хотя мы не имеем возможности определить точный момент, когда она наступит. На этой стадии мы станем свидетелями главным образом продольных перемещений, с Востока на Запад и наоборот.

Джилберт Тригано, Средиземноморский клуб (Club Mediterranee).  
*Tourism Management*, т. 2, № 2

## Собственность и финансы

Многие, если не большинство основных гостиниц, не принадлежат оператору гостиницы; обычно для управления каждым собствен-

ным отелем учреждается отдельная компания. Типична ситуация, когда каждая компания-владелец имеет главного инвестора, владеющего акциями, но может быть также один или несколько небольших инвесторов, владеющих небольшим количеством акций, и они могут включать компанию, являющуюся оператором гостиницы. Компания-владелец может искать дополнительных инвесторов, владеющих акциями, если это необходимо, заниматься поиском грантов и ссуд с небольшим процентом от государственных учреждений или организацией по развитию региона и дополнить финансирование проекта путем получения ссуд от банков и других коммерческих источников финансирования.

Компания-собственник заключает соглашение с компанией-оператором гостиницы, которое может быть в одной из следующих форм:

- совместное предприятие (когда оператор является полноправным партнером в совместном владении гостиницей при совместном участии в дележе доходов);
- аренда (когда оператор является временным владельцем гостиницы на определенный период времени, в течение которого осуществляется арендная плата);
- контракт о менеджменте (когда оператор, который может быть, а может и не быть также инвестором, осуществляет управление гостиницей за вознаграждение в согласованном объеме);
- франчайзинг (вид лицензирования, который означает, что компания-оператор приобретает франшизу от компании-франчайзера на право вести деятельность от имени этой компании).

Различные формы финансирования с учетом местных интересов в стране, где действует компания-оператор сочетаются с внешними источниками «национального» и «международного» финансирования. «Национальные» ресурсы финансирования международных гостиничных операций из источников, находящихся за пределами страны, где выполняются операции, принимают четыре основные формы:

- Компании-операторы с головным офисом, расположенным в какой-либо конкретной стране, заключают соглашения в других странах, которые могут включать капиталовложения в соответствии с приведенными выше объяснениями. Можно привести следующие примеры:

Великобритания — гостиничные группы Forte (Meridien) и Hilton International;

США — гостиничная группа Marriott International (Marriott, Courtyard, Ramada, Renaissance, Ritz Carlton, Fairfield Inn и Residence Inn), Hyatt Hotels, Bass Hotels and Resorts (Crowne Plaza, Inter-

Continental, Holiday Inns, Staybridge Suites и Forum), Starwood Hotels & Resorts (Sheraton, Westin и Four Points), Carlson Hospitality (Radisson), Choice Hotels International (Clarion, Comfort, Rodeway Inns, Econolodge и Mainstay Suites);

Франция — Accor (Sofitel, Novotel, Formule 1, Mercure, Etap, Coralia, Parthenon, Motel 6 и Red Roof Inns), Club Mediterranee и Societe du Louvre;

Испания — Sol Melia and Occidental Hotels;

Япония — JAL Hotels (Nikko), Prince Hotels и Tokyu Hotel Group (Pan Pacific Hotels);

Гонконг — Shangri-La Hotels и Resorts;

Германия — LTI International Hotels;

Канада — Four Seasons (Four Seasons and Regent).

- Частные организации, такие как коммерческие банки в Европе, Северной Америке и на Дальнем Востоке, осуществляют инвестиции в гостиницы, расположенные за рубежом. В качестве примеров можно указать гостиничные группы Barclays HSBC Group из Великобритании; Goldman Sachs, JP Morgan, Chase Manhattan и Bankers Trust из США; Societe Generale и Paribas из Франции; Deutsche Bank из Германии; Bank of Tokyo-Mitsubishi и Nomura из Японии. Финансирование частными организациями может быть покрыто экспортной кредитной гарантией, выдаваемой правительством как кредитором.
- Поставщики товаров и услуг, в особенности строительные компании, могут участвовать в акционировании или заключать договора об акционировании и кредитном финансировании зарубежных проектов для того, чтобы обеспечить надежное выполнение контракта.
- Общественные и полубообщественные организации получают полномочия от правительства на то, чтобы обеспечивать гранты и предоставлять кредиты, обычно в развивающиеся страны, где бенефициарами, как правило, являются правительственные структуры, но могут быть также и частные фирмы. Корпорация развития содружества (The Commonwealth Development Corporation), осуществляющая помощь Великобритании зарубежным странам, направила средства в развивающиеся страны для реализации различных проектов, связанных с развитием туризма, в том числе с развитием гостиниц. Бюро по экономической кооперации (the Caisse Centrale de Cooperation Economique) Франции, Общественный банк развития разместили часть французской финансовой помощи зарубежным странам в различные проекты развития, в том

числе в гостиницы. Немецкое общество по финансированию для участия в развитии зарубежных стран (Deutsche Finanzierungsgesellschaft für Beteiligungen in Entwicklungsländern) участвует в финансировании гостиниц при тесном взаимодействии с компаниями Европейского сообщества.

Международное финансирование гостиничных операций осуществляется через:

- мультинациональные компании, которые стремятся открывать независимые компании в различных странах и получать часть их дохода;
- межправительственные организации, такие как Группа Всемирного банка и некоторые региональные банки развития, предоставляющие кредиты в развивающиеся страны. В Европе, кроме Европейского инвестиционного банка — организации Европейского сообщества, в становлении демократий в странах Центральной и Восточной Европы и их переходе к рыночной экономике в 1990 г. участвовал Европейский банк реконструкции и развития.

Опыт различных стран во время спада в начале 1990-х гг. подчеркивает насущную необходимость финансирования, которое должно поддерживаться обеспечением торговых прибылей, поскольку кредитование с вложением слишком больших средств привело во многих гостиницах к тому, что они не в состоянии обслуживать свои долги.

## Организация и общий подход

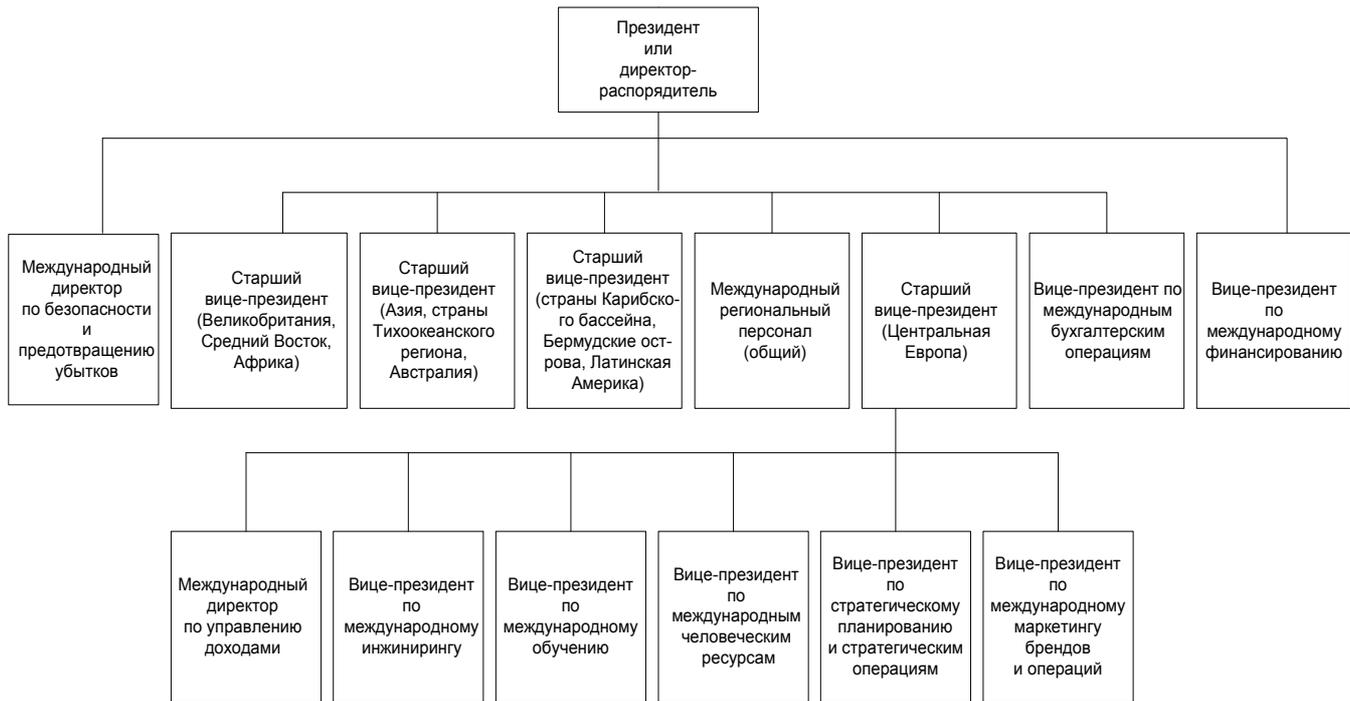
Каждая гостиница в отдельной конкретной стране функционирует в своем собственном пространстве и окружении, на своих собственных рынках и по своим рыночным условиям, в соответствии с условиями эксплуатации, обычаями и применяемой практикой. Все это происходит на фоне существующей экономической, политической и социальной системы; в соответствии с условиями лицензирования, налогообложения, трудового законодательства и других законов. Эти существующие условия могут быть различными, так же как могут отличаться от условий, в которых находится главный офис компании, где бы он ни находился. Проблемы международных гостиничных групп потенциально и на практике создаются тремя группами факторов: работой гостиничной группы, различиями между странами, и необходимостью справляться с различиями интересов в пределах одной группы в целом.

Гостиничная группа, работающая с гостиницами в пределах одной страны, имеет возможность принятия нужной степени централизации своей деятельности, в соответствии с обсуждением, представленным в гл. 5. Законы, существующие в отдельных странах, могут накладывать ограничения на степень централизации международной гостиничной группы, что никак не учитывается при рассмотрении таких факторов, как связь, управление и издержки, вызванные расстояниями, различиями языков и валют.

В разных странах существуют различные условия финансирования гостиничных проектов, импорта и экспорта капитала и обеспечения доходов. Во многих странах на некоторые высокие должности могут требоваться сотрудники-эмигранты, однако трудоустройством эмигрантов могут заниматься соответствующие правительственные органы. Поставки по импорту товаров и услуг могут зависеть от законодательно установленных правил обмена валюты. Бюджеты и счета могут быть подготовлены и по ним могут быть сделаны отчеты в местной валюте, а затем пересчитаны в обычную валюту, принятую для гостиничной группы. Дальнейшие проблемы возникают из-за таких факторов, как колебания обменных курсов валют. Эти соображения подразумевают, что высокая степень децентрализации обычно требуется для успешного функционирования международной гостиничной компании. Одна группа руководящего менеджерского состава обычно принимает на себя ответственность за осуществление центральных функций, а другая несет ответственность за деятельность на местах и в регионах, однако некоторые центральные функции могут быть до большей или меньшей степени делегированы на региональный уровень.

Две представленные ниже блок-схемы иллюстрируют такой подход ведущих международных гостиничных компаний-операторов (рис. 9 и 10), последние данные по которым включены в приложения Е и F.

Marriott International является ведущей компанией в области гостиничного бизнеса, признанной во всем мире. Она явилась наследницей компании, чьи корни можно обнаружить в маленькой компании по производству пива, открытой в Вашингтоне Дж. Виллардом Мариоттом в 1927 г. В 1998 г. Marriott International начал свою деятельность в качестве открытого акционерного общества, которое насчитывает 1700 сотрудников. Компания функционирует и предоставляет франчайзинг для большого количества разнообразных гостиничных торговых мировых марок, располагая 328 300 гостиничными номерами и виллами на условиях таймшер по всему миру. На рис. 9 показана организация структуры международного гостиничного размещения



**Рис. 9.** Организационная схема системы международных отелей Marriott, июнь 1999



**Рис. 10.** Организационная схема гостиниц и домов отдыха Le Meridien, июнь 1999

группы Marriott, возглавляемой президентом и директором-распорядителем, ответственным за отделения гостиничной группы, работающие в 53 странах. Генеральные управляющие отеля отчитываются перед своими региональными старшими вице-президентами и в своей работе ощущают поддержку международного служебного персонала, разбросанного по всем регионам мира.

В 1996 г. в результате тяжелой изнурительной борьбы Forte Plc был приобретен Granada Plc. Каждый из его главных филиалов (Le Meridien Hotels, Heritage Hotel, Posthouses and Travelodge Hotels) возглавляется директором-распорядителем, который подотчетен руководству группы Forte. На рис. 10 показано, как директор-распорядитель Le Meridien поддерживается своей командой региональных директоров-распорядителей, а также директорами, отвечающими за такие отделы, как финансирование, маркетинг, питание и напитки, а также информационные технологии.



Часть

III

Гостиница  
и ее функции:  
обслуживание  
гостей

## Номера и места

Основной функцией гостиницы является предоставление ночлега людям, которые находятся вдали от дома, и спальные места — это наиболее характерная продукция гостиницы. В большинстве гостиниц продажа номеров — это самый большой и единственный источник дохода гостиницы, а во многих гостиницах номера дают больший объем продаж, чем все остальные услуги вместе. Продажа номеров также неизменно является наиболее прибыльным источником дохода гостиниц, который приносит самый высокий уровень прибыли и вносит основную долю дохода от операций гостиницы. Гостиницы, информация о которых входит в ежегодный отчет Horwath International, в конце 1990-х гг. заработали в среднем от продаж номеров доли своих общих доходов, показанные в табл. 11.

Доход от номеров в гостинице зарабатывают при помощи трех основных служб: стойка администратора в гостинице, унифицированные услуги и ведение гостиничного хозяйства. Каждая из этих служб может также в большей или меньшей степени вносить вклад в другую деятельность гостиницы, но их основные функции возникают из потребностей проживающих гостей, и они предоставляют гостям основные гостиничные услуги. Следовательно, удобно рассматривать стойку администратора в

гостинице, унифицированные услуги и гостиничное хозяйство вкпе, как составные части функции гостиницы по размещению гостей. В этой главе каждая из них изучается на основе ее роли в удовлетворении потребностей постояльцев гостиницы, ее организации и укомплектования персоналом и ведения бухгалтерского учета и контроля. За этим следует такой же подход к пище и напиткам и другим гостиничным услугам в последующих главах.

**Таблица 11. Продажи номеров в виде отношения к доходу гостиниц в основных регионах мира<sup>1</sup>, %**

<i>Регион</i>	<i>1995</i>	<i>1996</i>	<i>1997</i>
Всего в мире	57,4	59,2	56,1
Африка и Средний Восток	49,3	58,8	50,8
Азия	53,8	57,3	51,6
Австралия и Новая Зеландия	58,4 <sup>2</sup>	59,1 <sup>2</sup>	60,1
Европа	50,3	50,9	49,5
Северная Америка	65,6	66,6	65,3
Латинская Америка и страны Карибского бассейна	57,2	58,8 <sup>3</sup>	59,1 <sup>4</sup>

<sup>1</sup> Все данные представляют собой средние арифметические значения.

<sup>2</sup> За исключением Новой Зеландии.

<sup>3</sup> Только Латинская Америка.

<sup>4</sup> Южная Америка.

Доходы от гостиничных номеров обеспечиваются от предоставления номеров для гостей за вычетом местных налогов и завтрака.

*Источник:* По данным *Worldwide Hotel Industry*, 1996, 1997, 1998.

Три основные составные части функции размещения имеются в большинстве гостиниц и обычно организационно относятся к отдельным департаментам. Но их организация и укомплектование персоналом часто различаются в гостиницах разной величины, типа и стандартов. В гостиницах меньшего размера всего несколько человек могут работать в каждом из них и иметь большой круг обязанностей; по мере возрастания величины гостиницы каждая служба может подразделяться на отдельные департаменты или отделы, в которых работающие в них люди выполняют более специализированные задачи.

В городской транзитной гостинице с краткосрочным в среднем пребыванием требуется подход, в чем-то отличающийся от подхода в курортной гостинице, в которой гостей размещают на более длительный срок, например на одну или две недели. Существует также взаимосвязь между ценами, диапазоном и качеством предоставляемых удобств и услуг и способом их организации.

## Продажа номеров

Значительная часть гостей гостиниц бронирует свои номера заранее — от нескольких часов до нескольких недель или месяцев до того, как они фактически придут в гостиницу. Это можно делать лично, по телефону, факсу или электронной почте, письмом, через агента бюро путешествий и все чаще через центральные системы бронирования. *Бронирование гостиниц* создает множество контрактных отношений между гостиницей и ее гостями, которые начинаются в тот момент, когда производится каждое бронирование, и продолжают до отъезда гостей или до окончательного расчета по счетам после их пребывания. Предварительное бронирование — это ответственность со стороны гостиницы как в юридическом, так и в деловом смысле, и потребность в системе, которая дает возможность превратить бронирование номеров в доход от номеров.

Когда гости прибывают в гостиницы, их просят зарегистрироваться, предоставив администратору приемной стойки гостиницы определенные сведения о себе. *Книга регистрации*, в которую вносятся эти сведения, выполняет две основных функции. Одна — соблюдение закона, по которому регистрация гостей в большинстве стран является требованием закона. Вторая функция — внутренний учет гостей; эти данные берутся для других гостиничных записей.

В большинстве гостиниц *предоставление номеров* по заранее забронированному размещению осуществляется до приезда гостей, и только для гостей, которые регистрируются без предварительного бронирования, номера предоставляются по прибытии, но в некоторых гостиницах это происходит только тогда, когда гости уже придут. Тогда регистрация и предоставление номера — исходный пункт проживания гостей и сигнал для открытия их счетов, а также для уведомления персонала по общим услугам, отдела гостиничного хозяйства, телефонистов и других служб о вновь прибывших.

Несколько *главных записей* документируют продажу номера:

- *бланк* или *карточка бронирования* в стандартной форме содержат детали каждого заказа, являются верхним листом на любых документах, относящихся к нему, и обеспечивают быстрое получение справки для каждого отдельного случая;
- в *журналах резервирования и ежедневного прибытия* регистрируются все заказы к дате прибытия и показаны все приезды на конкретный день, чтобы их можно было охватить одним взглядом;
- *график резервирования* обеспечивает запись о бронировании на какой-то период и показывает забронированные номера так, что-

бы их можно было охватить одним взглядом, и оставшиеся номера, которые нужно продать;

- в *книге записи постояльцев* регистрируются все вновь прибывшие по мере их появления и приводятся данные обо всех прибывших и убывших гостях;
- на доске *приемной* или *состояния номеров* указываются все номера по этажам и приводится текущее и намечающееся их состояние на конкретный день с уточнением деталей на период проживания;
- в *алфавитном указателе* гостей перечисляются в алфавитном порядке все проживающие в данное время, номера их комнат, а в больших гостиницах обеспечивается дополнительный источник быстрой справки.

### Почта и другие услуги для гостей

Совмещенная стойка для ключей и почты — это стандартная особенность приемных большинства гостиниц; она отражает две обычных обязанности приемной — выдавать ключи от номеров и почту гостям. Оборудованная в соответствии с этажами и номерами комнат, она соответствует доске приемной и дополняет ее.

Ключи от номеров выдаются со стойки прибывающим и уже проживающим гостям; выходя из гостиницы или уезжая в конце своего пребывания, гости возвращают ключи на стойку. Стойка — это место для справки относительно занятости номеров и местопребывания гостей.

*Почта* для гостей может поступить до, во время и после их проживания в гостинице и может представлять собой обычную или заказную почту, пакет и посылки, телеграммы, телексы, факсы, курьерскую почту и личные записки, оставленные для гостей. Почту, поступившую до прибытия гостей, следует передавать им при регистрации; почта, прибывшая после того, как гость уехал из гостиницы, должна направляться по его постоянному адресу. Во время проживания гостей скорость существенна для передачи по факсу, сохранность важна для заказной почты, целостность — для посылок; для каждого вида почты требуются собственные стандартные процедуры. Но стойка для ключей и почты — это центральное место регистрации; здесь гость получает почту, когда берет ключ от номера; здесь же служащий приемной стойки получает информацию о посылках или заказной почте, которые хранятся где-то еще.

*Три основных средства*, следовательно, взаимосвязаны и являются взаимодополняющими при выдаче ключей, почты и оказании других услуг гостям:

- в *алфавитном указателе гостей* сообщается, является ли конкретный человек постояльцем гостиницы и номер комнаты этого человека;
- на *доске приемной* или *состояния номеров* показано, кто занимает конкретный номер;
- *стойка для ключей и почты* указывает, находится ли гость в гостинице и есть ли почта для этого человека.

Во многих гостиницах приемная стойка или ее отдельная часть также служат *источником информации для гостей* — об удобствах и услугах гостиницы, о населенном пункте, о транспорте и др. В других гостиницах ключи, почту и информацию гостям предоставляет персонал по общим услугам, и обычно существуют обоснованные причины для того или другого способа организации. Но кто что делает и к кому гость может обратиться, следует разъяснять гостю, сообразуясь больше с его нуждами и потребностями, чем со структурой организации гостиницы, особенно в более крупных гостиницах. Такие объявления, как «Приемная» и «Портье холла» в разных гостиницах имеют разный смысловой оттенок и не обязательно самоочевидны даже для опытных постояльцев гостиниц. Стойки и секции входного холла гостиницы с ясными вывесками «Регистрация», «Ключи», «Почта», «Информация», «Счета гостей» и т.д. более информативны для гостей.

### Унифицированные услуги

Второй составной частью функции размещения являются унифицированные услуги, составляющие неотъемлемую часть функций входного холла гостиницы, они предоставляют гостям множество личных услуг.

*Обслуживание прибытий и отъездов* — самые унифицированные услуги. Встреча и приветствие прибывающих гостей, их багаж и парковка автомобилей — это первые обязанности от стоянки машин и входа гостя в гостиницу до номера. При выезде из гостиницы гости, их багаж и организация отъезда — опять основные обязанности служащих гостиницы. В гостинице, из которой за утро выезжает сотня гостей, а потом прибывает примерно столько же днем и вечером, персонал по общим услугам обслуживает за день работы примерно до двухсот человек, переносит несколько сотен мест багажа, припарко-

вывает нескольких десятков машин и организует подачу нескольких десятков такси. Гости, их багаж и машины, следовательно, играют большую роль в предоставлении унифицированных услуг.

Во время проживания гостя персонал по общим услугам часто является основным *источником информации* о гостинице и населенном пункте и основным организатором для гостей таких мероприятий, как посещение театров, организация экскурсий и туров, аренда машин и других услуг. Стойка администратора или окошко информации в приемном вестибюле становятся тогда информационными центрами гостиницы, помогающими гостям освоиться.

В некоторых гостиницах персоналом по общим услугам могут предоставляться *другие услуги для гостей*. Газеты, а также другие небольшие предметы могут предоставляться гостям персоналом по общим услугам, которые могут также передавать сообщения, лифтерами и гардеробщиками. Во многих гостиницах персонал по общим услугам — это служащие, которые дежурят ночью и, особенно в небольших гостиницах, выполняют весь набор гостиничных услуг, предоставляемых другими службами в дневное время: принять и зарегистрировать поздно прибывших людей, предоставить легкие закуски, работать на гостиничном коммутаторе, организовать звонки рано утром, а также убирать места общего пользования и обеспечивать безопасность гостиницы.

Предоставление унифицированных услуг сильно различается в гостиницах разной величины, типа и стандартов, и существует тенденция влияния на их организацию всех этих факторов, а также установленного порядка. Как упоминалось ранее, информацию гости могут получить у приемной стойки, или как часть унифицированных услуг, или и тем и другим способом. Чистота мест общего пользования может входить в обязанности персонала по общим услугам, хозяйственного отдела гостиницы или подрядчика со стороны. Какие гостиничные услуги доступны ночью и кем они предоставляются — также может варьироваться. Эти различия логичны, поскольку они отражают конкретные потребности гостей и конкретные обстоятельства каждой гостиницы, и эти различия должны пониматься персоналом и объясняться гостям, когда они их затрагивают.

## Ведение гостиничного хозяйства

Основной функцией ведения хозяйства гостиницы является *обслуживание номеров*. Это может быть единственной или основной обязанностью хозяйственного отдела гостиницы, но может включать и другие помещения гостиницы.

Обычно постояльцы гостиниц проводят по крайней мере треть своего времени в номере. Дизайн, план, декор, мебель и убранство номеров гостиницы — основы для удовлетворения клиентов, и это во многом зависит от хозяйственного отдела. Чистота и порядок, белье и принадлежности номеров и ровное функционирование номера — это главное, на что направлено внимание отдела. В обязанности хозяйственного отдела могут входить другие услуги для гостей, такие как чай рано утром, прачечная для гостей, сидение с детьми и другие персональные услуги. Основные записи по ведению хозяйства состоят из списка вновь прибывших и отъезжающих и уведомлений, получаемых из приемной, и собственного отчета о состоянии номеров, наряду с отдельными записями о дополнительных услугах, предоставляемых отделом.

*Расширение функции ведения хозяйства за пределы гостиничного номера* обычно включает уборку лестниц, общественных туалетов и других помещений общего пользования. Однако такие помещения общего пользования гостиницы, как холлы, обычно убирает персонал по общим услугам, тогда как обязанности по уборке мужских и женских туалетов будут распределяться между персоналом по общим услугам и хозяйственным отделом, а рестораны и бары будет убирать персонал этих подразделений. В последнее время гостиницы стали привлекать для уборки помещений общего пользования фирмы-подрядчики со стороны.

*Другие хозяйственные услуги* часто включают предоставление первой помощи гостям и персоналу, действия в отношении потерянного имущества и расстановку цветов по всей гостинице. Когда гостиница предоставляет жилые помещения для персонала, это может быть включено в обязанности заведующего хозяйством. Хотя во многих странах гостиницы все больше используют для своих потребностей прачечные и химчистки со стороны, во многих гостиницах работают собственные химчистки и прачечные. Эти внутренние удобства могут быть организованы в виде отдельного подразделения гостиницы или как подразделения хозяйственного отдела.

Краткое описание хозяйственной функции гостиницы иллюстрируют три организационных подхода. При первом подходе стремятся объединить несколько взаимосвязанных функций в рамках крупного хозяйственного отдела. При втором — определенные функции поручаются хозяйственному отделу, а другие — другим отделам гостиницы, по большей части на основе физической принадлежности участков. Третий состоит скорее в закупке определенных услуг у поставщиков со стороны. Рассуждения на эту тему приводятся в гл. 13, что входит в изучение общей организации гостиницы, а также в гл. 9 в связи со вспомогательными услугами.

## Организация и укомплектование капиталом

Размеры и характеристики каждой гостиницы — основные определяющие факторы организации и укомплектования персоналом функции размещения гостей. Эти факторы обсуждаются в контексте общей организации гостиницы в гл. 13, а укомплектования гостиницы персоналом — в гл. 14.

Различия в интенсивности труда по регионам и странам иллюстрируется в этой книге в таблицах, где число служащих показано на основе годовых отчетов Pannell Kerr Forster International конца 1990-х. В табл. 12 показано, что пропорции сумм, выплачиваемых служащим в номерах, и связанных с ними расходов низки в гостиницах Африки и Ближнего Востока по сравнению с гостиницами в Европе. Это отражает различие в стоимости рабочей силы и других затратах, а также объемы продаж и цены.

**Таблица 12. Суммы, выплачиваемые служащим в номерах, и связанных с ними расходов<sup>1</sup> к продажам<sup>2</sup> в Европе и Африке, %**

<i>Регион</i>	<i>1996</i>	<i>1997</i>
Всего по Европе	17,5	16,5
Северная Европа	17,7	16,5
Восточная Европа	8,2	7,9
Южная Европа	18,9	18,0
Всего по Африке	7,0	6,5
Северная Африка	6,0	5,4
Восточная Африка	7,7	7,4
Южная Африка	10,5	10,6
Западная Африка	7,6	8,1

<sup>1</sup> Все данные представляют собой средние арифметические значения.

<sup>2</sup> Соотношения основаны на соответствующих доходах департаментов.

*Источник:* По данным Pannell Kerr Forster. *Europe, Middle East and Africa Trends*, 1998.

## Бухгалтерский учет и контроль

Финансовые показатели функции гостиницы по размещению отражаются в оперативном отчете отдела по работе с номерами, в котором приводятся доходы и расходы за данный период, что дает в результате прибыль гостиницы. Эти цифры могут затем сравниваться с

бюджетом или с тем же периодом за предыдущий год. Сводные иллюстрации соотношений, рассчитанных из оперативных отчетов гостиниц, данные которых вошли в отчеты *Hotwath International* в конце 1990-х, показаны в табл. 13. Они указывают на значительные различия между отношениями затрат к прибылям гостиниц в разных странах и являются показателями таких факторов, как эффективность работы и стоимость рабочей силы. Эти отношения рассчитываются большинством гостиниц в своей периодической отчетности. Однако операционные коэффициенты рассчитываются и отслеживаются чаще, часто ежедневно. Два важнейших операционных коэффициента иллюстрируются в табл. 14.

**Таблица 13. Пропорции продаж номеров, расходов и прибылей в отдельных европейских странах<sup>1</sup>, %**

<i>Страна</i>	<i>Продажа номеров<sup>2</sup></i>	<i>Расходы на номера<sup>3</sup></i>	<i>Прибыль</i>
Австрия	100,0	35,1	64,9
Франция	100,0	33,8	66,2
Германия	100,0	32,9	67,1
Ирландия	100,0	25,7	74,3
Норвегия	100,0	27,7	72,3
Португалия	100,0	32,9	67,1
Швейцария	100,0	37,3	62,7
Великобритания	100,0	25,6	74,4

<sup>1</sup> Все данные представляют собой средние арифметические значения.

<sup>2</sup> Доход от номеров для гостей, возникающий от сдачи внаем номеров для гостей за вычетом местных налогов и завтрака.

<sup>3</sup> Выплаты служащим номеров, включая оклады и заработные платы и пособия служащим из числа персонала отдела по обслуживанию номеров плюс такие расходы, как уборка по подряду, перевозка гостей, прачечная, оперативные запасы, плата за бронирование, комиссия агентам бюро путешествий и унифицированные услуги.

*Источник:* По данным *Worldwide Hotel Industry*, 1998.

Другое полезное увеличение степени, в которой используются номера, — это максимизированная двойная заселенность, которая представляет собой процент, сдачу для двойного заселения двухместных и двойных супружеских спален (в противоположность заселенности по одному человеку); эти показатели для отдельных городов приведены в табл. 15.

**Таблица 14. Заселенность номеров и средние показатели в отдельных европейских странах<sup>1</sup>, %**

<i>Страна</i>	<i>Заселенность номеров<sup>2</sup></i>	<i>Средние ежедневные показатели на один номер, долл. США<sup>3</sup></i>
Австрия	65,0	75,84
Франция	73,0	112,00
Германия	59,9	86,49
Ирландия	66,7	82,46
Норвегия	61,2	97,26
Португалия	66,9	74,73
Швейцария	61,1	144,29
Великобритания	71,9	91,90

<sup>1</sup> Все данные представляют собой средние арифметические значения.

<sup>2</sup> Отношение общего числа занятых номеров к общему числу имеющихся номеров.

<sup>3</sup> Продажи номеров, поделенные на общее количество занятых номеров.

*Источник:* По данным *Worldwide Hotel Industry*, 1998.

**Таблица 15. Двойная заселенность в отдельных городах и регионах<sup>1</sup>**

<i>Регион или город</i>	<i>%</i>
Африка и Средний Восток	
Абу-Даби (ОАЭ)	23,6
Каир (Египет)	49,7
Касабланка (Марокко)	22,4
Йоханнесбург (ЮАР)	30,9
Карачи (Пакистан)	14,7
Найроби (Кения)	28,1
Тель-Авив (Израиль)	47,2
Европа	
Афины (Греция)	48,0
Берлин (Германия)	39,8
Брюссель (Бельгия)	27,6
Хельсинки (Финляндия)	28,7
Лондон (Англия)	44,8
Париж (Франция)	48,3
Прага (Чешская Республика)	46,2

<sup>1</sup> Все данные представляют собой средние арифметические значения.

*Источник:* По данным Pannell Kerr Forster. *City Surveys*, 1998.

Спальня в гостинице будет лучше спроектирована и станет более функциональной. В комнате будет полный набор офисных удобств, как в виде мебели, так и в виде делового оборудования. Телевидение будет обеспечивать широкий спектр функций, которые будут включать контроль покупок, предоставление основной информации, связь как внутри, так и вне гостиницы и богатое предложение развлечений.

Повышенное внимание будет обращаться на усовершенствованные системы очистки воздуха. Существует уже заметная потребность в усовершенствовании освещения во всех гостиницах, как в спальнях, так и в ванных комнатах. Ожидается, что тенденция к созданию номеров или блоков для некурящих будет продолжаться. Ожидается, что будут улучшены удобства в номерах для женщин, путешествующих по делам.

Horwath and Horwath.

*Hotels of the Future (Гостиницы будущего)*

## Питание и напитки

Оказание услуг по предоставлению питания и напитков — второй основной вид деятельности большинства гостиниц, и во многих из них этим занимается большее количество сотрудников, чем предоставлением номеров и мест и соответствующих услуг. Это происходит по двум основным причинам:

- в отличие от гостиничных номеров, питание и напитки в гостиницах могут предоставляться и не проживающим в них людям так же, как и проживающим гостям, в эти услуги могут включаться продажи солидных приемов;
- предоставление питания и напитков — относительно трудоемкая услуга.

В табл. 16 приводятся данные о совокупных доходах, которые гостиницы указывают в ежегодных отчетах Horwath International, полученные от продаж продуктов питания и напитков в конце 1990-х гг.

Предоставление спальных мест — это обслуживание, при котором использование материальных ресурсов ничтожно мало и отсутствует себестоимость реализованной продукции. При обеспечении питанием и напитками в результате получают сложные продукты, составленные из товаров и услуг, а использование материалов представляет собой себестоимость реализованной продукции. Продукты и напитки входят в состав пищи, подаваемой в

гостиницах, на нескольких стадиях — от их закупки гостиницей до их продажи в таком же или переработанном виде клиентам гостиниц.

**Таблица 16. Отношение доходов от продажи продуктов питания и напитков<sup>1</sup> к доходу гостиницы в основных регионах<sup>2</sup>**

<i>Регион</i>	<i>1995</i>	<i>1996</i>	<i>1997</i>
Всего в мире	32,3	33,2	35,8
Африка и Средний Восток	34,6	31,9	35,5
Азия	32,2	33,4	37,3
Австралия	31,7	34,7	34,0 <sup>3</sup>
Европа	40,1	41,9	43,4
Северная Америка	25,6	26,8	27,3
Южная Америка	27,2	28,1 <sup>4</sup>	28,3 <sup>5</sup>

<sup>1</sup> Доходы от продажи продуктов питания, включая кофе, молоко, чай и безалкогольные напитки.

Доходы от продажи напитков, включая пиво, вина, ликеры и эль, в том числе доходы от напитков, подаваемых на банкетах.

<sup>2</sup> Все данные представляют собой средние арифметические значения.

<sup>3</sup> Включает Новую Зеландию.

<sup>4</sup> Латинская Америка.

<sup>5</sup> Южная Америка.

*Источник:* По данным *Worldwide Hotel Industry*, 1996, 1997, 1998.

Эти процессы описываются в этой главе как циклы продуктов питания и напитков. В соответствии с размером и разнообразием гостиничных рынков в гостинице может быть более одного ресторана и бара, а также пища и напитки могут подаваться в номера и на приемах.

Работа гостиницы с продуктами питания и напитками подразумевает высокую степень технических знаний и квалификации, что нельзя в достаточной степени описать в книге, в которой рассматриваются все аспекты бизнеса. Отсылаем читателя к нескольким текстам, в списке литературы для дополнительного чтения по теме этой главы (приложение К) и в библиографии.

## Цикл продуктов питания

Работа с продуктами питания в гостинице может рассматриваться как цикл, который состоит из нескольких стадий, включающих закупку, получение, хранение и выдачу, приготовление и продажу. Эти стадии представляют собой четкую последовательность операций,

через которую проходят продукты питания в гостинице от поставщика до клиента, как показано на рис. 11.



**Рис. 11.** Цикл продуктов питания

*Закупка* — это начало цикла прохождения продуктов питания в гостинице. Обычно один человек несет возложенную на него ответственность за закупки продуктов питания — служащий по закупкам в большой гостинице, менеджер по продуктам питания и напиткам или один из помощников управляющего в гостиницах средней величины; в гостиницах меньшего размера закупки могут осуществляться владельцем/управляющим или шеф-поваром или эта обязанность может распределяться между ними, исходя из того, являются ли продукты непортящимися или скоропортящимися.

Функция закупок включает в себя целый комплекс действий: от определения наилучших источников поставок, заключения договоров с поставщиками и размещения заказов — до тесных контактов с кухней и другими подразделениями, где используются продукты, по вопросам потребности в продуктах, выхода продукции и ее качества, с бухгалтерией — по вопросам оплаты. Для продуктов, необходимых в достаточно больших количествах, проведение закупок значительно облегчается при использовании стандартных закупочных спецификаций, в которых устанавливается качество, количество и другие особенности требуемых продуктов.

*Приемка* состоит в том, чтобы удостовериться, что продукты гостинице доставляются в заказанном количестве и требуемого качества по согласованной цене и что они передаются на склады или напрямую подразделениям, которые их используют. Приемка происходит путем сравнения накладных с заказами и путем физической проверки доставленных продуктов. В крупных гостиницах часто есть приемщик; в ином случае приемка может входить в обязанности кладовщика; в небольших гостиницах ее может выполнять шеф-повар, как главное лицо, использующее продукты.

*Хранение и выдача* состоят в сохранении достаточного запаса продуктов для повседневных потребностей гостиницы без потерь из-за порчи и мелких краж, без излишнего замораживания средств из-за приобретения избыточных запасов и в выдаче продуктов использующим их подразделениям. В соответствии с величиной гостиницы и ее потребностями склады продуктов могут подразделяться на отдельные части; один или несколько работников складов несут за них ответственность.

Выдача продуктов на кухню и другим использующим их подразделениям обычно производится в установленное время дня по утвержденным заявкам. Производится периодическая инвентаризация для уточнения объема запасов, цель инвентаризации — определить стоимость продуктов на данный период и объемы запасов для бухгалтерского учета.

Существуют четыре основных аспекта процесса *приготовления* пищи:

- прогноз объема — попытка предсказать количество клиентов, принимающих пищу, и конкретных пунктов меню, которые каждый день будут подаваться в каждой торговой точке гостиницы;
- выход означает количество пищи, полученное из определенных продуктов после их подготовки и приготовления;
- в рецептах даются формулы приготовления конкретных блюд, включая количество и качество ингредиентов и используемый способ приготовления;
- порции представляют собой объем и вес пищи, подаваемой клиенту.

Эти четыре аспекта определяют закупочные и технические потребности гостиницы. Стандартный выход, стандартные рецепты и стандартные порции могут способствовать эффективному контролю стоимости пищевых продуктов с использованием сметных стоимостей всех пунктов меню.

*Продажа* — завершающая стадия цикла продуктов питания гостиницы; она состоит в подаче конкретных пищевых продуктов, блюд и еды различными категориями персонала, ответственного за подачу пищи клиенту, в ресторане или другом объекте гостиницы по конкретным ценам. Основными аспектами на стадии продажи являются,

следовательно, меню, форма обслуживания и физическое окружение и атмосфера, в которой происходит продажа; это три элемента продукции, которые отражаются в цене.

Меню — это основа работы с пищевыми продуктами; существуют два основных его типа:

- меню *table d'hôte* (*комплексное*) — это меню с ограниченным выбором с единой ценой для некоего выбранного сочетания его пунктов или с ценой, определяемой выбором главного блюда;
- меню *la carte* (*порционное*) предоставляет выбор или содержит пункты меню, на каждый из которых цена дается отдельно.

Три основных уровня обслуживания можно определить как:

- *самообслуживание*, когда клиент заказывает и забирает пищу со стойки и относит ее на стол, где и съедает;
- *обслуживание у стойки*, где клиент получает и съедает пищу, которую заказал;
- *обслуживание за столом*, когда клиента обслуживает официант, принимающий заказ и подающий пищу на стол.

Основными аспектами, которые составляют физическое окружение и атмосферу помещения гостиницы, где принимают пищу, являются: форма и размер помещения; дизайн и декор; тип и расположение мест; освещение, температура, уровень шума, чистота и комфорт; возраст, внешний вид и одежда персонала и гостей.

На практике стадия продажи — это точка отчета в планировании и осуществлении деятельности гостиницы, связанной с пищевыми продуктами, так как тип клиента и его потребности определяют наиболее подходящий тип торговой точки в том, что касается меню, обслуживания и цены. Это, в свою очередь, определяет наиболее желательный тип продукции, организацию хранения и закупок.

## Цикл напитков

Напитки обычно включают крепкие спиртные напитки, вина, пиво и минеральные воды, но в их число часто не входят безалкогольные напитки, которые в этом случае рассматриваются гостиницей как пищевые продукты. Функция предоставления напитков может также рассматриваться на основе цикла, который представляет собой последовательность прохождения напитка от поставщика к клиенту.

По сравнению с пищевыми продуктами это более простой цикл. Многие напитки *закупаются* в стандартных емкостях с торговыми марками у одного или нескольких поставщиков. Хотя стоимость отдельных видов напитков может быть высокой, напитки не являются скоропортя-

тящимися, и они могут оставаться в том же виде, в котором были закуплены, на разных стадиях цикла напитков — от закупки до продаж.

*Приемка* состоит в том, чтобы удостовериться, что доставленное было заказано и наоборот, но из-за той формы, в которой осуществляется поставка напитков, это относительно простая процедура. В противоположность продуктам питания, все напитки; обычно хранятся до того момента, как их распределяют по торговым точкам в гостинице. Хотя для некоторых вин могут потребоваться условия хранения, отличные от условий хранения других вин и напитков; обычно к хранению напитков предъявляется меньше специфических требований, чем к хранению продуктов питания, но все равно не следует вкладывать средства в создание излишнего запаса. Из-за относительно высокой стоимости некоторых напитков особенно важно часто проводить инвентаризацию.

В то время как приготовление и подача пищи обычно отделены друг от друга, в каждой торговой точке гостиницы по продаже напитков объединены *приготовление и продажа* напитков; обычно существует стандартная единица измерения количества для продажи каждого напитка. Варианты, вероятно, появляются только для коктейлей и других смешиваемых напитков.

По всем названным выше причинам *контроль над напитками* — более простая задача, чем контроль над стоимостью пищевых продуктов; он принимает одну из двух основных форм:

- стандартные проценты валовой прибыли применяются к минеральным водам, пиву, винам и крепким спиртным напиткам, над которыми затем осуществляется контроль по этим стандартам;
- напитки выдаются торговым точкам по отпускным ценам и контролируются по продажам.

С помощью этих методов каждую торговую точку лучше всего рассматривать как отдельное учетное подразделение, контроль за работой которого можно осуществлять путем корректировки выдачи товара в соответствии с изменениями в уровнях запасов; это обычно делается еженедельно.

---

## Рестораны гостиницы

В каждой гостинице обычно один или несколько ресторанов, в которых подается пища и закуски проживающим в ней гостям и, как правило, не проживающим в ней людям. Число и тип рестора-

нов определяются размером и разнообразием рынков, обслуживаемых гостиницей.

Наличие одного универсального ресторана должно удовлетворять потребностям большинства маленьких гостиниц с ограниченными рынками, состоящими из не проживающих в них людей. В таких ресторанах, следовательно, существует тенденция предлагать меню *table d'hôte* — общий обеденный стол) или сочетание меню *table d'hôte* и *la carte* (порционного), еда во время обедов и ужинов подается официантом, напитки обычно предоставляются с пищей; как правило, в ресторане полуофициальная атмосфера.

Когда рынок достаточно велик, возникает потребность в разграничении, во-первых, тех, кто хочет получить полный обед (завтрак, ужин) и кто располагает достаточным для этого временем, и тех, кому нужен легкий обед (завтрак, ужин) и закуски и у кого ограничено время, а, возможно, также и средства. Это разграничение может проводиться сочетанием обслуживания за столами и за стойкой в одном и том же помещении или в двух разных помещениях — в ресторане с обширным меню, который открыт в определенное время, и кафе с ограниченным меню, которое открыто почти постоянно. В этих двух заведениях предлагается дифференцированный выбор продукции для разных людей. Подобную потребность можно удовлетворить, подавая ограниченный набор пищевых продуктов в баре, который служит дополнением к полному комплексу блюд, подаваемых в ресторане.

Дальнейшая дифференциация может происходить в большой гостинице с несколькими ресторанами, в которых предлагается разное меню, существуют разные обслуживание и атмосфера. Один или более специализированных ресторанов, включая, возможно, ресторан национальной кухни, ресторан для бизнесменов, ресторан для тех, кто хочет просто спокойно пообедать, и ресторан с развлекательными мероприятиями, могут представлять собой полный перечень предприятий питания в гостинице.

Когда в гостинице несколько ресторанов, важно рассматривать их с точки зрения клиента, как целостный организм службы питания в гостинице, а также с точки зрения гостиницы. Клиенту они представляются набором услуг, среди которых он делает выбор в соответствии со своим желанием и, возможно, с обстоятельствами, в которых находится в это время. Для гостиницы отдельные рестораны представляют собой более или менее дифференцированную продукцию, разработанную для удовлетворения особых потребностей клиента, и, следовательно, они являются взаимодополняющими в общей функции службы питания гостиницы. Диапазон выбора клиента и дифференциация продукции гостиницы выражается в еде, обслужи-

вании, среде и атмосфере каждого ресторана, в их доступности в конкретное время и ценах в каждом из них.

### Бары гостиницы

Размер и разнообразие гостиничных рынков отражается также в количестве и типе гостиничных баров — основных торговых точек гостиницы, где подаются напитки. В маленькой гостинице один бар может обслуживать как гостей, так и посетителей со стороны, тех, кому хочется просто выпить; один и тот же бар может также поставлять напитки в ресторан и для приемов; еда может подаваться в баре в дополнение к напиткам. В более крупных гостиницах может быть бар для гостей, возможно, в сочетании с гостиной с телевизором, баром в гостиной, или баром для коктейлей, или баром в ресторане, отдельными барами, обслуживающими приемы.

В соответствии с различными типами баров существуют три элемента продукции — набор имеющихся напитков, форма обслуживания, среда и атмосфера со многими возможными разновидностями каждого. Но то, что сказано о гостиничных ресторанах, относится также и к гостиничным барам; там, где больше одной торговой точки, для клиента существует некий выбор, и номенклатуру различной продукции. Они являются взаимодополняющими частями общей функции обеспечения напитками в гостинице.

### Обслуживание в номерах

Во многих гостиницах гостям предоставляется выбор: когда им подавать завтрак, а также и напитки в номер, хотят ли они, чтобы их подавали те же самые служащие, которые обслуживают в ресторанах и барах, или персонал по обслуживанию номеров (этажей) в большой гостинице.

Когда подача еды и напитков в номера является частью услуг ресторана или бара, эта услуга может рассматриваться как расширение сферы деятельности этих подразделений. Но в больших гостиницах обслуживание в номерах может быть организовано как функция отдельного подразделения, особенно когда для этого предназначены отдельные кухни на этажах. Гостей также могут обеспечивать напитками с помощью мини-баров в номерах, где запасен некоторый набор алкогольных и безалкогольных напитков для потребления гостями; плата взимается за выпитые напитки.

Обслуживание номеров в гостинице может рассматриваться двояко. Для гостя это дополнительная услуга гостиницы, обеспечивающая его удобство. Для гостиницы это дополнительная продукция, которая может снизить нагрузки на ресторан и бары, вносить вклад в более эффективное обслуживание, связанное с питанием и напитками, особенно если использовать систему заказа завтраков и организацию мини-баров в номерах.

## Приемы

Банкеты, конференции и тому подобные гостиничные услуги удобно объединить друг с другом как характерную и отдельную гостиничную продукцию под общим названием «приемы». Для пользователей этой услуги могут также потребоваться спальные места и другие гостиничные услуги, но несколько аспектов отличают приемы от других видов деятельности гостиницы, связанной с едой и напитками:

- клиентами являются организованные группы, такие как клубы, общества и другие организации;
- организованные группы заранее условливаются о дате и времени, количестве присутствующих, меню и других требованиях для каждого мероприятия;
- каждое мероприятие может рассматриваться как отдельная операция, запланированная и организованная как таковая;
- обычно одно и то же согласованное меню подается всем участникам;
- процесс обычно происходит в отдельных помещениях и обслуживается отдельным персоналом, не тем, который обслуживает других клиентов в ресторанах и барах, хотя эти служащие могут быть взаимозаменяемыми.

В гостиницах меньшего размера приемы могут быть расширением сферы деятельности ресторана или бара, и эти же подразделения могут отвечать за их проведение, хотя договоренности с организаторами обычно заключаются руководством, а в более крупных гостиницах — менеджером по питанию и напиткам. В гостиницах, в которых проводится большое количество приемов, обычно имеется несколько отделов по банкетам и приемам.

Для планирования и координации этой деятельности гостиницы внедряются процедуры, подобные заблаговременному бронированию номеров. Основные регистрационные записи включают:

- соглашение о приеме, в котором в кратком виде описаны мероприятия для каждого приема;
- дневник приемов, в котором перечислены детали всех приемов в порядке их следования по датам;

- график приемов, в котором представлены визуальные записи обо всех приемах, о которых имеются договоренности на предстоящий период.

Они дополняются внутренней информацией и списком инструкций, которые раздаются всем заинтересованным лицам в гостинице.

Так как каждый прием — это отдельное мероприятие со своей собственной ценой, меню, персоналом, его нужно внимательно контролировать, особенно когда приготовление пищи происходит на отдельной кухне и когда для приема предоставляется отдельный бар. Могут быть точно установлены доход и прямые затраты. Кроме того, благодаря большому объему одинаковых наборов блюд, приготовленных и поданных вместе, можно достичь более высокого уровня прибыли от приемов, чем от другой деятельности, связанной с едой и напитками, и приемы часто представляют собой второй по уровню получаемого дохода продукт гостиницы после номеров.

### **Вспомогательные службы, связанные с организацией питания и напитками**

Существуют две основные службы, скрытые от гостей, которые обслуживают объекты по продаже питания и напитков в гостинице (рестораны, бары, обслуживание в номерах и приемы) — это кухня и склады.

Основное различие в кухнях гостиниц заключается в степени их централизации и в том, обслуживают ли они все точки питания гостиницы, если их больше одной, или отдельные кухни обслуживают каждая свой ресторан и, возможно, также номера и приемы. Диапазон и разнообразие работ с продуктами питания обычно являются основными определяющими факторами, но эти факторы также сильно зависят от предпочтений и точки зрения руководства гостиницы.

Одна центральная кухня облегчает надзор за приготовлением пищи и может обеспечить высокую степень использования оборудования и персонала. Но когда еда готовится для нескольких точек, разделение расходов на приготовление пищи, соответствующих каждой точке, может вызвать затруднения, а также может возникнуть конфликт приоритетов, в соответствии с которыми требуется, скажем, обслуживать один или более проходящих одновременно приемов, а в ресторанах в это время тоже может быть пиковая нагрузка.

В больших гостиницах службы, которые занимаются выпечкой, разделкой мяса и подготовкой овощей, могут быть централизованы; они могут снабжать отдельные кухни подготовленными или частично

подготовленными продуктами. В другом случае отдельные кухни, обслуживающие конкретные розничные точки, могут снабжаться из центральной кухни и только «доводить» до готовности еду, особенно предназначенную для удаленных залов приемов и для обслуживания номеров.

Технический анализ различных схем приготовления пищи, организация и методы не рассматриваются в этой книге. (Читатель может самостоятельно ознакомиться с многочисленными источниками, которые относятся к данному предмету; некоторых из них приводятся в приложении К.)

Склады продуктов и напитков в гостинице бывают трех основных типов:

- склады продуктов обычно подразделяются на склады сухих продуктов, скоропортящихся продуктов, холодильные камеры и др.;
- склад напитков, или «погреб»;
- склады скатертей и салфеток, фарфоровой посуды, стеклянной посуды и столового серебра.

Но состав складов в гостиницах варьируется. В некоторых гостиницах склады сухих продуктов — это склады гостиницы для общих целей; в них хранятся не только непортящиеся продукты, но также материалы для уборки, канцтовары и вспомогательные материалы для гостей. Погреб часто используется для хранения не только минеральных вод, пива, вин и крепких спиртных напитков, но также для сигар, сигарет и табака. Иногда в погребе хранятся только вина, для которых требуются особые условия хранения, а другие напитки хранятся отдельно на складах сухих продуктов. Салфетки и скатерти для ресторанов могут храниться в хозяйственном отделе или в клиентском отделе вместе с фарфоровой и стеклянной посудой и столовыми приборами.

## Организация и укомплектование персоналом

В табл. 17 показано отношение выплат служащим, занятым организацией питания и напитками, и соответствующих расходов к продажам в гостиницах в Европе и Африке; эта информация извлечена из отчетов Pannell Kerr Forster конца 1990-х гг. и подчеркивает контраст между гостиницами двух континентов.

**Таблица 17. Отношения оплаты персонала, связанного с пищей и напитками, и соответствующих расходов<sup>1</sup> к продажам<sup>2</sup> в Европе и Африке, %**

<i>Регион</i>	<i>1996</i>	<i>1997</i>
Всего в Европе	40,2	39,1
Северная Европа	39,3	38,2
Восточная Европа	28,6	27,9
Южная Европа	47,3	46,0
Всего в Африке	20,0	19,7
Северная Африка	16,7	16,9
Восточная Африка	24,7	21,9
Южная Африка	34,8	32,3
Западная Африка	23,5	25,5

<sup>1</sup> Все данные представляют собой средние арифметические значения.

<sup>2</sup> Отношения основаны на соответствующих доходах подразделений.

*Источник: Pannell Kerr Forster. Тенденции в Европе, на Ближнем Востоке и в Африке, 1998.*

## Бухгалтерский учет и контроль

Финансовые показатели служб, связанных с организацией питания и напитками в гостиницах, отражаются в текущем отчете подразделения, ответственного за пищевые продукты и напитки. В нем указаны продажи и затраты, из соотношения которых в результате получается прибыль. Иллюстрация соотношений из текущих отчетов гостиниц, информация о которых входит в отчеты Norwath European, приведена в табл. 18.

Не видно никакой особой схемы, но очевидно, что связанные с организацией питания и напитками службы вносят очень небольшой вклад в общую доходность португальских гостиниц (рис. 12).

Кроме финансовых показателей основные операционные коэффициенты, используемые при контроле над пищевыми продуктами и напитками, — это дневной оборот посадочных мест, или степень занятости мест, средние продажи на каждое посадочное место или на каждого клиента и такие же показатели использования оборудования и выхода продукции, рассчитанные таким же образом, как данные заполняемости и ставок, описанные в предыдущей главе в связи с гостиничными номерами.

**Таблица 18. Отношения продаж, затрат и прибылей от организации питания и напитков в отдельных европейских странах<sup>1</sup>, %**

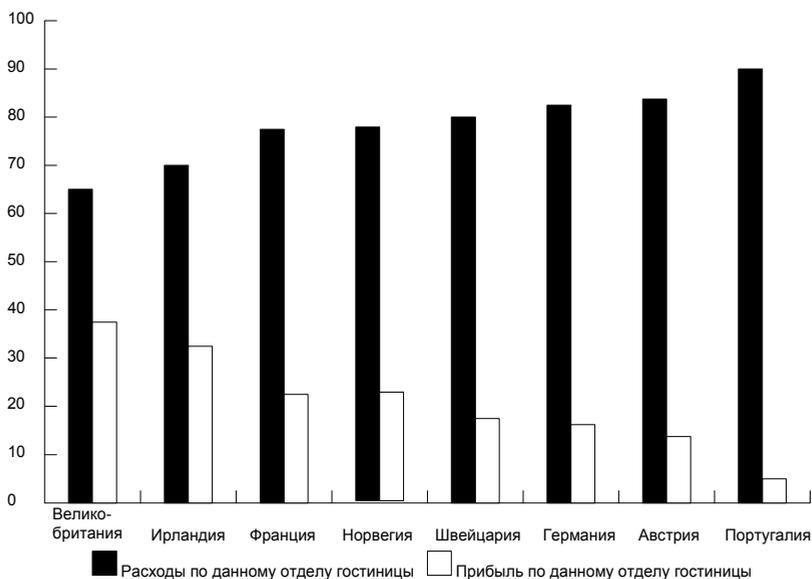
<i>Страна</i>	<i>Продажи<sup>2</sup></i>	<i>Затраты<sup>3</sup></i>	<i>Прибыль</i>
Австрия	100,0	86,3	13,7
Франция	100,0	78,2	21,7
Германия	100,0	85,3	14,7
Ирландия	100,0	70,1	29,9
Норвегия	100,0	78,9	21,1
Португалия	100,0	94,8	5,2
Швейцария	100,0	84,3	15,7
Великобритания	100,0	64,5	35,5

<sup>1</sup> Все данные представляют собой средние арифметические значения.

<sup>2</sup> Доход от продажи питания (включая кофе, чай, молоко и безалкогольные напитки) и напитков (включая пиво, вина и другие спиртные напитки).

<sup>3</sup> Стоимость питания и напитков плюс выплаты служащим, связанным с едой и напитками, включая заработные платы, оклады и пособия, плюс такие статьи, как фарфоровая и стеклянная посуда, столовые приборы, скатерти и салфетки, уборка по подряду, прачечная и химчистка, лицензии, музыкальные и зрелищные мероприятия, вспомогательные материалы и униформы.

*Источник:* По данным *Worldwide Hotel Industry*, 1998.



**Рис. 12. Соотношения питания и напитков в европейских гостиницах, 1997**

В большинстве развитых стран существует заметная тенденция к тому, чтобы больше свободного времени проводить за едой. Подразумевается, что рестораны гостиниц станут более специализированными и, возможно, многие будут искать особые ниши на рынке.

Возникнет конкуренция не только со стороны обычных ресторанов, находящихся по соседству, но также со стороны специализированных тематических ресторанов, которые часто будут выступать под определенной торговой маркой с заметной позицией, магазинов, предлагающих высококачественную готовую пищу на вынос, и со стороны обслуживания на дому.

Мы предвидим, что франчайзинг распространится на гостиничный ресторан, и либо гостиница станет получателем франшизы, или ресторану будет дана возможность стать получателем франшизы. С франшизой или без нее гостиничный ресторан вполне может стать продуктом под определенной торговой маркой.

Технологические достижения дадут возможность даже ресторанам относительно скромных гостиниц обеспечить высококачественную кухню.

Ожидается повышение уровня санитарии и гигиены как в самом ресторане, так и на кухне.

Ховарт и Ховарт.  
*Гостиницы будущего*

## Различные услуги, предоставляемые ГОСТЯМ

Размещение, предоставление продуктов питания и напитков являются самой главной деятельностью гостиниц, от которой образуется весь или большая часть доходов и за которую несут ответственность все или большая часть сотрудников гостиницы. Это главные продукты, предлагаемые основными службами гостиницы. Однако сегодня гости ожидают также получить и другие услуги и виды обслуживания. Кроме удобного гостиничного номера, питания и освежающих напитков в ресторане, баре или в самом номере, гость может захотеть воспользоваться телефоном, постирать или почистить одежду. В большой современной гостинице гость может также захотеть купить газеты, журналы и сувениры, сходить в парикмахерскую, купить театральные билеты и зарегистрировать билет на самолет для следующего этапа путешествия.

Услуги в гостинице, кроме размещения по номерам, организации питания и напитков, могут предоставляться для гостей операторами гостиницы или другими операторами, занимающимися гостиничными помещениями. Приносящие доход виды деятельности, выполняемые непосредственно гостиницей, описываются различным образом как вспомогательные или дополнительные статьи дохода и разбиваются

по группам для бухгалтерского учета и контроля, где указываются как второстепенные подразделения гостиницы для того, чтобы отличать их от главных подразделений, связанных с предоставлением номеров, питания и напитков. И те и другие виды услуг отличаются от предоставляемых по договорам о сдаче в аренду или по франчайзинговому договору, по которым некоторые из этих услуг могут предоставляться гостям другими, сторонними фирмами, работающими в гостинице.

**Таблица 19. Различные продажи услуг и доходы, представленные как доля доходов гостиниц в некоторых регионах мира<sup>1</sup>, %**

<i>Регион</i>	<i>1995</i>	<i>1996</i>	<i>1997</i>
Всего в мире			
Телекоммуникации <sup>2</sup>	2,8	2,6	2,3
Другие источники дохода <sup>3</sup>	5,3	5,1	5,8
Африка и Средний Восток			
Телекоммуникации <sup>2</sup>	6,2	4,5	5,7
Другие источники дохода <sup>3</sup>	7,3	4,8	8,0
Азия			
Телекоммуникации <sup>2</sup>	3,7	3,1	2,4
Другие источники дохода <sup>3</sup>	7,3	6,2	8,7
Австралия и Новая Зеландия			
Телекоммуникации <sup>2</sup>	2,6 <sup>4</sup>	2,4 <sup>4</sup>	2,7
Другие источники дохода <sup>3</sup>	5,1 <sup>4</sup>	3,9 <sup>4</sup>	3,2
Европа			
Телекоммуникации <sup>2</sup>	2,4	2,1	1,6
Другие источники дохода <sup>3</sup>	5,1	5,2	5,5
Северная Америка			
Телекоммуникации <sup>2</sup>	2,5	2,5	2,5
Другие источники дохода <sup>3</sup>	4,2	4,1	4,9
Страны Латинской Америки и Карибского бассейна			
Телекоммуникации <sup>2</sup>	4,1	4,2	4,2
Другие источники дохода <sup>3</sup>	8,1	8,3	8,4

<sup>1</sup> Все данные представляют собой средние арифметические значения.

<sup>2</sup> Доходы, получаемые от пользования гостями телефонной связью.

<sup>3</sup> Другие поступления включают доход от сдачи в аренду помещений для деловых целей, а также доход, образующийся из других источников, за исключением дохода от инвестиций.

<sup>4</sup> Только Австралия.

Источник: По данным *Worldwide Hotel Industry*, 1996, 1997, 1998.

О некоторых из этих услуг говорилось в гл. 7 в связи с функцией гостиницы по предоставлению номеров, поскольку их часто можно получить у приемной стойки гостиницы или в ее хозяйственной службе. В данной главе такие услуги рассматриваются как отдельные источники дохода гостиницы, со своей собственной организацией и построением работы.

Гостиницы, данные по которым включаются в ежегодный отчет Horwath International, получают доход в среднем пропорционально их общим доходам, показанным в табл. 19, за исключением размещения в номере, предоставления питания и напитков (рис. 13).



**Рис. 13.** Продажи и доходы по различным услугам, предоставляемым в отелях разных стран мира, 1997

## Пользование телефоном

Одним из основных требований клиентов, прибывающих в гостиницу, является обеспечение связи с внешним миром. И телефонное обслуживание, которое включает также телеграммы, а иногда и

факсимильную связь, является самой распространенной дополнительной услугой, предоставляемой гостиницами своим гостям.

Главной формой предоставления телефонной связи являются телефонные будки с оплатой наличными монетами, устанавливаемые в общественных помещениях для пользования гостями, проживающими в гостинице, а также и не проживающими в ней. Однако такая услуга обычно дополняется предоставлением телефонов в номерах, которые обслуживаются в основном двумя способами. По первому способу все звонки должны проходить через оператора гостиницы, который может проверить счет всех исходящих звонков при помощи специального подсчитывающего устройства, подключенного к главному коммутатору. Другой способ позволяет гостям набирать нужные телефонные номера непосредственно из номеров, и эти звонки фиксируются счетчиками, установленными для каждого номера на столе кассира-оператора, так что суммы оплаты переговоров, добавляемые к счетам гостей, можно подсчитать при помощи этого счетчика. В телефонном помещении гостиницы клиентам часто предоставляются также услуги по телеграфной, факсимильной и телексной связи.

Хотя такие же средства связи используются гостиницей и для своих собственных целей, безусловно, существуют издержки, связанные с пользованиями этих средств гостями. Имеются фиксированные издержки на помещения, частично фиксированные издержки на использование обслуживающего персонала и оборудования в аренду, и издержки, связанные с индивидуальными телефонными звонками и сообщениями, посылаемыми через систему связи с внешним миром. Входящие звонки и сообщения обычно предоставляются гостям бесплатно, однако большинство гостиниц старается найти возможности для поступления дохода не только путем различных начислений на исходящие звонки, телексные и факсовые сообщения, но также путем получения средств от товаров и услуг, предлагаемых гостям по повышенным ценам.

Услуги по обеспечению телефонной связи и другие связанные с этим услуги имеют, таким образом, свою собственную статью дохода, а также свою собственную стоимость продаж, свои платежные ведомости и другие прямые, а также косвенные издержки. В более мелких гостиницах клиентам могут выставять счета только на оплату их телефонных разговоров, а другие счета могут рассматриваться как часть стоимости номера. Однако в более крупных гостиницах гостиничный телефон и связанные с ним услуги рассматриваются как статья дохода и как центр расчетов и калькуляций, для которого

текущий результат может периодически просчитываться таким же способом, как любая другая деятельность гостиницы. Если оператор на коммутаторе имеет и другие обязанности, стоимость по платежной ведомости может быть распределена между соответствующими отделами гостиницы, и такое же распределение может быть сделано для всех счетов за использование услуг клиентами и гостиницей.

Желательно, чтобы была выработана ясная политика в отношении этой услуги. Как у посетителя ресторана могут иногда возникать сомнения при сравнении цен на блюда, подаваемые в ресторане гостиницы, и стоимости этих же продуктов и ингредиентов, когда эти же блюда готовятся дома, так и клиенты гостиницы могут сопоставлять стоимости телефонных разговоров из гостиниц и из дома или офиса. Следовательно, очень важно, чтобы гостиницы смогли объяснить гостям причину высокой стоимости телефонных звонков, сделанных из гостиницы.

### Прачечная для гостей

Хотя растущее использование быстросохнувшей одежды делает для многих клиентов гостиницы услуги прачечной менее насущными, некоторые гости, особенно те, которые останавливаются в гостинице дольше, чем на несколько дней, обращаются в гостиницах к услугам прачечной и химчистки.

Эти услуги для гостей организуются одним из трех способов: либо предоставлением собственного оборудования, либо предоставлением услуг по договоренности с прачечной и фирмой по сухой чистке одежды, находящейся за пределами гостиницы, либо, если речь идет об обслуживании в гостиничной группе, прачечная и сухая чистка одежды предлагаются клиентам в числе основных услуг, предоставляемых для клиентов в гостиницах своей группы. Такое же оборудование может быть также использовано гостиницей для своих собственных целей — для стирки белья и для чистки тканей, используемых в гостинице. Какой бы вариант обслуживания ни применялся в гостинице, помещение прачечной обычно является центральным в предоставлении данной услуги. Вещи, которые нуждаются в чистке или стирке, забираются у гостей, регистрируются в журнале, после чего отправляются в прачечную; во многих гостиницах эта услуга выполняется в тот же день.

Хотя одно и то же оборудование может использоваться и клиентами гостиницы и самими гостиницами, для тех и других имеются собственные доходные и расходные статьи. Стоимость стирки в номере входит в стоимость самого номера, а стоимость салфеток и скатертей входит в стоимость счета в ресторане. Разумеется, они включены в стоимость номера и в цену продуктов питания.

Стоимость выполняемой стирки и чистки отражается в отдельном счете клиентам и обычно сюда включается повышенная цена, требуемая с гостиницы, в виде стоимости доставки предметов стирки и чистки, назначаемой фирмами, находящимися за пределами гостиницы, или в виде прибыли, приходящей в прачечную гостиницы. Для гостиничных групп, при использовании прачечных необходимо решить, будет ли часть прибыли получена в прачечной или в гостиничной группе или прибыль будет поделена между ними.

Стирка и чистка одежды для гостей рассматривается некоторыми гостиницами как услуга для своих клиентов, которая требует простого покрытия прямых издержек, однако в большинстве более крупных гостиниц эту услугу рассматривают как деятельность, по которой отслеживаются прибыли и издержки и по которой текущие результаты рассчитываются отдельно. Гостиница несет издержки при предоставлении услуги, и предпочтительно, чтобы эти издержки возлагались на тех, кто пользуется этой услугой, а не на всех клиентов гостиницы путем назначения более высоких цен за проживание.

Телефонная связь и прачечная рассматриваются здесь как две наиболее часто требуемые услуги, предоставляемые во многих гостиницах. Другое оборудование и услуги могут быть весьма разнообразными; они могут различаться в разных гостиницах как по степени, в которой они предоставляются, так и по условиям, в которых они предоставляются.

---

### **Сдача в аренду и по договору о франчайзинге**

Кроме прибыли от торговой деятельности гостиницы, о которой до сих пор шла речь, часть дохода гостиницы может возникать от клиентов, ведущих самостоятельную деятельность в гостиничных помещениях. Деятельность, выполняемая такими клиентами, может заключаться (а может и не заключаться) в предоставлении услуг клиентам гостиницы, однако ее отличительной чертой является то, что

она не связана с торговой деятельностью гостиницы, которая передает в субаренду свои помещения, что отличает эти помещения от тех, которые вовлечены в обычную гостиничную деятельность. Те, кто занимает эти помещения на условиях субаренды, в соответствии со своей деятельностью ведут бизнес за свой собственный счет и платят арендную плату гостинице.

Этот вид дохода возникает чаще всего от сдачи в аренду квартир и помещений, предоставляемых жильцам для длительного проживания. Доходы также получают от сдачи в аренду помещений под офисы и другим организациям для их собственных целей. Сюда входят также помещения, предоставляемые магазинам для розничной торговли; членам клуба, в том числе для размещения их имущества; помещения, сдаваемые в аренду под компьютерный зал, для проведения презентаций, выставки товаров. В отношении предоставления услуг клиентам гостиницы наиболее важной является всевозможная торговая деятельность магазинов.

Гостиничные услуги для клиентов могут также обеспечиваться арендуемыми фирмами, которым предоставляется право занимать помещения гостиницы для обслуживания клиентов, которое в противном случае выполнялось бы самой гостиницей. Сюда может входить ряд услуг, предоставляемых проживающим клиентам, например газетный киоск, парикмахерская, магазин сувениров и др.

Различие между непосредственным использованием помещений и эксплуатацией их на правах аренды может быть неочевидно для гостей, и в любом случае не имеет материальных последствий для них, однако в отношении эксплуатации помещений такое различие становится очевидным. Имеются также некоторые технические и юридические различия между сдачей в аренду и франчайзингом, поскольку первое означает большую независимость для арендатора помещения по сравнению с тем, кто обладает лицензией на использование помещений на определенных условиях, составляющих суть договора о франчайзинге.

Некоторые виды сдачи помещений в аренду имеют своей основной причиной получение прибыли от предоставления помещения, которое не используется гостиницей или которое может таким образом давать больший доход, чем при использовании этого помещения другим образом. В данном контексте сдача в аренду рассматривается как альтернативный способ предоставления услуг гостям. При непосредственном управлении гостиницей этими услугами обычно создается более четкий и непосредственный контроль и

достигается бóльшая гибкость в работе. Однако сдача в аренду освобождает гостиницу от тех видов деятельности, которые часто связаны с услугами, незнакомыми оператору гостиницы, что позволяет гостинице сосредоточиться на своей прямой деятельности. В последние годы наблюдается расширение этого подхода даже в некоторых аспектах непосредственной деятельности гостиницы, как, например, когда гостиничный ресторан эксплуатируется другой организацией.

Растущие ожидания гостей потребуют от сотрудников гостиниц повышения знаний о клиентах и гостинице. Это необходимо для того, чтобы усилить интеграцию в настоящее время слишком фрагментированных информационных систем управления. Выбор будет предложен для каждого сотрудника — либо обладать знанием, необходимым для того, чтобы соответствовать требованиям, либо обладать способностью искать, получать и анализировать требуемую информацию. Можно ожидать, что менеджмент знаний будет продолжаться таким образом, чтобы обеспечить изменение основного характера и структуры поставки продукции и услуг, а также характера задач, выполняемых сотрудниками гостиниц.

Майкл Ольсен.  
*Входя в новое тысячелетие*

## Другие источники дохода

Имеются различные источники дохода, рассмотрение которых может быть включено в данную главу для того, чтобы создать более полную картину всей структуры доходов гостиницы, хотя они не обязательно возникают из предоставления гостиницей своих услуг клиентам.

- Комиссионные, которые могут приходиться на долю гостиницы от фирм, предоставляющих автомобили в аренду, от услуг предоставления такси, от услуг, предоставляемых театральными агентствами, туристическими бюро и другими фирмами, в обмен на получение возможности осуществлять в гостинице свой бизнес.

- Иностранная валюта и туристские чеки обычно обмениваются гостиницей для клиентов по более выгодному для гостиницы курсу, по сравнению с банковским курсом, с целью обезопасить себя от потерь, вызванных колебаниями курсов; иногда стоимость такого обналичивания включается в предоставляемые услуги.
- Сбор и использование утильсырья представляет собой доход, получаемый от продажи гостиницей дилерам использованного масла для приготовления пищи, макулатуры и прочих отходов и ненужных материалов.
- Проценты, получаемые гостиницей на банковских депозитных счетах и другие поступления средств от резервных фондов.
- Скидка при оплате наличными получается гостиницами при оплате счетов кредиторов в период предоставления скидок в отличие от торговых скидок, которые образуются в виде отчислений от стоимости покупаемых товаров и услуг.

**Таблица 20. Доходы от телекоммуникаций, издержки и прибыль в гостиницах некоторых европейских стран<sup>1</sup>, %**

<i>Страна</i>	<i>Доходы<sup>2</sup></i>	<i>Издержки<sup>3</sup></i>	<i>Прибыль</i>
Австрия	100,0	48,8	51,2
Франция	100,0	77,8	22,2
Германия	100,0	38,8	61,2
Ирландия	100,0	62,9	37,1
Норвегия	100,0	104,7	-4,7
Португалия	100,0	59,3	40,7
Швейцария	100,0	71,8	28,2
Великобритания	100,0	55,5	44,5

<sup>1</sup> Все данные представляют собой средние арифметические значения.

<sup>2</sup> Доходы, получаемые от использования гостями телефонов, факсовой и телексной связи.

<sup>3</sup> Общие издержки и начисления, понесенные при предоставлении телефона, факсовой и телексной связи для гостей, включая соответствующую стоимость затрат на обслуживание.

*Источник:* По данным *Worldwide Hotel Industry*, 1996, 1997, 1998.

**Бухгалтерский учет и контроль**

Финансовое состояние минимально занятых служб гостиницы отражаются в одном или нескольких рабочих отчетах, подготавливаемых таким же образом, как в службах, загруженных основной работой, как описано в гл. 7 и 8. В отчетах показаны доходы, расходы и прибыль служб. Прибыль, взятая из текущего отчета по гостиницам ежегодного обзора Nogwath International в конце 1990-х гг., показана в табл. 20. Из таблицы следует, что телекоммуникации вносят лишь небольшую долю доходов от операций в гостиницах в некоторых странах Европы и были фактически убыточной статьей в Норвегии.



Часть  
**IV**

Дополнительные  
услуги  
ГОСТИНИЦЫ



# 10

## Маркетинг

В предыдущих главах читатель уже познакомился с несколькими аспектами гостиничной продукции, рынков и маркетинга, будут об этом упоминания и в дальнейшем. Эти аспекты являются как введением к обсуждению маркетинга в этой главе, так и его продолжением. Следовательно, чтобы связать отдельные части этой книги, уместно содержание этой главы рассматривать в контексте ссылок на различные аспекты маркетинга в других главах.

В гл. 1 рассматривалась взаимосвязь гостиниц с развитием путешествий, гостиницы рассматриваются как составная часть рынка размещения и изучаются факторы влияния на место расположения гостиницы. В гл. 2 удобства и услуги гостиниц описывались как гостиничная продукция, их клиенты — как гостиничные рынки, и вводилась концепция маркетинга. В гл. 3 гостиничная продукция и рынки рассматривались с точки зрения политики, философии (основных принципов) и стратегии бизнеса. Основная гостиничная продукция более подробно рассматривалась в гл. 7—9, аспекты маркетинга обсуждаются далее в контексте организации гостиницы, а вопросам укомплектования персоналом посвящены гл. 13—15. Продукции и рынком маленьких гостиниц, групп гостиниц и международных гостиничных операций и подходу к маркетингу каждой из этих категорий гостиниц уделялось внимание в гл. 4—6. В гл. 4 противопоставляются продук-

ция, рынки и маркетинг маленьких и больших гостиниц и определяются конкретные сильные и слабые стороны маркетинга маленькой гостиницы. В гл. 5 отмечалась экономия в области маркетинга среди наиболее важных преимуществ крупномасштабных гостиничных операций и рассматривался маркетинг как фактор, обеспечивающий конкретные возможности для централизации в группах гостиниц. В гл. 6 говорилось также о работе гостиниц на международном уровне, приводились иллюстрации относительной значимости конкретной продукции и рынков гостиниц в отдельных регионах и странах.

Есть несколько книг, описывающих различные аспекты гостиничного маркетинга, и некоторые из них, опубликованные в Великобритании, рекомендуются для дополнительного чтения по теме этой главы. Для расширения темы в главе поставлена цель дать, скорее, общий обзор роли и объема функции маркетинга в гостиницах, чем описать методы маркетинга. За более подробной информацией отсылаем читателей к тем источникам, которые касаются, в основном, маркетинга.

...рынки разнообразны. Американцы могут пригласить вас поужинать с ними в 6 вечера (или раньше), британцы — в 8 вечера, а в Испании меня пригласили на обед в 10 вечера. История, религия и традиции порождают различия в маркетинге. Самые здравомыслящие люди любят присесть и расслабиться с рюмкой в руке. Мы, «ненормальные» британцы, предпочитаем стоять, выпивая свои пинты пива в пабе. В континентальной части Европы хорошее обслуживание подразумевает неторопливый обед или ужин. В Америке медленное обслуживание часто считается плохим обслуживанием. В некоторых странах еда начинается с кофе, в других никогда не пьют кофе, пока не завершится прием пищи.

Мелвин Грин.

*Данные о маркетинге гостиниц и ресторанов в 1990-е гг.*

## От производства к продажам и маркетингу

В ходе эволюции потребительских рынков, включая рынки гостиничных услуг, можно выделить несколько этапов.

*Первый этап* характеризуется недостатком имеющихся товаров и услуг, когда спрос превышает предложение. На этом этапе нет проблемы с продажами; то, что произведено, может быть и продано; основная проблема — увеличить выпуск продукции. Это создает конъюнктуру рынка, выгодную для продавца, и вызывает со стороны продавца ориентацию на производство. Это было отчетливо выражено на многих гостиничных рынках в отдельные периоды времени: например, во время ин-

дустриализации большинства стран, и не так давно — в конце 1970-х и в 1980-е гг. в Лондоне, Париже и других столицах Европы.

Обеспечение роста вместимости гостиниц, технического прогресса и растущей производительности приводит ко *второму этапу*, во время которого более высокие реальные доходы порождают рост покупательной способности. Это произошло сначала с товарами, а затем с различными услугами. Повысившийся уровень предложения стал превышать уровень спроса, это привело к конъюнктуре рынка, выгодной для покупателя, а со стороны продавца — к ориентации на продажи. Именно к этому этапу относится создание отделов сбыта в гостиницах, так как при падении заселенности гостиниц и пустых банкетных залах для того, чтобы происходили продажи, требуется приложение усилий.

На *третьем этапе* дальнейший рост вместимости гостиниц и выпуска продукции обычно сопровождается дальнейшим ростом доходов, вызвавшим возникновение того, что стало известно в развитом мире под названием «общества изобилия». Это ведет к насыщению потребности в товарах и услугах, производимых в соответствии с нуждами потребителей, порождая конъюнктуру рынка, выгодную для покупателя, и ориентацию продавца на маркетинг. Все больше потребности клиентов становятся отправной точкой планирования, проектирования и обеспечения товарами и услугами в гостиницах и где бы то ни было еще, так как просто продаж, без дополнительных усилий может быть недостаточно для обеспечения рентабельности.

Не все гостиничные рынки обязательно проходят эти три этапа последовательно или в ногу друг с другом. Но основная модель — это путь, начиная с рынка, ориентированного на продавца, и ориентации на производство, через этап рынка, ориентированного на покупателя, и ориентацию на продажи, к рынку, ориентированному на покупателя, и ориентации на маркетинг. Важнейшими особенностями этих трех этапов были рост выпуска продукции и вместимости гостиниц, с одной стороны, и рост рынка, с другой стороны; это сопровождалось адекватной реакцией со стороны производителей.

## Концепция маркетинга

Британский общественный институт маркетинга (The British Chartered Institute of Marketing) дал такое определение маркетинга:

*Маркетинг — это функция управления, которая организует и направляет все те деловые операции, которые связаны с оценкой и преобразованием покупательной способности потребителя в эффективный спрос на конкретный продукт или услугу и с передачей продукта*

*или услуги конечному потребителю или клиенту так, чтобы достичь намеченной прибыли или других целей, поставленных компанией.*

В этом определении функция маркетинга видится не просто как подраздел бизнеса, но как функция, координирующая все аспекты бизнеса, и роль маркетинга измеряется не просто в показателях удовлетворения спроса и порождении продаж, но его роль включает оценку потребительского спроса как отправной точки; маркетинг существует для достижения общих целей бизнеса.

Чтобы понять маркетинг во всей его полноте, полезно провести различие между самим понятием и разнообразными инструментами и методами маркетинга. Концептуально маркетинг — это философия ведения бизнеса. Он основан на убеждении, что устойчивая рентабельность может быть достигнута только путем идентификации, предвидения и удовлетворения нужд и желаний потребителей.

Маркетинг не является синонимом сбыта. Сбыт сосредоточен на нуждах продавца, маркетинг — на нуждах покупателя. Сбыт поглощен потребностью продавца превратить свой продукт в наличность, маркетинг — идеей удовлетворения потребностей клиентов с помощью продукта. В этой главе сбыт понимается как один из нескольких элементов общей маркетинговой деятельности, который будет описан далее в терминах маркетингового цикла.

Парадокс заключается в том, что когда придерживаются концепции маркетинга и доводят ее до конца во всем процессе планирования новой услуги в целом, мероприятия по налаживанию сбыта, необходимые при длительной работе, должны быть минимальными. Когда требуется уделять большое внимание сбыту, это обычно означает, что концепцией маркетинга пренебрегли: это чудовищная задача — постараться продать то, что людям не нужно и чего они не хотят. Это не означает, что маркетинг заменяет собой сбыт, но что они дополняют друг друга. Если с помощью маркетинга определяют, что именно нужно людям, то функция сбыта показывает, что их потребности могут быть удовлетворены.

Роджер Досвел.

*В направлении комплексного подхода  
к гостиничному планированию*

## Особенности гостиничного маркетинга

Маркетинг занимается приведением в соответствие продукции и рынков, и в этом смысле маркетинг гостиничных услуг в принципе

не отличается от маркетинга других потребительских продуктов. Но существуют характерные особенности гостиничной продукции и рынков, и, следовательно, гостиничного маркетинга.

Для большинства клиентов гостиничные номера — это средство достижения цели, а не цель сама по себе, и спрос на них — это то, что известно под названием «производной спроса», — причиной использования номеров может быть деловая поездка, или отпуск, или что-то еще, но редко номер сам по себе, и то же самое, в некоторой степени, относится и к другим гостиничным услугам.

Наличие наиболее важной гостиничной продукции — гостиничных номеров — является неизменным во времени и месте. За короткий период времени число номеров или мест, имеющих в продаже, не может существенно меняться, и местоположение гостиницы — это составная часть крайне «скоропортящегося» продукта, который не может храниться для будущих продаж или следовать за потребителем. Спрос на размещение в гостинице и другие услуги колеблется изо дня в день, от недели к неделе и от одного времени года к другому. Когда спрос падает, это ведет к убыткам, а в период пикового спроса возникает определенный верхний предел торгового оборота.

Инвестиции в гостиницы — это, прежде всего, инвестиции в землю и здания и имущество внутри зданий. Основная масса капитала, вложенного в основные средства гостиницы, в сочетании с непрерывностью деятельности гостиницы, порождает высокие фиксированные расходы, которые должны покрываться независимо от объема деловых операций. Тремя ключевыми факторами, критическими для успешной работы гостиницы, являются, следовательно: правильное местоположение, нужная вместимость и высокий уровень использования. Все они подразумевают принятие маркетинговых решений, вначале — в концепции гостиницы, а затем — в ее работе.

В концепцию гостиницы маркетинг может внести вклад, прежде всего, путем проведения технико-экономического анализа для оценки спроса. С помощью этого анализа можно определить благоприятные для гостиницы возможности рынка, дефицит на рынке, место расположения или выбор между альтернативными местами; или при данном конкретном месте расположения с помощью анализа можно создать наиболее подходящую концепцию гостиницы. Затем с помощью подбора продукции и ее разработки происходит перевод концепции в действенные средства ее осуществления. Маркетинг может вносить свой вклад в работу гостиницы посредством непрерывного процесса исследования рынка, разработки продукции, ее продвижения, сбыта, мониторинга и проверки — стадий маркетингового цикла, которые описываются ниже в этой главе.

При планировании новой гостиницы существует полная возможность с самого начала придерживаться маркетинговой концепции. В уже существующей гостинице часто имеется важное различие между краткосрочными и долгосрочными маркетинговыми задачами. На короткий период задачей маркетинга может быть корректировка желаний клиента в соответствии с имеющимися удобствами и услугами, но долгосрочной задачей является видоизменение удобств и услуг в соответствии с желаниями клиента.

В течение короткого периода работы наши уже существующие удобства и услуги являются данностью в узких рамках. Мы можем провести исследование рынка, чтобы узнать, какие сегменты рынка привлекаются к ним или могут быть привлечены, мы можем провести такую корректировку нашей продукции, которая возможна в данных узких рамках, но, вероятнее всего, основное усилие будет направлено на рекламу продукции и сбыт. При краткосрочном периоде работы, если заполненность ресторанов, баров и помещений для приемов невелика и уровень их использования низок, преобладают усилия, направленные на сбыт. Но нет никакого оправдания тому, когда делается только это. Необходимо, а также возможно заняться изменением продукции: определить, кем могли бы быть наши клиенты и каковы их потребности (исследование рынка), сформулировать, какой должна быть продукция, и разработать ее, чтобы она отвечала потребностям клиентов (формулирование и разработка продукции).

При таком подходе, в конечном счете, требуется меньше усилий для осуществления сбыта. Он разработан, чтобы показать людям, что их потребности могут быть удовлетворены, — в гостиницах это особенно важно.

Выпускаемые в продажу товары и изделия — это конкретные, физические объекты, их можно измерить, большую часть из них можно проверить; и многие из них даже опробуют перед покупкой. Услуги менее ощутимы, а особенно это касается гостиничных услуг. Гостиничные услуги нелегко описать в показателях явно измеримых продуктов и их свойств. Клиент часто покупает их по отдельности или как часть пакета услуг, напрямую или через посредника, например агента бюро путешествий. В гостиницах, как и в других видах бизнеса, необходимо сделать так, чтобы покупать было легко, но только еще легче.

В табл. 21 приведены 10 наиболее часто предлагаемых в основных регионах мира гостиничных услуг. Оказалось, что прямой набор международных звонков, факс и сейфы для ответственного хранения вложений — наиболее часто предлагаемые во всем мире услуги.

**Таблица 21. Услуги для гостей, предлагаемые гостиницами<sup>1</sup>  
в разных регионах, %**

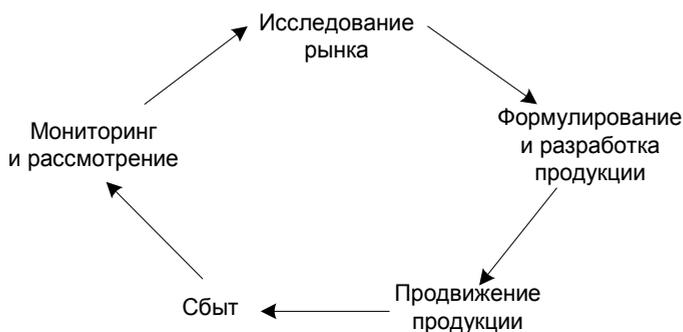
<i>Услуги</i>	<i>Африка и Средний Восток</i>	<i>Азия</i>	<i>Австралия</i>	<i>Европа</i>	<i>Северная Аме- рика</i>	<i>Страны Ла- тинской Аме- рики и Кариб- ского бассейна</i>
Программы воздуш- ных сообщений			70			
Авиаперевозки	77	83				56
Аренда автомобилей	79			69		78
Аудио- и видеообор- удование	88	86	88	84	90	67
Бизнес-центр	74	84				
Услуги консьержа	84	84	91	71		64
Прямые междуна- родные телефонные звонки	93	94	97	96	87	87
Факсовая связь для инвалидов			86	59	90	
Факсимильная связь для пользова- ния гостями	91	88	92	89	94	89
Программы для часто приезжающих клиентов			74	61		46
Клубы здоровья					74	
Персонал, говоря- щий на многих язы- ках	88			79	66	84
Помещения для некурящих	77	80	93	69	97	
Ящики для ответст- венного хранения	95	98	95	81	87	90
Пульверизаторы в общественных мес- тах		84	72		77	43
Пульверизаторы в помещениях для гостей		79			69	

<sup>1</sup> В таблицу включены десять наиболее часто предлагаемых услуг для каждого региона мира.

*Источник:* По данным *Worldwide Hotel Industry*, 1996.

**Цикл маркетинга**

Гостиничный маркетинг в соответствии с его определением, приведенным ранее в этой главе, может рассматриваться как цикл, который начинается с оценки существующих и потенциальных рынков гостиничной продукции (рис. 14). Эта деятельность, известная как исследование рынка, нужна для предоставления руководству информации о рынках и продукции, чтобы это содействовало систематичному принятию решений. Ранее мы видели, что определение круга потребителей и их нужд в отношении конкретной продукции, выставляемой на продажу гостиницей, содействует как разработке новых гостиничных удобств и услуг, так и усовершенствованию существующих.

**Рис. 14.** Цикл маркетинга

Следующий элемент цикла маркетинга — это формулирование того, какой должна быть продукция, и ее разработка. Имея достаточную информацию о рынке, можно точно определить конкретные сегменты рынка, обслуживаемого или который будет обслуживаться гостиницей. Формулирование и разработка продукции с целью добиться ее соответствия идентифицированным сегментам рынка, включает как ассортимент и тип гостиничных удобств и услуг, так и ценообразование. Когда это происходит сознательно и методично, можно достичь высокой степени соответствия между продукцией и рынками, потому что конкретная продукция была сформирована для конкретных определенных рынков. Когда продукция разрабатывается без исследования рынка, сам рынок часто имеет тенденцию формироваться в соответствии с имеющимся продуктом.

Большинство новых продуктов предлагаются вниманию покупателя, а об уже существующих покупатель информируется с помощью продвижения этих продуктов. При этом может быть прове-

дено широкое различие между тремя группами методов продвижения. Рекламирование охватывает прессу, радио и телевидение, фильмы, плакаты и другие средства массовой информации с оплаченным местом или временем. Отношения с общественностью включают все те мероприятия, которые не относятся к рекламе, такие как паблисити в печатных изданиях, имеющее целью создание и поддержание благоприятного имиджа гостиницы и ее продукции. Содействие продвижению товара на рынке — это рекламно-пропагандистская деятельность в местах продажи, имеющая особое значение в гостиничных ресторанах и барах; она осуществляется с помощью упаковки, демонстрации продукции и презентаций. Описанная выше деятельность подкрепляется брошюрами, знаками и другими материалами и действиями для продвижения продукции. Их комбинация представляет собой сочетание методов продвижения продукции гостиницы, которое выявляет статистику сбыта и которое дает толчок сбыту. В табл. 22 перечислен ряд используемых гостиницами инструментов продвижения продукции в основных регионах и доля гостиниц, использующих конкретный инструмент, в каждом регионе. Рассылка почты, печать рекламы и рекламно-пропагандистских материалов — это инструменты, обычно в наибольшей степени используемые во всем мире, а также в каждом регионе.

Однако маркетинг реально помогает достичь целей гостиницы, только когда происходит бронирование номера для гостя, заказ столика в ресторане и согласование мероприятий для приема с его организатором. Доведение процесса продаж до конца ставит сбыт в цикл маркетинга.

Оно может осуществляться персоналом по сбыту, который занимается только прямыми продажами, но в наиболее успешных гостиницах работники приемной, официанты и другой персонал, находящийся в прямом соприкосновении с клиентом, также являются продавцами.

Мониторинг показателей деятельности и их рассмотрение представляют собой конечный элемент цикла маркетинга. На этом этапе производится сравнение фактических результатов с планами и бюджетом и оценка эффективности маркетинговых мероприятий с целью обеспечения информационной основы для изменений и корректировок на рынке и в политике и стратегии гостиницы, относящейся к продукции.

Представленное здесь краткое описание, под названием «цикл маркетинга», близко соответствует по смыслу комплексу маркетинга, который обычно описывается в маркетинговой литературе в показателях четырех переменных (четыре Р) — продукта, цены, продвижения продукции, места (*англ.* product, price, promotion, place — *Прим. перев.*).

**Таблица 22. Использование гостиницами инструментов продвижения продукции в основных регионах<sup>1</sup>, %**

<i>Инструмент</i>	<i>Все гостиницы</i>	<i>Африка и Средний Восток</i>	<i>Азия</i>	<i>Австралия и Новая Зеландия</i>	<i>Европа</i>	<i>Северная Америка<sup>2</sup></i>	<i>Южная Америка</i>
Маркетинговая рассылка материалов по почте	75	83	89	94	71	76	79
Карты приверженности данной гостинице	48	53	58	55	53	36	27
Коммерческое планирование сбыта	40	17	34	47	40	27	45
Уличная реклама	41	53	55	47	41	39	24
Печатная рекламная продукция	92	97	94	97	91	96	87
Компании стимулирования	83	89	94	91	81	80	76
Радио и телевидение	44	33	47	75	34	56	53
Телемаркетинг	34	22	49	52	28	30	50
Веб-сайты и Интернет	57	47	63	49	58	75	51

<sup>1</sup> Все данные представляют собой средние арифметические значения.

<sup>2</sup> За исключением США.

*Источник:* По данным *Worldwide Hotel Industry*, 1996.

## Ресурсы для маркетинга

Интересно посмотреть, какие ресурсы гостиница выделяет на маркетинг. Данные представлены в табл. 23 и 24 на основе данных о гостиницах, включенных в отчеты Horwath в конце 1990-х гг., а также на рис. 15.

Принятое конкретное определение маркетинга основано на Унифицированной системе счетов гостиниц (Uniform System of Accounts

for Hotels), в которой объясняется, что подпадает под это определение, а именно:

*Расходы, понесенные в связи с созданием и поддержанием имиджа гостиничной собственности и в связи с развитием, продвижением и содействием новому бизнесу.*

**Таблица 23. Расходы на маркетинг<sup>1</sup> как отношение к продажам, осуществляемым гостиницами, в основных регионах<sup>2</sup>, %**

<i>Регион</i>	<i>Расходы на маркетинг (всего)</i>	<i>Платежные ведомости и связанные с этим издержки</i>
Все гостиницы	4,6	—
Африка и Средний Восток	3,5	0,9
Азия	3,6	1,4
Австралия и Новая Зеландия	4,9	1,4
Европа	3,6	1,1
Северная Америка <sup>3</sup>	5,7	2,2
Южная Америка	5,8	1,8

<sup>1</sup> Расходы на маркетинг обычно включают торговые издержки, расходы на рекламу (печатная рекламная продукция, телевизионная и радиореклама, а также уличная (наружная) реклама, коммерческое планирование сбыта, связь с общественностью и платежные ведомости по отделам.

<sup>2</sup> Все данные представляют собой средние арифметические значения.

<sup>3</sup> За исключением США.

*Источник:* По данным *Worldwide Hotel Industry*, 1998.

**Таблица 24. Расходы на маркетинг как отношение к продажам, осуществляемым гостиницами, в отдельных европейских странах, %**

<i>Страна</i>	<i>1995</i>	<i>1996</i>	<i>1997</i>
Страны Бенилюкс	4,8	3,9	3,6
Германия	5,0	4,8	4,3
Ирландия	3,9	3,5	3,3
Испания	3,2	3,2	4,4
Швейцария	3,9	3,5	5,0
Великобритания	3,3	2,2	2,3

<sup>1</sup> Расходы на маркетинг обычно включают торговые издержки, расходы на рекламу (печатная рекламная продукция, телевизионная и радиореклама, а также уличная (наружная) реклама, коммерческое планирование сбыта, связь с общественностью и платежные ведомости по отделам.

<sup>2</sup> Все данные представляют собой средние арифметические значения.

*Источник:* По данным *Worldwide Hotel Industry*, 1998.

Маркетинг включает выплаты персоналу по маркетингу и другие расходы на соответствующую деятельность.



**Рис. 15.** Расходы на маркетинг в гостиницах, 1997

До недавнего времени расходы на систему резервирования относились на счет отдела маркетинга. Однако в текущих отчетах Horwath придерживаются девятой исправленной редакции Унифицированной системы, в которой признается, что эти расходы более уместно записывать на счет затрат подразделения по работе с гостиничными номерами, потому что основная цель системы бронирования — облегчить функцию заказа номеров.

Как показано в табл. 23 и 24, в конце 1990-х гг. большинство гостиниц, информация о которых содержится в отчетах Horwath International, тратили, в среднем, на маркетинговую деятельность от 2 до 6% их общих доходов, как было указано ранее. Однако в этих цифрах могут недооцениваться общие расходы на маркетинг, которые (хотя некоторые могут с этим поспорить) включают не только расходы на бронирование и комиссии, выплачиваемые посредникам, но также суммы скидок туроператорам и другим лицам, которые предоставляются с целью достижения конкретного объема деловых операций.

## Доход и управление качеством

В последние годы гостиницы, и в этом их сходство с другими видами бизнеса, все больше принимают на вооружение управление доходом — концепцию и методы, связанные с максимальным увеличением прибыли и выручки. Поскольку гостиницы не могут хранить свой основной продукт — места для размещения, они должны продавать его по наилучшей возможной цене, потому что пустой номер — это шанс, потерянный навсегда. Управление доходом может помочь двумя основными способами:

- управлением имеющимися номерами разных типов;
- дифференцированной структурой ценообразования.

Первое относится к соответствию разных типов номеров текущему спросу, а второе касается получения наилучшей цены в некий конкретный момент времени. Доход от номеров рассчитывается в соответствии со следующей формулой:

$$\frac{\text{Число проданных номеров}}{\text{Число номеров, имеющихся в продаже}} \times \frac{\text{Средняя достигнутая расценка гостиничных номеров}}{\text{Средняя потенциальная расценка гостиничных номеров}}.$$

Следовательно, заселенность и ставки дисконта являются ключевыми определяющими факторами дохода, достигнутого гостиницами. Эти показатели иллюстрируются в табл. 25 данными конца 1990-х гг. для отдельных африканских, ближневосточных и европейских городов. В ней показано, что самый высокий доход достигается гостиницами с высокой степенью заселенности и низкими ставками дисконта, как в Лондоне и Тель-Авиве; показано, что гостиницы с высокой степенью заселенности, достигнутой благодаря большим скидкам, имеют низкий доход, как в Касабланке и Карачи. В целом, гостиницы в европейских городах имеют тенденцию к таким ставкам дисконта, чтобы номера в них были заполнены меньше, чем в Африке или на Ближнем Востоке, и, следовательно, достигают большего успеха в получении максимальной выручки от номеров.

**Таблица 25. Заполненность номеров, скидки и доход в отдельных городах, %**

<i>Город</i>	<i>Заполненность номеров</i>	<i>Скидки</i>	<i>Доход</i>
<b>Африка и Средний Восток</b>			
Абу-Даби	63,3	37,5	39,6
Каир	75,3	53,6	34,9
Касабланка	63,7	59,4	25,9
Йоханнесбург	50,0	27,5	36,3
Карачи	69,8	67,6	22,6
Найроби	58,8	55,4	26,2
Тель-Авив	67,0	30,1	46,8
<b>Европа</b>			
Афины	73,0	48,7	37,4
Берлин	64,8	41,0	38,2
Брюссель	68,3	52,0	32,8
Хельсинки	65,8	44,0	36,8
Лондон	83,3	35,1	54,1
Париж	75,1	42,4	43,3
Прага	67,8	40,4	40,4

*Источник:* По данным Pannell Kerr Forster, *City Surveys*, 1998.

Другим фактором, указывающим, что владельцы гостиниц проявляют растущую заинтересованность значением маркетинга со стороны, было управление качеством. Планомерный процесс управления качеством состоит из нескольких стадий: определение потребностей гостей; разработка гостиничных удобств и услуг для их удовлетворения; обеспечение работы гостиницы в соответствии с установленными стандартами; отслеживание удовлетворенности гостей. Среди гостиничных компаний Holiday Inns была первой, осознавшей важность качества в обеспечении удовлетворенности гостей и значение его роли в маркетинге. Национальные выпуски нормативов для компаний, в которых указано, что требуется от системы качества, предоставляются Британским институтом стандартов (British Standards Institution) в виде стандарта BS 5750. (ISO 9000 — это международный аналог BS 5750.)

Вам всем знакомо старое правило о новой гостинице. В первый год она теряет деньги, на второй год она становится безубыточной, затем на третий год появляется приемлемый доход. То же самое относится к множеству маркетинговых мероприятий и затрат. Если для подведения результатов маркетинга берется только один год, это серьезно препятствует восстановлению бизнеса после решения существующих проблем и ограничивает рост долгосрочной прибыли. По существу, я считаю, что при управлении как работой, так и маркетингом нужно располагать маркетинговой стратегией, разработанной на два или три года вперед.

Мелвин Грин.

*Маркетинг гостиниц и ресторанов в 1990-е гг.*

## Гостиницы как часть всей продукции для туристов

В большинстве случаев размещение в гостинице и другая гостиничная продукция входят в общую туристическую продукцию, которая охватывает, с точки зрения туриста, весь ряд событий с момента, когда он уезжает из дома, до момента возвращения домой. Места на авиалиниях и места в гостиницах могут восприниматься как отдельные виды продукции их поставщиками, но как только дело касается туриста, они становятся всего лишь составными частями одного продукта. Для туриста то, что он покупает, — это составной продукт, сочетание привлекательных мест, перевозок, размещения на постой, развлечений и другой деятельности.

Что представляет собой пакет, который турист покупает, можно более ясно понять на примере туров под названием «все включено», когда туроператор или другой организатор сводит вместе все элементы проведения отпуска, оператор продвигает их на рынок и предлагает на продажу как единый продукт по одной, включающей все цене. Однако все туристы покупают пакеты независимо от того, используют ли они агентов бюро путешествий или нет, и покупают ли они различные составные части по отдельности или как тур целиком, включающий их в себя; это относится как к отпускам, так и к командировкам.

Это имеет важные последствия для маркетинга гостиницы, так как становится все заметнее, что места для размещения и другие гостиничные удобства и услуги не могут успешно продвигаться на рынок в изоляции от другой продукции. Они поставляются многими отдельными конкретными операторами, каждый из которых предоставляет только часть того, что покупает турист, — часто в относительно небольших количествах. Ранее мы видели, что для большинства клиентов гостиниц гостиничные номера — это средство достижения цели, а не сама цель. Им также обычно нужны другие средства достижения цели, и как потребителей их скорее интересует цель, чем средства. При таких обстоятельствах все более важно осознавать, что все поставщики, включая владельцев гостиниц, вносят свой значительный вклад и способствуют тому, что воспринимается потребителем как часть одного общего туристического опыта. Отсюда следует, что интересы всех поставщиков удобств, включая владельцев гостиниц, удовлетворяются более эффективно, если они осознают свои роли и вклад в общий продукт и надлежащим образом организуют свои соответствующие маркетинговые мероприятия. Это не значит, что им нужно затушевывать свою индивидуальность и объединяться под одним управлением. Но это означает, что в огромной степени продвижение продукции отдельных независимых гостиниц, транспортных и связанных с ними компаний может быть менее эффективным, чем скоординированные мероприятия этих заинтересованных компаний по продвижению общей туристической продукции.

Для эффективного маркетинга в сфере путешествий и туризма, где составные части всего продукта предоставляются отдельными производителями, требуются три типа координации:

- для цели конечного предназначения: роль официальной туристической организации заключается в формулировании существа туристической продукции и ее разработке на основе ее предназначения, а также продвижение этой продукции на соответствующих рынках;

- для цели формирования продукции: роль туроператора заключается в том, чтобы собрать в единые пакеты составные части услуг и продвигать и продавать их, как единую продукцию;
- роль отдельных операторов состоит в том, чтобы сформулировать по существу, разработать и поставить свою продукцию как составную часть общего туристического продукта.

Настолько же, насколько очевиден ответ на вопрос, действительно ли авиакомпании занимаются продажей мест на самолеты (транспортный опыт), очевиден и ответ на вопрос, действительно ли гостиницы занимаются продажей номеров.

По мере эволюции информационной супермагистрали становится очевидным, что руководители все больше будут заниматься маркетингом, непосредственно обращенным к потребителю. Это уже видно по стратегическим альянсам, возникающим по мере развития глобальных сетей распространения (GDS). Пока эти системы стараются структурировать, чтобы они могли взаимодействовать друг с другом (системы резервирования авиабилетов с гостиничными системами, связанными с информационными системами бюро путешествий), многие из таких посредников могут в будущем обнаружить, что они исключены из уравнения. Пока еще точно не понятно, как все будет разворачиваться, аспект непосредственного обращения к потребителю кажется неизбежным.

Майкл Ольсен.  
*Входя в новое тысячелетие*

## Владение и управление ИМУЩЕСТВОМ

Различные функции гостиницы — предоставление номеров, питания и напитков и другие услуги для гостей — были описаны в ч. III этой книги. Часть IV посвящена дополнительным услугам гостиницы; она начинается с обсуждения маркетинга в гл. 10 и завершается обсуждением финансов и бухгалтерских счетов в гл.12. Вся эта деятельность происходит внутри зданий, и гостиничный бизнес, следовательно, кроме рынков, денег и людей, связан также с владением и управлением имуществом. Гостиничный бизнес все больше и больше занимается управлением, развитием и обслуживанием собственности и удобств, и эта деятельность представляет собой постоянную непростую проблему для владельца гостиницы.

### Владение собственностью

Капиталовложения в гостиницы — это, прежде всего, капиталовложения в землю и здания, которые являются главными активами гостиниц. Другими основными средствами гостиниц являются:

- основной капитал, включая такие крупные статьи затрат, как оборудование для кондицио-

нирования, котельные, лифты и тяжелое кухонное оборудование;

- мебель, убранство и мелкое оборудование;
- фарфоровая и стеклянная посуда, столовые приборы, белье.

Соответственно, природа инвестиций в гостиницы двойственна — это инвестиции в землю и здания и инвестиции в интерьерное имущество. В последние годы признание этого различия было реализовано тремя принципиальными способами. *Во-первых*, здание может принадлежать застройщику, иногда в виде части более крупного проекта, и отдаваться в аренду оператору гостиницы на основе найма. Эти взаимоотношения также подразумеваются в некоторых группах гостиниц, которые внутри группы сдают гостиницы, которыми они владеют, в аренду; прибыли гостиницы при таком способе отношений оценивают после принятия в расчет условной аренды земли и здания. *Во-вторых*, гостиничные компании используют механизм продажи основных фондов и их обратной аренды как средство финансирования инвестиций, что снижает потребности оператора гостиницы в капитале. *В-третьих*, имущество внутри гостиницы также может быть взято в аренду оператором гостиницы, а не куплено — таким образом также снижаются потребности в капитале.

Следовательно, существуют различные виды организации в отношении того, кто владеет имуществом и привлекается к управлению гостиницей. Оператор гостиницы может вкладывать средства в собственность, представленную землей и зданиями, или вступать в арендные отношения и вкладывать средства только в имущество внутри гостиницы, или оператор может заключить контракт на управление без каких-либо прямых капиталовложений.

## Эксплуатация и содержание имущества

В больших гостиницах и группах гостиниц, состоящих из многих подразделений, некое главное лицо обычно несет конечную ответственность за работу служб материально-технического обеспечения и содержания имущества. Этого человека можно называть по-разному: директором, заведующим или начальником, или просто главным инженером по техническим услугам, зданиям и службам или работам, или использовать какое-то другое название должности. В больших организациях техническое обслуживание можно разделить между лицами, ответственными за здания, технику и за другие службы.

Технический анализ, связанный с эксплуатацией и техобслуживанием имущества, и соответствующая тема энергоснабжения не входят в эту книгу. Хотя в небольшой гостинице этим может заниматься непосредственно управляющий гостиницей, на самом деле —

это специализированные виды работ, обычно поручаемые специальному персоналу и иногда «отдаваемые на подряд сторонним организациям». Кроме того, они хорошо описаны во многих литературных источниках, и некоторые из них, опубликованные в Великобритании, перечислены в качестве материала, предлагаемого для дальнейшего чтения.

Расходы на эксплуатацию, содержание и энергоснабжение хозяйства — это расходы по эксплуатации гостиницы, в отличие от капиталовложений, затрачиваемых на имущество. Следовательно, они с полным правом включаются в отчеты о прибылях и убытках гостиницы. Какую роль играют эти расходы в разных частях света, показано в табл. 26 и 27 на основе данных о гостиницах, включенных как в отчеты Horwath International, так и в отчеты Pannell Kerr Forster в конце 1990-х гг., а также на рис. 16.

**Таблица 26. Расходы на эксплуатацию и содержание хозяйства<sup>1</sup> как отношение к объему гостиничных продаж в основных регионах<sup>2</sup>, %**

<i>Регион</i>	<i>1995</i>	<i>1996</i>	<i>1997</i>
Всего в мире	5,1	5,3	5,0
Африка и Средний Восток	6,1	5,4	5,2
Азия	4,6	5,1	4,0
Австралия и Новая Зеландия	4,2	4,4 <sup>3</sup>	4,0
Европа	4,5	4,6	5,0
Северная Америка	5,4	5,5	5,0
Страны Латинской Америки и Карибского бассейна	6,7	7,7	5,9 <sup>4</sup>

<sup>1</sup> В эту категорию включена стоимость материалов, необходимых для поддержания и ремонта здания, занавесок, драпировок, электрического и механического оборудования, лифтов, полов, мебели, пригостиничной территории и благоустроенных участков ландшафтной архитектуры, а также плавательного бассейна. Кроме того, включается стоимость эксплуатационных поставок материалов, краски, украшений, униформы и удаления отходов.

<sup>2</sup> Все данные представляют собой средние арифметические значения.

<sup>3</sup> Только Австралия.

<sup>4</sup> Южная Америка.

*Источник:* По данным *Worldwide Hotel Industry*, 1996, 1997, 1998.

В Унифицированной системе учета для гостиниц эксплуатация и содержание хозяйства включают оперативные расходы на ремонт и техобслуживание зданий, оборудование и инвентарь, мебель и убранство, а также содержание благоустроенной территории вокруг гостиницы, соответствующие заработные платы и оклады и стоимость работ, отдаваемых на подряд.

**Таблица 27. Расходы на эксплуатацию и содержание хозяйства<sup>1</sup> как отношение к объему гостиничных продаж в отдельных европейских странах<sup>2</sup>, %**

<i>Страна</i>	<i>1995</i>	<i>1996</i>	<i>1997</i>
Австрия	—	5,6	5,1
Франция	5,1	—	3,6
Германия	4,9	4,7	5,1
Ирландия	5,2	4,1	4,3
Норвегия	—	4,6	6,0
Португалия	—	5,2	5,3
Швейцария	5,8	5,5	5,2
Великобритания	3,4	3,5	3,7

<sup>1</sup> В эту категорию включена стоимость материалов, необходимых для поддержания и ремонта здания, занавесок, драпировок, электрического и механического оборудования, лифтов, полов, мебели, пригостиничной территории и благоустроенных участков ландшафтной архитектуры, а также плавательного бассейна. Кроме того, включается стоимость эксплуатационных поставок материалов, краски, украшений, униформы и удаления отходов.

<sup>2</sup> Все данные представляют собой средние арифметические значения.

Источник: По данным *Worldwide Hotel Industry*, 1996, 1997, 1998.



**Рис. 16. Расходы на эксплуатацию и содержание хозяйства в гостиницах, 1997**

Основные факторы, влияющие на эти расходы, это возраст и величина гостиницы; в более старых гостиницах обычно тратится больше их дохода на эксплуатацию и содержание имущества, чем в более новых, и точно так же в маленьких гостиницах — меньше по сравнению с крупными. Следует иметь в виду, что приведенные данные о расходах прежде всего касаются больших современных гостиниц.

Технология становится существенным элементом все более популярного «разумного гостиничного номера», где удовлетворяется каждая потребность путешественника, и специальные системы контролируют температуру, чистоту воздуха и звук. Функции контролируются сенсорами, связанными с компьютерами, обеспечивая максимальный комфорт гостей при минимальной стоимости. Выводы для подключения средств связи, связывающие гостей с внешним миром, все больше нужны людям, путешествующим по делам, которым требуется постоянный контакт с их офисом. Гостиницы, которые их предоставляют и вносят изменения в проект номеров для гостей, приезжающих по делам, несомненно, окажутся в лучшем положении для завоевания бизнеса.

Майкл Ольсен.

*Входя в новое тысячелетие*

## Управление удобствами

Хотя эксплуатация и содержание хозяйства часто является внутренней функцией многих гостиничных организаций, все более заметна тенденция, когда многие фирмы сосредоточивают свои усилия на том, что они умеют делать лучше всего, и отдают на субподряд сторонним организациям неосновные виды работ. Для гостиничных организаций такой основной вид деятельности — это маркетинг и управление работой гостиницы, но для других вспомогательных функций требуется специализированная помощь. Для гостиницы не может быть экономически эффективным или целесообразным управлять такими работами, как уборка, стирка, вывоз мусора, содержание пригостиничных участков, ремонт помещений, мелкий ремонт, вопросы отопления и электричества, содержание плавательных бассейнов и даже ведение хозяйства. Эти работы могут быть отданы на субподряд фирмам по работам с гостиничными объектами, которые управляют этими работами на контрактной основе. Такие соглашения помогают гостинице обеспечить систематическое планирование и бюджетирование задач по управлению основным имуществом и поддержание качества гостиничных объектов на должном уровне.

## Энергия

В Унифицированной системе счетов для гостиниц расходы на энергию включают стоимость электричества, газа, нефтепродуктов, пара, воды и других видов топлива. Они описаны в последнем издании Уни-

фицированной системы как расходы на коммунальные услуги. Эти расходы показаны в табл. 28 и 29 в виде отношения к общему доходу для гостиниц, информация о которых вошла в отчеты Pannell Kerr Forster International в 1998 г. Полные расходы на энергию составляют более высокую долю в доходе гостиниц, расположенных в районах с таким климатом, где кондиционирование воздуха — важнейшее требование в первоклассных гостиницах, чем в районах с холодным климатом, где отопление составляет основную долю потребления энергии.

**Таблица 28. Расходы на энергию как отношение к объему гостиничных продаж в отдельных регионах Европы<sup>1</sup>**

<i>Регион</i>	<i>%</i>
Всего по Европе	2,98
Северная Европа	2,92
Восточная Европа	2,83
Южная Европа	2,83

<sup>1</sup> Стоимость электроэнергии и издержки как процент общего дохода.

Источник: По данным Pannell Kerr Forster. *Europe, Middle East and Africa trends*, 1998.

**Таблица 29. Расходы на энергию как отношение к объему гостиничных продаж в отдельных странах и регионах<sup>1</sup>**

<i>Регион, страна</i>	<i>%</i>
Средний Восток	
Израиль	3,27
Пакистан	9,06
ОАЭ	3,05
Африка	
Египет	4,17
Кения	5,24
Марокко	7,27
Европа	
Австрия	4,03
Португалия	3,67
Швейцария	2,99

<sup>1</sup> Все данные представляют собой средние арифметические значения.

Источник: По данным Pannell Kerr Forster. *Europe, Middle East and Africa trends*, 1998.

Расходы на электроэнергию представляют собой существенный элемент расходов на гостиницу, и в большинстве регионов и стран в последние годы контролю над ними уделяется особое внимание. Это отражено в Унифицированной системе, в которой указано, какой вид статистической информации нужно получить в физических единицах путем мониторинга потребности и потребления, как показано ниже.

Вода	Кубические футы / галлоны / литры	Покупаемая па- ровая энергия, фунты	
Электроэнергия	кВт · ч	Природный газ	100 кубиче- ских футов
Потребность в электроэнергии	кВт	Сжиженный нефтяной газ	Фунты
Нефть	Галлоны / литры	Градусодень отопительного сезона <sup>1</sup>	
Уголь	Тонны / килограммы	Градусодень при отрицательных температурах	

<sup>1</sup> Отклонение температуры за сутки при отключенной системе отопления. — *Прим. перев.*

Технология будет играть все возрастающую роль в обеспечении безопасной и здоровой среды с помощью экологического контроля и приспособлений для защиты гостей. Улучшенное качество воды и усовершенствованные процессы захоронения отходов стали возможными с использованием достижений в мониторинге переменных величин окружающей среды и в практическом применении биотехнологии, когда для уничтожения вредных частиц в окружающей среде используются бактерии. Владельцы гостиниц, которые используют преимущества этих захватывающих открытий, будут на один шаг впереди в конкурентной борьбе за первые места благодаря тому, что гости ощущают себя в безопасности.

Майкл Ольсен.

*Входя в новое тысячелетие*

## Гостиницы и окружающая среда

В последние два-три десятилетия возникла обеспокоенность по поводу влияния человеческой деятельности на окружающую среду. Основными проблемами были названы глобальное потепление, уменьшение озонового слоя и кислотные дожди, а также истощение и загрязнение природных ресурсов Земли.

Гостиницы все больше осознают необходимость ответственного использования энергии и других ресурсов и контроля над потреблением как социальную обязанность, а также считают это честным бизнесом. Многие ведущие международные компании теперь являются членами Международной экологической инициативы гостиниц (IHET),

которая разработала практические руководства для гостиниц. Международная ассоциация гостиниц и ресторанов старается помочь владельцам гостиниц в урегулировании вопросов экологии при возникновении противоречий с конкурирующими факторами. Гостиницы также играют заметную роль в работе Всемирного совета по путешествиям и туризму, который проводит мониторинг, оценку и доводит до сведения заинтересованных лиц эффективную экологическую стратегию в области путешествий и туризма.

Движение за сохранение окружающей среды набирает силу, так как его участники обеспокоены состоянием природных ресурсов — воды, земли и воздуха, — и это связано с охраной окружающей среды в духе социальной ответственности в слаборазвитых ранее регионах. Растет признание важности концепции устойчивого развития и эко-туризма, что окажет воздействие на развитие гостиницами своего хозяйства и управление операциями в будущем, особенно на курортах и в сельской местности.

Эти взаимодействия между аспектами всей работы, дизайном, спецификациями на закупки, планированием продукции, управлением запасами, сбором и захоронением отходов могут обеспечить финансовые, а также экологические преимущества. Гостиница не может позволить себе быть альтруистичной, но, рассматривая управление окружающей средой с точки зрения целостного подхода, она, вероятно, будет иметь возможность вкладывать накопления, полученные от работы в одной области, в другую деятельность, которая приносит не столь очевидные финансовые выгоды.

Дэвид Керк.

*Меры по охране окружающей среды для гостиниц*

Можно почти не сомневаться, что многие фирмы все же соглашались с тем фактом, что более широкая осведомленность о состоянии окружающей среды добавила совершенно новый аспект в процесс принятия решений.

Я считаю, что при усилении экологического нажима со стороны законодателей, клиентов, инвесторов, соседей и даже работников, а я верю, что так оно и будет, реальное преимущество в конкурентной борьбе получают те, кто берет на себя экологическую ответственность, неотъемлемую от их общей стратегии, как при управлении существующими операциями, так и при планировании новых разработок.

Его Королевское Высочество Принц Уэльский.

*Руководство IHEI*

## Финансы и бухгалтерский учет

Финансовое положение и показатели работы гостиницы отражаются в двух основных отчетах — бухгалтерском балансе и бухгалтерском учете прибылей и убытков. Бухгалтерский баланс дает представление о состоянии бизнеса в конкретный момент времени, например в конце года, о путях получения денег и о формах, которые они принимают в процессе деятельности. В бухгалтерском учете прибылей и убытков показаны доходы, расходы и затраты, понесенные при получении доходов, на данный период времени, неделю, месяц или год.

В информации, которая приводится в этих двух отчетах, заинтересовано несколько основных групп людей, в частности владельцы, кредиторы и управляющие, и есть возможность провести различие между двумя перспективами — долгосрочной и краткосрочной.

Владельцы и кредиторы, предоставляющие займы на длительный срок, заинтересованы в долгосрочной прибыльности гостиницы. Они ищут свидетельство этому в прибыли на инвестированный капитал как в показателе выгоды, которую бизнес извлекает из своих активов, и во взаимосвязи капитала и займов владельцев

как в показателе пути распространения рисков, а также в долгосрочных тенденциях.

Краткосрочные кредиторы и кредиторы, предоставляющие коммерческие кредиты, смотрят более узко: они хотят, чтобы гостиница могла выполнять свои текущие обязательства и будут этим удовлетворены. Они ищут доказательства этому в информации о ее оборотных средствах, особенно наличных, и оборотных средствах, которые с легкостью можно перевести в наличные, а также в объеме ее текущих обязательств, которые должны быть удовлетворены в короткий срок.

Руководство имеет обязательства перед инвесторами и как долгосрочными, так и краткосрочными кредиторами. Следовательно, руководящий персонал должен рассматривать все аспекты, которые представляют интерес для этих сторон, но руководство занимается также планированием и повседневным контролем над бизнесом. Финансовые отчеты, которые нужны руководителям, должны быть более детальными и более частыми, чем отчеты, необходимые для других лиц, чтобы дать им возможность управлять гостиницей и следить за ее успехами.

**Таблица 30. Бухгалтерский баланс на 31 декабря \_\_\_\_ г., ф.ст.**

Основные средства			
Земля и здания	675 000		
Оборудование и инвентарь	100 000		
Мебель и обстановка	75 000		
Фарфор, стекло, столовые приборы, белье	30 000	880 000	
Оборотные средства			
Запасы	30 000		
Дебит и авансы	60 000		
Наличные	30 000	120 000	1 000 000
Капитал владельца		600 000	
Долгосрочные займы		300 000	
Краткосрочные обязательства			
Кредит и начисления	30 000		
Превышение кредита в банке	70 000	100 000	1 000 000

*Примечание.* В таблице не учитываются форма собственности и налогообложение.

Оба финансовых отчета представляют интерес для этих различных сторон. Однако обычно бухгалтерский баланс имеет особую ценность для владельцев и кредиторов, тогда как бухгалтерский учет прибылей и убытков имеет большее значение для руководящего персонала. В этой главе иллюстрации финансовых отчетов гостиницы обеспечивают ос-

нову для описания их главных особенностей и финансовых характеристик гостиничного бизнеса.

Не существует универсального способа представления бухгалтерского баланса, в его горизонтальной форме возникает одна разновидность: например, в Британии активы показаны с правой стороны, а капитал и обязательства — с левой; в некоторых странах бухгалтерские балансы входят в систему счетов двойной бухгалтерии, применяется также и обратное. Упрощенный пример, приведенный в табл. 30, — это вертикальный отчет гостиницы с капиталовложениями в сумме 1 млн ф.ст., где вначале перечисляются активы, за которыми следует описание, как они финансируются.

### Соотношения и анализ бухгалтерского баланса

Разные формы привлекаемого капитала предприятия представлены различными типами активов, используемых в гостинице, и пункты бухгалтерского баланса группируются по разделам — основные и оборотные средства, собственный капитал и долгосрочные и краткосрочные обязательства.

Потребности в капиталовложениях в гостиницу бывают, в основном, трех типов. Краткосрочный капитал требуется на срок до года для текущих и вспомогательных капитальных затрат, среднесрочное финансирование требуется на несколько лет для внутренних основных средств, долгосрочное финансирование (на срок более нескольких лет) требуется для земли и зданий. Объединение активов в группы основных и оборотных средств отражает интенсивность капиталовложений, которая в гостинице обычно очень высока, так как основная часть капиталовложений гостиницы осуществляется в землю и здания и другие основные средства. Интенсивность инвестиций — соотношение между основными и оборотными средствами — имеет важные последствия; например, она вносит вклад в высокие фиксированные расходы в работе гостиницы через амортизацию и другие расходы по владению собственностью. Оборотные средства включают наличные деньги и другие статьи баланса, которые можно перевести в наличные при нормальном ходе деятельности, т.е. те статьи, которые в гостиничном бизнесе имеют тенденцию быть небольшими, потому что они переводятся в дебет или наличные деньги относительно быстро. Поэтому для гостиниц не будет таким уж необычным, если окажется, что 80—90% общих капиталовложений в гостиницы существует в виде основных средств, что дает интенсивность инвестиций, равную четыре или выше.

Различие между долгосрочными и краткосрочными обязательствами подчеркивает их разную природу и временной масштаб обязательств. Первые — это форма общего финансирования гостиницы; последние

входят в основные суммы, подлежащие выплате поставщикам и, если только они не включают такие краткосрочные займы, как перерасходы банковских средств, в гостиницах они обычно относительно невелики.

Разность между общей суммой активов и общей суммой обязательств — это собственный капитал или стоимость бизнеса за вычетом обязательств. Она представляет собой капитал владельца и в соответствии с формой собственности представлена капиталом акционеров, если это компания, или счетом предприятия, если товарищество или личная собственность. Изначально деньги могут быть вложены в бизнес владельцами или внесены другими лицами. Впоследствии капитал может быть увеличен владельцами, которые вкладывают дополнительные средства, или доходами, не снятыми владельцами со счета; добавочные средства могут также одалживаться в виде займов.

Соотношение между собственным капиталом и обязательствами известно как соотношение между собственным и заемным капиталом. Соотношение рассчитывается путем деления стоимости имущества за вычетом обязательств на общую сумму обязательств или, когда краткосрочные обязательства испытывают колебания, стоимость имущества за вычетом обязательств делится только на долгосрочную задолженность и указывает на устойчивость капитализации. Как инвесторы, так и кредиторы заинтересованы в доходе на общую сумму активов независимо от источника средств, но соотношение между собственным и заемным капиталом влияет на соответствующие риски. Когда доля задолженности высока по отношению к капиталу владельца, небольшие изменения прибыли могут оказывать значительное влияние на доход, получаемый владельцами, поскольку проценты по займам и очередные частичные платежи при расщеплении приходится выплачивать в надлежащий срок в любом случае. Степень желательного соотношения между собственным и заемным капиталом в гостиницах, так же как и в других видах бизнеса, зависит от того, превышает ли норма прибыли, заработанной гостиницей, процентную ставку, выплачиваемую по займу.

Другое важное соотношение существует между оборотными средствами и краткосрочными обязательствами, так как последние должны выплачиваться главным образом из первых. Превышение оборотных средств над краткосрочными обязательствами представляет собой чистый оборотный капитал предприятия. Так называемый коэффициент ликвидности рассчитывается путем деления краткосрочных обязательств на оборотные средства и представляет собой меру ликвидности предприятия. Когда запасы высоки, желательно исключить их и рассчитывать коэффициент ликвидности на основе других оборотных средств. Но в гостиницах простой коэффициент, равный 1,00, считается приемлемым из-за обычно небольших запасов по отношению к общей сумме оборотных средств и их быстрого оборота.

**Отчет о прибылях и убытках гостиницы**

Сжатый отчет, в котором показаны основные рубрики доходов и расходов, обычно используется в целях финансовой отчетности, предоставляемой в налоговую службу для удовлетворения требований законодательства, но более подробный структурированный отчет полезен для целей управления и оперативного контроля. Форма этого отчета, известная как сводный оперативный отчет, не включающий промежуточные уровни прибыли, показана в табл. 31, где цифры дают представление о показателях работы гостиницы с общей суммой доходов 2 млн ф.ст.

**Таблица 31. Сводный текущий отчет о прибылях и убытках за год до 31 декабря \_\_\_\_ г.**

<i>Статья</i>	<i>тыс. ф. ст.</i>	<i>тыс. ф. ст.</i>
Доходы		
Номера	968	
Питание	560	
Напитки	256	
Вспомогательные службы	148	
Сумма арендной платы и другой доход	68	2000
Себестоимость реализованной продукции по структурным подразделениям		
Питание	188	
Напитки	61	
Вспомогательные службы	73	322
Суммы выплат служащим и связанные с этим затраты по структурным подразделениям		
Номера	166	
Питание и напитки	297	
Вспомогательные службы	38	501
Другие затраты по структурным подразделениям		
Номера	98	
Питание и напитки	95	
Вспомогательные эксплуатационные расходы	30	223
Нераспределенные текущие расходы		
Администрация и общие расходы	188	
Маркетинг	68	
Эксплуатация имущества, техобслуживание, энергия	200	456
Фиксированные расходы		
Аренда	120	
Амортизация	80	
Другие фиксированные расходы	136	336
Чистая прибыль (до вычета налогов с доходов и прибыли или убытка от продажи имущества)		162

Основной концепцией прибылей и убытков является следующее:

- доходные статьи классифицируются по продукции/структурным подразделениям, давая представление о составе доходов;
- расходы и затраты классифицируются по типу расходов и затрат в себестоимости реализованной продукции, суммах выплат служащим, других прямых затратах, нераспределенных текущих расходах и фиксированных расходах;
- себестоимость реализованной продукции по структурным подразделениям (запас на начальном этапе *плюс* закупки *минус* запас на конечном этапе) связана с каждой категорией реализованной продукции (питание, напитки, вспомогательные службы);
- суммы выплат служащим по структурным подразделениям связаны с каждой категорией реализованной продукции (номера, питание и напитки, вспомогательные службы);
- другие прямые расходы по структурным подразделениям, понесенные при работе отдела, относятся на счет этого отдела;
- текущие расходы, связанные со всей гостиницей, которые не распределены по структурным подразделениям, различаются с фиксированными расходами, связанными с активами и капиталом.

Сводный текущий отчет позволяет установить размеры прибыли на различных уровнях после учета определенных расходов, но до учета других и чистую прибыль. Существует несколько уровней прибыли:

- валовая прибыль по структурным подразделениям на питание, напитки и вспомогательные службы (доход *минус* себестоимость реализованной продукции);
- чистый маржинальный доход по структурным подразделениям на номера, питание и напитки и вспомогательные службы (доход *минус* себестоимость, т.е. себестоимость реализованной продукции и суммы выплат служащим);
- доход от операций по структурным подразделениям на номера, питание и напитки и вспомогательные службы (доход *минус* прямые затраты, т.е. себестоимость и другие затраты по отделам);
- производственная прибыль гостиницы (суммы прибылей по отделам *плюс* суммы арендной платы и другой доход);
- доход от операций гостиницы (производственная прибыль *минус* нераспределенные текущие расходы);
- чистая прибыль гостиницы (доход от операций *минус* фиксированные расходы).

### Соотношения и анализ прибылей и убытков

Соотношения между доходами и расходами и затратами управляемых отделов, которые вычисляются для первых трех уровней прибыли, описанных выше, были представлены для номеров, питания и напит-

ков и вспомогательных служб в табл. 13, 18 и 20 (гл. 7, 8 и 9). Следующие три уровня прибыли относятся ко всей гостинице в целом. Все шесть уровней прибыли на основе табл. 31 обобщаются в табл. 32.

**Таблица 32. Сводный текущий отчет о прибылях и убытках за год до 31 декабря \_\_\_\_\_ г., в котором показаны уровни прибыли, тыс. ф.ст.**

<i>Статья</i>	<i>Номера</i>	<i>Еда</i>	<i>Напитки</i>	<i>МОД<sup>1</sup></i>	<i>Итого</i>
ДОХОДЫ	968	560	256	148	1932 <sup>2</sup>
<i>Минус</i> стоимость реализованной продукции по структурным подразделениям	—	188	61	73	322
ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ ПО СТРУКТУРНЫМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ	968	372	195	75	1610
<i>Минус</i> суммы выплат служащим и связанные с ними затраты по структурным подразделениям	166	297		38	501
МАРЖИНАЛЬНЫЙ ДОХОД ПО СТРУКТУРНЫМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ	802	270		37	1109
<i>Минус</i> другие затраты по структурным подразделениям	98	95		30	223
ДОХОД ОТ ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО СТРУКТУРНЫМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ	704	175		7	886
<i>Плюс</i> суммы арендной платы и другой доход					68
ДОХОД ОТ ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСТИНИЦЫ					954
<i>Минус</i> нераспределенные эксплуатационные расходы					456
ПРИБЫЛЬ ОТ ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСТИНИЦЫ					498
<i>Минус</i> фиксированные платежи					336
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ ГОСТИНИЦЫ (до выплаты подоходного налога и прибыли или убытка от продажи имущества)					162

<sup>1</sup> Вспомогательные службы.

<sup>2</sup> За исключением сумм арендной платы и других доходов (68 тыс. ф.ст.), до того, как это прибавлено к доходу от основной деятельности по структурным подразделениям.

На основе информации из табл. 32 можно рассчитать несколько соотношений:

- для каждого управляемого структурного подразделения каждый элемент стоимости (себестоимость реализованной продукции, суммы выплат служащим, другие расходы по отделам) может быть выражен в виде процентной доли от объема продаж по отделам;
- для каждого управляемого структурного подразделения каждый маржинальный доход (валовая прибыль по отделам, чистая маржинальная прибыль, доход от операций) может быть выражен в виде процентной доли от объема продаж по отделам;
- для всей гостиницы в целом сумма арендной платы и другой доход, нераспределенные текущие расходы и фиксированные расходы могут быть выражены в виде процентной доли от общей суммы доходов гостиницы;
- для всей гостиницы в целом производственная прибыль, доход от операций и чистая прибыль могут быть выражены в виде процентной доли от общей суммы доходов гостиницы.

В табл. 33 информация из табл. 32 выражена в форме отношений. Расходы и затраты и маржинальный доход по структурным подразделениям связываются с соответствующими объемами продаж по структурным подразделениям. Расходы и затраты и маржинальный доход всей гостиницы в целом связываются с общей суммой доходов гостиницы.

Конкретные соотношения важны для конкретных целей. Они дают возможность проконтролировать каждый элемент расходов и затрат для каждого структурного подразделения по отношению к объему продаж этого структурного подразделения. Подобным же образом общая сумма расходов и затрат по структурным подразделениям, а также нераспределенные текущие расходы и фиксированные расходы можно проконтролировать по отношению к общей сумме доходов гостиницы. Они могут также помочь при принятии решений. Например, себестоимость работы с питанием и напитками охватывает как стоимость питания и напитков, так и стоимость труда, включая приготовление и обслуживание, и является важным понятием при ценообразовании меню. Таким образом, при сравнении свежих продуктов питания и продуктов-полуфабрикатов соотношение между себестоимостью и чистым маржинальным доходом по структурным подразделениям обеспечивает основу для оценки альтернативных способов работы.

Когда разбивка текущего отчета по структурным подразделениям приводится вместе с обязанностями, расписанными в организационной структуре гостиницы, можно связать различные уровни прибыли со сферами ответственности отдельных людей. Но только те статьи доходов и затрат, которые могут контролироваться отдельными людьми, относят к их компетенции. Таким образом, например:

- валовая прибыль по структурным подразделениям входит в сферу ответственности шеф-повара, заведующего баром, начальника телефонной связи;
- доход от основной деятельности по структурным подразделениям входит в сферу ответственности менеджера приемного вестибюля и менеджера по питанию и напиткам;
- прибыль от основной деятельности всей гостиницы входит в сферу ответственности управляющего гостиницей.

**Таблица 33. Отношение расходов, затрат и маржинальных доходов к объемам продаж по отделам и доходу гостиницы, %**

<i>Статья</i>	<i>Комнаты</i>	<i>Еда</i>	<i>Напитки</i>	<i>МОД</i>	<i>Итого<sup>1</sup></i>
ДОХОДЫ	100	100	100	100	100
<i>Минус</i> стоимость реализованной продукции по структурным подразделениям	—	34	24	50	—
ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ ПО СТРУКТУРНЫМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ	100	66	76	50	—
<i>Минус</i> суммы выплат служащим и связанные с ними затраты по структурным подразделениям	17	36		26	—
МАРЖИНАЛЬНЫЙ ДОХОД ПО СТРУКТУРНЫМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ	83	33		25	—
<i>Минус</i> другие затраты по структурным подразделениям	10	12		20	—
ДОХОД ОТ ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО СТРУКТУРНЫМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ	73	21		4	44,3
<i>Плюс</i> суммы арендной платы и другой доход					3,4
ДОХОД ОТ ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСТИНИЦЫ					47,7
<i>Минус</i> нераспределенные эксплуатационные расходы					22,8
ПРИБЫЛЬ ОТ ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСТИНИЦЫ					24,9
<i>Минус</i> фиксированные платежи					16,8
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ ГОСТИНИЦЫ					8,1

<sup>1</sup> Включая суммы арендной платы и другой доход.

Контроль в гостинице облегчается не только с помощью структуры финансовых отчетов и степени детализации и анализа, который они содержат, но также частоты, с которой они подготавливаются. Здесь существуют различия между разными гостиницами, но обычно бывает так, что наряду с соответствующими соотношениями и вспомогательными приложениями составляются следующие документы:

- ежедневный отчет о доходах;
- еженедельный отчет о стоимости реализованной продукции и суммах выплат служащим;
- ежемесячный текущий отчет о доходах, расходах и затратах;
- ежеквартальный бухгалтерский баланс.

### Доход от операций гостиницы

Наиболее важным уровнем прибыли для целей управления является доход от операций гостиницы, т.е. уровень, который получается после вычета всех текущих расходов и затрат из дохода гостиницы и до вычета фиксированных расходов. Обычно это тот уровень, ответственность по которому лежит на персонале гостиницы, осуществляющем оперативное руководство. Соотношения доходов от операций, полученных гостиницами, сведения о которых содержатся в отчетах Horwath International конца 1990-х гг., приведены в табл. 34 и 35. Достигнутый доход от операций в разных регионах и странах лежит в широком диапазоне значений и в некоторых из них колеблется в широких пределах от года к году. Оказалось, что в Соединенном Королевстве постоянно поддерживаются высокие нормы прибыли (рис. 17).

**Таблица 34. Доход от операций гостиниц в виде отношения к объему продаж гостиниц в основных регионах<sup>1</sup>, %**

<i>Регион</i>	<i>1995</i>	<i>1996</i>	<i>1997</i>
Всего в мире	29,4	30,2	31,4
Африка и Средний Восток	35,7	40,1	34,9
Азия	37,6	36,8	35,3
Австралия и Новая Зеландия	27,5 <sup>2</sup>	28,6 <sup>2</sup>	31,7
Европа	28,8	29,4	29,2
Северная Америка	29,2	30,2	34,7 <sup>3</sup>
Страны Латинской Америки и Карибского бассейна	25,7	24,7	25,8 <sup>4</sup>

<sup>1</sup> Все данные представляют собой средние арифметические значения и рассчитаны до выплаты заработной платы административному персоналу и менеджерам.

<sup>2</sup> Только Австралия.

<sup>3</sup> За исключением США.

<sup>4</sup> Южная Америка.

Источник: По данным *Worldwide Hotel Industry*, 1996, 1997, 1998.

**Таблица 35. Доход от операций гостиниц<sup>1</sup> в виде отношения к объему продаж гостиниц в отдельных странах<sup>2</sup>, %**

Страна	1995	1996	1997
Германия	24,7	23,9	23,2
Венгрия	25,0	28,6	35,9
Ирландия	22,9	22,9	26,0
Япония	27,3	22,7	19,8
Мексика	36,1	39,3	33,0
Испания	23,0	24,0	18,4
Швейцария	24,9	13,6	17,6
Великобритания	34,5	36,6	37,1

<sup>1</sup> Представляет доход от операций гостиницы до выплаты заработной платы административному персоналу и менеджерам.

<sup>2</sup> Все данные представляют собой средние арифметические значения.

Источник: По данным *Worldwide Hotel Industry*, 1996, 1997, 1998.



**Рис. 17.** Доход от операций гостиниц, 1997

### Соотношения бухгалтерского баланса, прибылей и убытков

До сих пор мы рассматривали в основном соотношения между двумя отдельными статьями или группами статей в рамках одного финансового отчета. Таким образом, из бухгалтерского баланса выясняется интенсивность капиталовложений гостиницы в виде соотношения между основными и оборотными средствами, соотношение между собственным и заемным капиталами в виде соотношения меж-

ду капиталом и обязательствами владельцев и ликвидность гостиницы в виде соотношения между оборотными средствами и краткосрочными обязательствами. Из отчета о прибылях и убытках выясняется множество соотношений, когда составные части доходов, расходов и затрат и маржинальная прибыль связываются с общей суммой доходов или доходами по отделам.

Однако существует много пунктов, по которым статьи бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках связаны друг с другом. Когда активы расходуются, они становятся затратами: например, основные средства изнашиваются и амортизация становится затратами; запасы расходуются и становятся стоимостью реализованной продукции. В то же время доходы создают активы: например, объемы продаж порождают наличные деньги, или дебет. Закупки в кредит порождают обязательства. Прибыль увеличивает стоимость имущества за вычетом обязательств предприятия, а убыток уменьшает ее. Достоверный финансовый анализ гостиницы должен включать эти соотношения между активами, обязательствами, доходом и затратами.

Наиболее важным соотношением является соотношение между поступлениями и активами, так как отношение поступлений к капиталовложениям является показателем эффективности управления при использовании активов с целью получения прибыли. Это более достоверный показатель, чем прибыль на капитал владельцев, при определении эффективности работы гостиницы в целом. Поступления используются при расчете до вычета процентов, которые не являются расходом, покрываемым за счет операций, но являются расходом на использование конкретных форм капитала, а при оценке пользы, извлекаемой из активов, источник капитала не является существенным.

Также важны соотношения между запасами и объемами продаж, дебетом и продажами, кредитом и закупками. Скорость оборота запасов рассчитывается путем деления стоимости питания, напитков и других продаж на средний запас, т.е. сумму начальных и конечных запасов, поделенную на два. Эта скорость представляет собой число, показывающее, сколько раз конкретный запас обернется за год, и является полезным показателем, помогающим избежать затоваривания.

Скорость, с которой накапливаются задолженности клиентов, демонстрируется с помощью скорости оборота задолженности, которая измеряется путем деления продаж в кредит на средний дебет, т.е. сумму начального и конечного дебета, поделенную на два; иногда при расчете этого соотношения охотнее используют общий объем продаж, чем объем продаж в кредит.

Деловая среда будет и дальше порождать проблемы по мере роста ее сложности и неопределенности. Потребуется талантливые управленческие кадры, чтобы уравнивать возрастающие потребности в предоставлении безупречных услуг и продукции с требованиями владельцев и инвесторов, которые хотят получать доходы от своего имущества на том же уровне, что и при других благоприятных возможностях для инвестиций. Так, хотя неистовство последнего десятилетия пронеслось, как грозовой ураган, спокойствие после шторма никогда не означает возврата к добрым старым временам, существовавшим до 1985 г. Улучшенное прогнозирование и долгосрочное стратегическое управление станут необходимостью, и есть все основания считать, что эта отрасль хорошо подготовлена к их внедрению.

Майкл Ольсен.

*Входя в новое тысячелетие*



Часть  
V

Люди  
и процедуры

## Организация ГОСТИНИЦЫ

Организация — это рамки, в которых работают различные службы. Это относится к таким вопросам, как распределение задач внутри фирм и учреждений, должности с определенной ответственностью и полномочиями и взаимоотношения между ними. При этом вводятся такие понятия, как норма управляемости (число подчиненных, которыми непосредственно руководит какое-то лицо), уровни управления (число звеньев, через которые работает руководство), назначение полномочий (распределение обязанностей и полномочий назначенным лицам по линиям «командования»). В этой главе рассматривается скорее характеристики организации гостиницы, чем концепции руководства.

Не так давно — примерно до середины XX в. и даже позднее — типичная гостиница почти любого размера характеризовалась большим числом лиц и подразделений, непосредственно ответственных перед управляющим гостиницей, который вплотную занимался своими гостями и всеми или большинством аспектов работы гостиницы. Тогда мог быть один или более помощников управляющего, у них было мало или совсем не было власти над такими ключевыми лицами, как шеф-повар или метр-

дотель. В ведении гостиничного хозяйства управляющий гостиницей обычно сочетал концепцию «я — хозяин, принимающий гостей» с тесной вовлеченностью в работу. Он обычно обладал всеми или большинством технических навыков, необходимых для работы по размещению и обслуживанию гостей. Хотя он мог больше внимания уделять деятельности, в которой чувствовал себя уверенным благодаря опыту и знаниям, и меньше той, в которой ему, возможно, не хватало знаний или навыков; его подход, в сущности, был скорее подходом технического специалиста, чем управляющего бизнесом. Гостиницы обслуживали тех, кто их выбирал. Финансовый контроль осуществлялся владельцами или бухгалтерами от своего лица. Руководство кадрами редко выходило за рамки «принял — уволил». Здания и интерьеры гостиниц редко рассматривались как производственные активы, необходимые для извлечения дохода, сравнимого с доходом от других коммерческих инвестиций; содержание гостиницы, техобслуживание и энергия были дешевыми.

Во второй половине XX в. возникла тенденция, которая привела к тому, что несколько факторов влияния изменили эту структуру в целом, и подход к организации гостиницы в частности. В большинстве частей света выросли рынки гостиниц, количество гостиниц и размер отдельных операций на фоне изменения экономических и социальных условий. Деловая и управленческая теория и практика проникали в гостиницы по мере внедрения в гостиничный бизнес фирм, работавших в других отраслях, развития гостиничного образования и обучения и повышения качества менеджмента. Нововведения в организации гостиниц, появившиеся вначале в нескольких отелях Северной Америки, распространились на отели в других странах. Эти и другие факторы влияния привели к изменениям в методах, с помощью которых гостиница организует свою деятельность в настоящее время.

Три конкретных примера развития иллюстрируют состояние гостиничной индустрии в послевоенной Британии. Первый связан с группированием функций. В начале 1950-х гг. приемная гостиниц, отдел унифицированных услуг и хозяйственный отдел неизменно рассматривались как отдельные подразделения, каждое непосредственно подчинялось управляющему гостиницей. Двадцатью годами позднее во многих крупных гостиницах появились менеджеры входного вестибюля, менеджеры по работе с номерами или помощники управляющего с конкретными обязанностями в этой области. В то же время в большинстве крупных гостиниц стали назначать менеджеров по питанию и напиткам; они отвечали за всю сферу деятельности гостиницы, которая прежде организационно относилась к ресто-

ранам, барам и кухням и находилась под непосредственным контролем управляющего. Второй пример показывает, что произошел рост числа специалистов. В начале 1950-х гг. только в нескольких крупных гостиницах был менеджер по персоналу, сотрудник по связям с общественностью или закупщик. К началу 1970-х гг. подразделения по работе с персоналом, по продажам и маркетингу и по закупкам стали обычными для крупных гостиниц и групп гостиниц. И третье, если раньше каждая гостиница была более или менее самодостаточной в предоставлении различных услуг гостям и удовлетворении вспомогательных потребностей, то сейчас многие из этих услуг предоставляют, используя внутреннюю аренду и франчайзинг специализированных поставщиков и предприятия со стороны, такие как пекарни, предприятия по разделке мяса и прачечные.

Организация — это функция цели, и сложность гостиничного бизнеса является следствием того, что он связан с несколькими отдельными видами продукции, услуг и удобств, которые предлагаются в различных сочетаниях, как мы видели в ч. III этой книги. Полезно расположить их по порядку в виде простой структуры, разбитой по строкам в соответствии с шестью главами, включив в эту схему те виды деятельности гостиницы, которые описаны в ч. III и IV. Классификация видов деятельности, кратко описанная ниже, соответствует общей схеме унифицированной и стандартной систем бухгалтерских счетов, используемых в некоторых странах.

Производственные подразделения (зарабатывающие доход)	Основные (главные)	Гостиничные номера Питание Напитки
	Второстепенные (вспомогательные)	Телефоны гостей Прачечная и утюжка одежды для гостей Другие услуги для гостей
Подразделения, отвечающие за вспомогательные услуги (нераспределенные накладные расходы)		Администрация и общие услуги Маркетинг Работа с имуществом, содержание, техобслуживание и энергия

В этом перечне различие проводится, в первую очередь, между услугами гостиницы, приносящими доход (описываются в ч. III этой книги), и работами по обслуживанию гостиницы (описываются в

ч. IV и V). Приносящие доход услуги подразделяются далее на основные и вспомогательные (см. в гл. 7, 8 и 9). На практике обнаружили, что наиболее эффективные организационные структуры гостиниц соответствуют этой классификации и предусматривают четкие обязанности центра в отношении доходов и прибыли.

### Гостиничные номера

В гл. 7 функция гостиницы по размещению описывается по отношению к приемной стойке (рецепции), службе унифицированных услуг и хозяйственной службе. На практике можно определить несколько типичных организационных подходов к этим службам:

- все три службы работают как отдельные подразделения со своими собственными начальниками;
- рецепция и служба унифицированных услуг сгруппированы вместе как служба входного вестибюля под руководством помощника управляющего, для которого это является единственной или основной обязанностью;
- приемная и служба унифицированных услуг сгруппированы вместе как отдел входного вестибюля или входного здания со своим собственным начальником (этот подход иллюстрируется на рис. 18);
- все три службы группируются вместе как подразделение по работе с гостиничными номерами под руководством помощника управляющего, для которого это является единственной или основной обязанностью;
- все три службы группируются вместе как подразделение по работе с гостиничными номерами со своим собственным начальником.

Первый подход предусматривает прямую линию ответственности и полномочий между каждым начальником подразделения и управляющим гостиницы и, следовательно, тесный контакт между двумя уровнями руководства; однако это увеличивает норму управляемости управляющего гостиницы, и от него требуется координировать работу отдельных подразделений. Четыре других подхода были разработаны, чтобы сократить норму управляемости управляющего гостиницы и обеспечить координацию взаимосвязанных работ на промежуточном уровне, но они увеличивают число уровней, через которые должен управлять руководящий персонал, и уменьшают количество непосредственных контактов между управляющим гостиницы и рассматриваемыми подразделениями.

В связи с гостиничными номерами описывалось несколько видов работ, которые в больших гостиницах можно организовать по-другому.

- В большинстве гостиниц заблаговременное резервирование представляет собой неотъемлемую часть работы рецепции, и одни и те же служащие занимаются резервированием и другими обязанностями. Но заблаговременным резервированием может заниматься другой служащий рецепции или отдельное подразделение, чтобы дать возможность служащим сосредоточиться на задачах, присущих приемной, и не занимать их время и внимание отвлекающими от основной работы требованиями. Иногда все заблаговременное резервирование сосредоточено в подразделении продаж, в обязанности которого входит увеличение до максимума заполненности гостиницы.
- В гостиницах меньшего размера со счетами гостей обычно имеют дело бухгалтер/служащие рецепции, но, строго говоря, счета гостей представляют собой расширение функции гостиницы по ведению бухгалтерских счетов. Следовательно, где счета гостей ведут служащие подразделения счетов и кассиры, они обычно являются сотрудниками бухгалтерии.
- В некоторых гостиницах обслуживание в номерах обеспечивает хозяйственный персонал, но обслуживание в номерах, очевидно, входит в функцию гостиницы, связанную с питанием и напитками.

## Питание и напитки

В гл. 8 функция гостиницы, связанная с питанием и напитками, описывается в связи с циклом продуктов питания и напитков, основными торговыми точками и соответствующими вспомогательными услугами. На практике можно определить несколько типичных организационных подходов в отношении этой функции:

- каждая торговая точка и вспомогательная служба работают как отдельные подразделения со своим собственным начальником;
- несколько подразделений сгруппированы вместе под руководством помощника управляющего, для которого работа с ними представляет собой единственную и основную обязанность, например закупки и хранение, работа баров и погребов, включая кухню, и т.д.;
- несколько этих подразделений группируются вместе в виде одного подразделения под руководством одного начальника;
- все службы по работе с пищевыми продуктами и напитками группируются вместе под руководством помощника управляющего,

для которого работа с ними представляет собой единственную или основную обязанность;

- все службы по работе с пищевыми продуктами и напитками группируются вместе в виде подразделения по питанию и напиткам со своим собственным начальником, что иллюстрируется на рис. 18.

Такие же замечания, как описано выше, применимы к подходу в отношении номеров: они связаны с линиями ответственности и полномочий, нормой управляемости и уровнями управления. Величина нормы управляемости и число уровней управления — это факторы, вступающие в противоречие друг с другом.

Несколько аспектов функции обеспечения питанием и напитками тесно связаны друг с другом, а также с другими направлениями работы гостиницы.

- В большинстве гостиниц есть условия и возможности для подачи как еды, так и напитков, хотя в некоторых из них еда или напитки могут превалировать. Все службы по работе с пищевыми продуктами и напитками группируются вместе. В то время как обычно бывает довольно легко разделить доход еды и напитков, часто бывает невозможно точно разделить между ними все издержки производства, кроме стоимости продаж, потому что одни и те же служащие могут работать с обоими видами продукции и потому что другие товары и услуги, предоставляемые в одной торговой точке, нелегко идентифицировать либо как пищу, либо как напитки. При таких обстоятельствах пища и напитки рассматриваются совместно, анализируются торговой точкой, и соответствующие обязанности отражаются в организационной структуре.
- Контроль над пищей и напитками, основанный на циклах пищевых продуктов и напитков, описанных в гл. 8, можно с полным правом рассматривать как часть общей функции гостиницы по ведению бухгалтерского учета. В этих обстоятельствах такие служащие, как кассиры ресторана и специалисты по контролю над расходами, относятся к персоналу бухгалтерии гостиницы.
- Там, где существуют подразделения, занимающиеся продажами, продажи еды и напитков обычно тесно отслеживаются этим подразделением, и такие организационные мероприятия, как заказ приемов, могут входить в их обязанность.

В гл. 9 разнообразие услуг для гостей иллюстрируют такие услуги, как телефоны, прачечная; показано, что типичные организационные подходы к большинству из них бывают двух основных видов:

- услуги предоставляются вспомогательными подразделениями под прямым руководством гостиницы;
- услуги предоставляются другими фирмами по арендным или франчайзинговым соглашениям с гостиницей.

Альтернативная организация может использоваться при предоставлении гостям услуг следующих служб:

Салон красоты и парикмахерская	Секретарские услуги
Торговля цветами	Корты для сквоша и тенниса
Гараж	Подарки и сувениры
Прачечная и химчистка	Бассейн
Газеты и журналы	Торговля табачными изделиями

Непосредственное руководство этими услугами обычно предусматривает более тесный прямой контроль и надзор со стороны гостиницы и большую гибкость в работе. Во многих гостиницах услуги просто группируются для целей бухгалтерского учета и контроля, как остаточные виды деятельности гостиницы. На практике они предоставляются не как самостоятельные в организационном смысле подразделения, а как часть набора услуг других подразделений гостиницы, например, приемной, отдела унифицированных услуг, хозяйственного отдела или отдела общего администрирования. Только когда объем какой-то конкретной услуги достаточно велик, для ее предоставления может быть организовано отдельное подразделение. И только тогда для этой услуги возникает возможность выбора, — будет ли ее предоставлять гостям по арендному или франчайзинговому соглашению другой исполнитель, так как он сможет гарантировать привлечение клиента. Такая организация освобождает гостиницу от работы с услугами, которые для гостиницы часто являются незнакомыми, и дает ей возможность сосредоточиться на своей основной деятельности.

Следовательно, основными решающими факторами являются размер операции, наличие подходящих исполнителей конкретных услуг и основные принципы (философия) работы гостиницы или группы гостиниц, а также качество обслуживания и финансовый доход гостиницы, которые могут быть результатом того или иного подхода.

### **Дополнительные услуги и гостиницы**

Ранее в этой главе службы гостиницы классифицировались как зарабатывающие доход подразделения и подразделения дополнительных услуг. Первая группа рассматривалась в ч. III этой книги, вторая — в ч. IV и V. Первое из подразделений дополнительных услуг — администрирование и общие услуги — связано с функциями общего управления (некоторые из которых рассматриваются в этой главе), закупок (обсуждалась в связи с пищевыми продуктами и напитками в гл. 8, хотя она не ограничивается ими), работы с персоналом (будет обсуждаться

ся в гл. 14) и бухгалтерского учета и контроля (включена в гл. 12). Остальные дополнительные услуги описаны в гл. 10 и 11.

На практике работы по обслуживанию, не приносящие дохода, бывают организованы одним из трех способов:

- остающиеся среди собственных обязанностей управляющего гостиницей;
- порученные помощнику управляющего как одна из его обязанностей;
- порученные отдельному подразделению с собственным начальником.

В большей или меньшей степени для осуществления каждого из этих видов деятельности можно также пользоваться специализированными консультациями или помощью со стороны. Основные специализированные виды деятельности, которые могут быть организованы одним из этих способов, и примеры внешних источников, к которым прибегает гостиница для получения консультации и помощи в каждом таком виде деятельности, можно кратко описать следующим образом:

Бухгалтерский учет и финансы	Бухгалтеры и консультанты гостиницы Дипломированные бухгалтеры и аудиторы Специалисты по инвентаризации
Услуги по работе с персоналом	Специалисты по найму и отбору персонала Консультанты по анализу рабочего времени, кадровым ресурсам и производственным отношениям Комитеты по обучению и другие агентства
Закупки	Бухгалтеры и консультанты гостиницы Специалисты по мебели и оборудованию Различные поставщики
Продажи и маркетинг	Агентства по исследованию рынка Рекламные агентства Консультанты по связям с общественностью
Работа, техническое содержание и энергоснабжение гостиничного хозяйства	Архитекторы, строители, дизайнеры, инженеры-консультанты, предприятия по коммунальным сетям

Консультантские услуги иногда предоставляются также профессиональными органами, профессиональными ассоциациями для своих членов, технической прессой и другими агентствами.

Помимо основных принципов (философии) работы, принятие организационных подходов в отношении конкретной деятельности определяется, в основном, масштабом работы: первый подход обычно

связан с маленькой гостиницей; второй — с гостиницей среднего размера; третий — с крупными операциями; но никакие жесткие правила неприменимы. Каждый из этих видов деятельности подразумевает специальные знания и квалификацию, а не просто ноу-хау в работе, присущие основным производственным видам деятельности.

## Структура управления

После обсуждения деления и группировки производственной и обслуживающей деятельности по подразделениям необходимо рассмотреть структуру управления гостиницы. Она включает все должности с присущими им обязанностями и полномочиями на уровнях ниже руководства высшего звена, которое представлено в гостиничной компании советом директоров. Группа управления состоит из управляющего гостиницей, одного или более заместителей или помощников управляющего и начальников подразделений. Обсуждение структуры управления связано с этими должностями и взаимоотношениями между ними.

В зависимости от величины гостиницы и конкретного способа организации работы главное должностное лицо гостиницы может именоваться по-разному: управляющий директор, генеральный директор или просто управляющий гостиницей. Он может в большей или меньшей степени участвовать в формулировании политики и стратегии гостиницы, обязательно будет нести ответственность за их осуществление и за показатели работы гостиницы. В более крупных гостиницах этот уровень может подразделяться между управляющим директором или генеральным директором и управляющим гостиницей или проживающим по месту службы управляющим. Тогда первые подчиняются правлению и обычно координируют работу специализированных подразделений и управляющего гостиницей или проживающего по месту службы управляющего, который в свою очередь отвечает за повседневное руководство деятельностью гостиницы.

Сложность и непрерывность работы гостиницы обычно вызывают потребность в одном или более заместителях или помощниках управляющего. У заместителя управляющего гостиницей обычно в подчинении находятся начальники подразделений. Но должность помощников управляющего гостиницей включает много полномочий и обязанностей. В некоторых случаях они являются заместителями управляющего гостиницей во всем, в отношении всей работы или некоторых ее частей, например питания и напитков, входного вестибюля, кухни и др. В других случаях у них есть конкретные обязанности, помимо их общей роли заместителей управляющего. Но многие так на-

зываемые помощники управляющих исполняют должность, которую правильнее было бы описать как должность помощника по общим вопросам или личных помощников управляющего (действуют от имени управляющего по его указанию). Однако в других случаях их основная роль — контакты с гостями.

Все описанные выше роли могут быть приемлемыми в конкретных обстоятельствах, но для эффективного управления гостиницей требуется четкое определение ответственности и полномочий. В этом контексте особенно важны отношения с начальниками подразделений. Поэтому необходимо, чтобы в названии должности была четко отражена роль сотрудника.

Чтобы обеспечить четко очерченные линии ответственности и полномочий и эффективную координацию связанных с этим видов деятельности, некоторые гостиницы функционируют без помощников управляющего как таковых: на тех, кто обычно находится на таких должностях, налагаются конкретные обязанности и даются соответствующие названия должностей, описывающие их.

Лица на должностях начальников подразделений подпадают обычно под две различные категории. Начальники производственных подразделений известны как линейные руководители с прямыми линиями ответственности и полномочий перед их начальниками и над подчиненными, это касается каждого производственного подразделения. Начальниками обслуживающих подразделений являются специалисты, предоставляющие консультации и услуги линейным руководителям и освобождающие их от таких специализированных задач, которые, как считается, более эффективно исполняются назначенными специалистами. Они не имеют прямой власти над служащими, кроме служащих их собственных подразделений. Линейное руководство включает, например, администратора, управляющего хозяйством, главного шеф-повара и менеджеров ресторанов. К специалистам относятся бухгалтеры, закупщики, служащие по работе с персоналом и закупкам и другие подобные должности. Чтобы провести различие между этими двумя категориями, полезно ограничить должность менеджера производственными подразделениями.

В этом контексте уместно также рассмотреть путаницу, которая часто возникает с различными стажерскими должностями. Трудно объяснить суть такой должности, как менеджер-стажер, если только его носитель не был назначен, чтобы занять определенную должность, для которой он обучается. Лицо, проходящее обучение и рассчитывающее занять конечную, точно не определенную должность с соответствующими обязанностями, с большим основанием можно назвать руководителем-стажером.

## Организационная структура крупной гостиницы: иллюстрация

Некоторые понятия, обсуждаемые в этой главе, иллюстрируются организационной структурой крупной лондонской гостиницы с несколькими сотнями номеров, обширной базой, связанной с питанием и напитками, и несколькими сотнями работников (рис. 18). В примере была сделана сознательная попытка внедрения структуры управления, специально разработанной для уменьшения нормы управляемости лиц, занятых координацией соответствующих видов работ, и для обеспечения высокой степени передачи полномочий подчиненным.

На каждую должность в этой структуре возложены конкретные обязанности, а также общие обязанности, обычные для всех руководящих должностей, такие как осуществление политики в отношении потребностей участков работы, мотивации работников, обучения, безопасности, исполнения бюджета и подотчетности за показатели и результаты работы подразделения, за который несет ответственность конкретное лицо. Однако каждое лицо отвечает только за те результаты, которые он может контролировать.

Организационная структура подкрепляется перечнем обязанностей руководящего состава, в котором устанавливаются названия каждой должности, обязанности в этой должности, непосредственный начальник, взаимоотношения с другими руководящими должностями в рамках этой организации, а также требования для занятия этой должности, связанные с возрастом, образованием, подготовкой, опытом, и другие специальные требования.

В гостинице был внедрен «принцип троих» при принятии решений. Например, планирование меню для каждой торговой точки осуществляется менеджером по питанию и напиткам, шеф-поваром и начальником соответствующего подразделения; штатные работники на полную ставку нанимаются служащим по кадрам, непосредственным начальником работника и вышестоящим начальником. При планировании меню этот подход считается полезным для обеспечения максимального использования кухонного производства и полного понимания обязанностей каждого руководителя подразделения. Считается, что при найме персонала использование этого принципа приведет к хорошему выбору, окажет благоприятное впечатление на будущих работников, обеспечит признание новых работников их начальниками и даст возможность руководству лучше узнать работников.

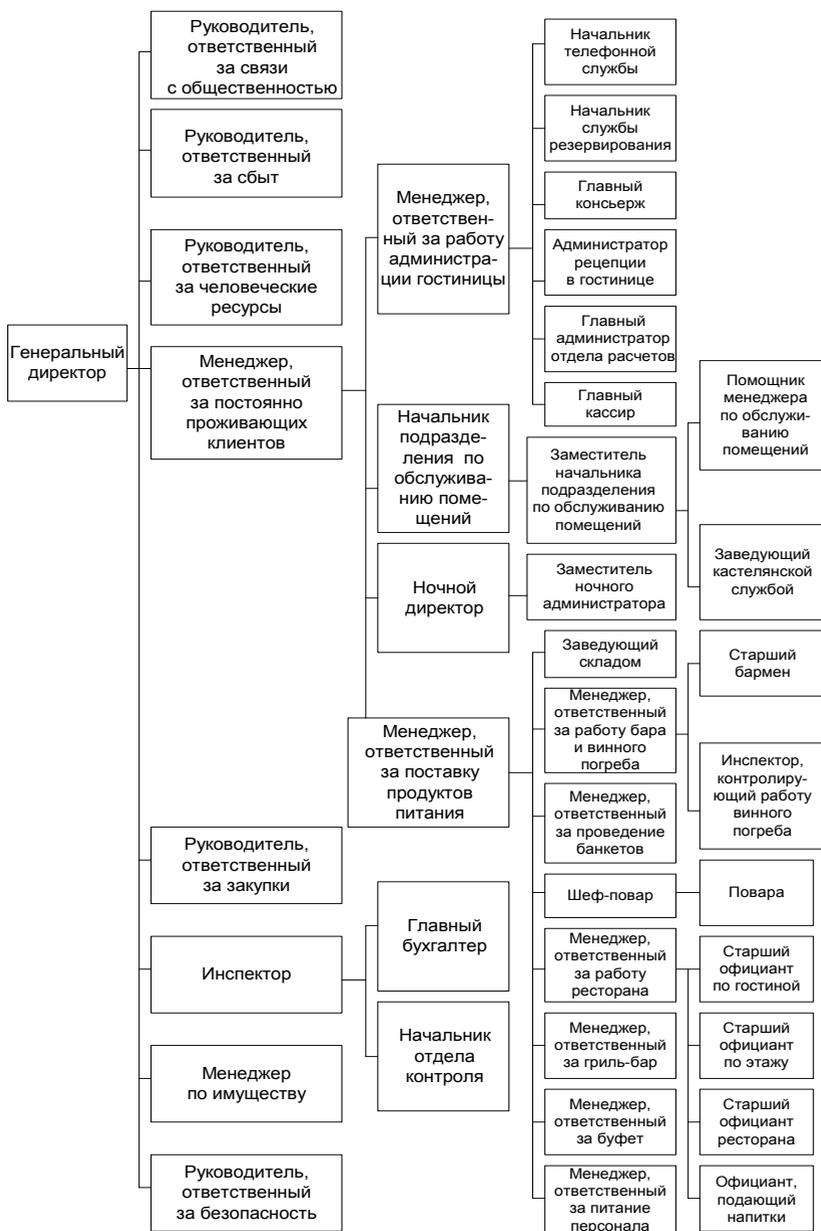


Рис. 18. Организационная структура крупной гостиницы

Сценарии, определяемые ролью технологии, предполагают, что структура гостиницы — как будут распределяться ресурсы и назначаться функции — разительно изменится по двум причинам. Во-первых, потому что гостиница должна будет стать эффективным пользователем все более и более скудных ресурсов. Это уже стало очевидным, поскольку гостиничные компании продолжают уменьшаться в размерах и используют технологию для восполнения утраченного. Во-вторых, род задач, выполняемых для обеспечения оптимальных уровней обслуживания, будет изменяться с помощью использования технологии. Сочетание уменьшения размера и применения технологии потребует большей ответственности от служащих гостиниц на всех уровнях.

Майкл Ольсен.

*Входя в новое тысячелетие*

## Учет и контроль

В унифицированной и стандартной системах счетов гостиницы текущие расходы, связанные со всей гостиницей, в отличие от счетов, связанных с конкретными рабочими подразделениями, рассматриваются как нераспределенные оперативные расходы. Обычно они классифицируются по четырем основным группам: административные и общие; на маркетинг; энергию; эксплуатацию и техобслуживание имущества.

**Таблица 36. Административные и общие расходы<sup>1</sup> как отношение к гостиничным продажам в основных регионах<sup>2</sup>, %**

<i>Регион</i>	<i>1995</i>	<i>1996</i>	<i>1997</i>
Всего в мире	9,6	9,6	9,2
Африка и Средний Восток	10,4	9,4	9,8
Азия	8,1	8,7	8,0
Австралия и Новая Зеландия	7,8 <sup>3</sup>	7,6 <sup>3</sup>	7,0
Европа	9,7	9,2	9,2
Северная Америка	9,2	9,9	9,0 <sup>4</sup>
Страны Латинской Америки и Карибского бассейна	12,8	12,5	13,3 <sup>5</sup>

<sup>1</sup> Обычно включают избыток и недостаток денежных средств, комиссии по кредитным картам, кредит и взыскание денег, обработку данных и информационные системы, субсидии, пошлины и подписные взносы, сборы исполнительных органов, кадровые ресурсы, внутренний аудит, внутренние системы связи, потери и ущерб, оперативные запасы, почтовые расходы и телеграммы, вознаграждение за профессиональную деятельность, предусмотренные сомнительные счета, охрана, транспортировка (не гостей) и поездки и развлечения.

<sup>2</sup> Все данные представляют собой средние арифметические значения.

<sup>3</sup> Только Австралия.

<sup>4</sup> За исключением США.

<sup>5</sup> Южная Америка.

*Источник:* По данным *Worldwide Hotel Industry*, 1996, 1997, 1998.

**Таблица 37. Административные и общие расходы<sup>1</sup> как отношение к гостиничным продажам в отдельных странах Европы<sup>2</sup>, %**

<i>Страна</i>	<i>1995</i>	<i>1996</i>	<i>1997</i>
Австрия	—	6,7	8,7
Франция	10,6	—	9,0
Германия	9,0	9,3	9,9
Ирландия	12,3	10,2	10,5
Норвегия	—	6,0	6,4
Португалия	—	10,6	9,5
Швейцария	7,5	6,7	9,1
Великобритания	9,2	8,8	9,1

<sup>1</sup>Обычно включают избыток и недостаток денежных средств, комиссии по кредитным картам, кредит и взыскание денег, обработку данных и информационные системы, субсидии, пошлины и подписные взносы, сборы исполнительных органов, кадровые ресурсы, внутренний аудит, внутренние системы связи, потери и ущерб, оперативные запасы, почтовые расходы и телеграммы, вознаграждение за профессиональную деятельность, предусмотренные сомнительные счета, охрана, транспортировка (не гостей) и поездки и развлечения.

<sup>2</sup>Все данные представляют собой средние арифметические значения.

*Источник:* По данным *Worldwide Hotel Industry*, 1996, 1997, 1998.

Первая категория — административные и общие расходы — охватывает в большой степени выплачиваемые служащим суммы и другие расходы на общее управление, бухгалтерский учет и контроль. Их доля в гостиницах, данные о которых вошли в отчеты Horwath International в конце 1990-х гг., показана в табл. 36, а в гостиницах Европы — в табл. 37. В большинстве регионов мира, за исключением стран Латинской Америки и Карибского бассейна, административные и общие расходы составляют примерно до 8–10% общих продаж. Среди европейских стран этот уровень существенно превышен Ирландией.

## Применение информационных технологий

Начиная с 1960-х гг. быстрое развитие информационных технологий и компьютеров распространилось почти на каждую сферу деятельности, и некоторые из их наиболее плодотворных приложений появились в отраслях сферы обслуживания, в бухгалтерском учете, банковском деле и розничной торговле, а также в гостиничном бизнесе. Более поздние разработки компьютерной техники и программного обеспечения позволили широко использовать их в операциях

как небольших, так и крупных гостиниц. Сейчас эта технология дает возможность иметь быстродействующие, надежные и дешевые электронные устройства, которые могут помочь гостиницам в следующих сферах:

- администрирование — программы-редакторы, электронные таблицы, хранение и обработка данных;
- связь — факс, электронная почта, телефон, обмен сообщениями, пейджеры;
- контроль — резервирование, выставление счетов, сборы за телефонные разговоры, телевизоры в номерах;
- финансы — составление бюджета, бухгалтерский учет и налогообложение;
- внутренние системы — управление имуществом и энергией, охрана, борьба с пожаром;
- управление — информация для руководства и принятие им решений, системы управления проектами;
- маркетинг — продажи по интернету, профилирование клиентов.

В гостиницах важны быстродействие и скорость новой технологии — при ответе гостям, агентам бюро путешествий и туроператорам, делающим запросы о наличии номеров, при осуществлении бронирования, при связывании бронирования с регистрацией гостей, начислениях на гостей и окончательном расчете по счетам.

Новая технология точна, а точность очень важна в гостиничном деле. Продажа напитков влияет на наличные или на счет гостя, запас спиртных напитков и анализ дохода гостиницы; она оказывает влияние на все три аспекта в одинаковой степени.

Новая технология становится дешевой в использовании, дешевле обычных средств автоматизации офисного труда, и при возрастании стоимости труда офисных служащих в гостиницах возможности для экономии могут быть значительными.

Следовательно, новая технология вносит также большой вклад в метод работы гостиниц.

Основные области применения компьютеров в гостиницах расширяются от их признанной роли в системах бронирования до процедур администрирования и ведения учетных записей гостей, до функций гостиниц по закупкам, контролю над запасами и общему бухгалтерскому учету, а также до других аспектов операций гостиницы и образуют комплексные информационные системы управления, которые дают возможность тесной координации и мониторинга всего бизнеса.

Существенным результатом развития за последние годы явился быстрый рост систем компьютерного резервирования (CRS), глобальных систем распространения (GDS) и систем центрального ре-

зервирования. Интерактивные системы электронных данных, разработанные вначале авиакомпаниями, обеспечивают прямой доступ через оконечные устройства не только к компьютерам авиалиний, но также к компьютерам гостиниц и других операторов для выяснения наличия продукции, резервирования и выписки билетов или подтверждений. Лидирующие гостиничные консорциумы, перечисленные в приложении G, используют возможность новой технологии для поиска рынков сбыта гостиничных услуг своих участников по всему миру. Глобальные системы распространения дают этим консорциумам возможность обновлять информацию о наличии свободных номеров и ценах.

## Укомплектование гостиницы персоналом

Трудно рассматривать любой аспект гостиничных операций вне связи с обеспечением кадрами и невозможно ограничить анализ комплектования персонала единственной главой. Поэтому проблеме кадров и связанными с этим аспектами гостиничных операций уделяется внимание на протяжении всей этой книги. Полезно рассматривать эту главу в контексте различных ссылок во многих главах данной книги, касающихся обеспечения кадрами, чтобы можно было иметь более широкое и полное представление о людских ресурсах в гостиничном бизнесе, связав во едино отдельные части книги.

В гл. 1 гостиницы рассматриваются как имеющие большое значение работодатели, обеспечивающие занятость для человеческих ресурсов; в гл. 2 обслуживание, предоставляемое работниками, описывалось как неотъемлемая часть гостиничной продукции, а в гл. 3 служащие гостиницы рассматривались в контексте политики, основных принципов и стратегии бизнеса гостиниц. Организация и укомплектование кадрами зарабатывающих прибыль гостиничных служб рассматривались в гл. 7, 8 и 9, и таким же образом эти вопросы обсуждались в гл. 10, 11 и 12 в связи с дополнительным обслуживанием в

гостиницах. Некоторые из этих рассуждений сведены воедино в гл. 13 при обсуждении организации гостиницы. Производственные показатели гостиниц сведены в отдельную гл. 15. Отличительные черты малых гостиниц, гостиничных групп и международных гостиничных операций рассмотрены в гл. 4, 5 и 6.

Рассмотрение роли трудовых ресурсов (или роли персонала, как это называлось) гостиницы охватывает следующие основные аспекты:

- анализ рабочих мест, планирование трудовых ресурсов и календарное планирование работы;
- наем персонала, отбор и обучение работников;
- оценка рабочих мест, условия занятости и соцобеспечение работников;
- продвижение по службе, выход на пенсию и прекращение трудовых отношений;
- опросы работников, переговоры и урегулирование споров.

Работа людей по найму в гостиницах в разных странах происходит в конкретной экономической, политической и социальной среде, в гостиницах с разными рыночными условиями и условиями работы, обычаями и установленными порядками. Все в большей степени занятость регулируется законодательством этих стран. Поэтому очень неразумно пытаться обсуждать различные аспекты функции работы с трудовыми ресурсами таким образом, что это не будет иметь смысла для большинства или для всех гостиниц. Цели и объем этой главы являются конкретными и отчасти ограниченными; в основном в ней рассматривается три главных аспекта названной темы: важнейшие факторы укомплектования гостиницы кадрами; варианты укомплектования гостиниц кадрами, с которыми приходится сталкиваться в разных регионах и странах; и организация работы с трудовыми ресурсами, которая может применяться за пределами одной страны. Существует много источников, в которых с большей или меньшей степенью охвата обсуждается работа с трудовыми ресурсами, в некоторых из них — конкретно для гостиниц. Перечень некоторых из них, имеющихся в Великобритании, предлагается для дополнительного чтения по теме этой главы.

### **Определяющие факторы укомплектования гостиницы персоналом**

При проведении исследований гостиниц Великобритании Департамент занятости и исследований трудовых ресурсов (Department of Employment Manpower Research Unit) (1971) выделил восемь основных факторов, которые определяют укомплектование гостиниц персоналом.

- Размер гостиницы (количество номеров, мест, количество и размер ресторанов и т.п.) определяет масштаб и тип операций и степень,

в которой может быть достигнута экономия, обусловленная масштабом бизнеса. В больших гостиницах соотношение «персонал/гости» обычно ниже, чем в гостиницах среднего размера, и оказалось также, что это соотношение является низким в меньших гостиницах, управляемых владельцем, где у владельца и его семьи обычно более длинный рабочий день, и он нанимает меньше персонала.

- Форма собственности может сказываться на укомплектовании персоналом, так как она влияет на масштаб работы и зависит от отношения владельца к ведению хозяйства гостиницы. Гостиницы, принадлежащие группе владельцев, обычно больше по размеру и более стандартизованы, чем самостоятельные гостиницы, которые обычно бывают более индивидуальными.
- Срок службы и планировка зданий влияют на эффективность работы гостиниц и, следовательно, на уровень обеспечения персоналом. Современные гостиницы, изначально задуманные и построенные для этих целей, для облегчения работы и экономии могут работать с меньшим количеством персонала, чем более старые гостиницы, управлять которыми труднее и дороже.
- Диапазон и тип удобств и услуг влияют на количество и тип персонала, необходимого для их предоставления. Обычно чем большее разнообразие заведений в гостинице, предоставляющих питание, напитки и другие услуги для гостей, тем выше требования к укомплектованию персоналом.
- Методы, с помощью которых предоставляются гостиничные услуги, оказывают явное влияние на количество и квалификацию персонала, необходимого для их предоставления. Гостиничные услуги могут предоставляться либо персоналом гостиницы лично, либо путем организации самообслуживания и с помощью других методов без личного участия служащих.
- Качество персонала влияет на результаты работы и, следовательно, на количество персонала, необходимого для предоставления гостиничных удобств и услуг в конкретном объеме и на конкретном уровне. Это вопрос отношения, мотивации и обучения.
- Организация влияет на укомплектование гостиницы персоналом через распределение задач и ответственности, степень использования трудосберегающего оборудования, методов и процедур и степень, в которой для отдельных потребностей гостиницы используются специализированные подрядчики и поставщики.
- Влияние спроса за год, за неделю и в течение суток приводит к годовым, недельным и суточным колебаниям требований, предъявляемым к укомплектованию персоналом, которые в разной степени

могут удовлетворяться привлечением временного, работающего непостоянно или работающего неполный рабочий день персонала.

### **Продукция гостиниц и укомплектование персоналом**

Число служащих в разных отделах зависит от нескольких факторов, включая относительное значение каждого вида работ в общем объеме работы гостиницы, а также от критериев, применяемых при распределении служащих по отделам. Распределение работников между различными службами гостиницы обусловлено приблизительным указанием требований, предъявляемых к профессиональным качествам сотрудников гостиницы. Обычно даже в небольших гостиницах требуется наличие у их работников ряда нескольких довольно разнообразных навыков и признаков, а чем больше гостиница, тем больше диапазон и сложность ее укомплектования персоналом.

Условия работы различных гостиниц, диапазон квалификации и специальностей, их объединение в группы по отделам и условия труда являются отличительными чертами службы в гостиницах. К укомплектованию гостиниц кадрами предъявляются определенные требования, перед руководителями возникают определенные проблемы, особенно когда работа с человеческими ресурсами понимается не просто как процесс найма на работу, а более широко. Поэтому важно рассмотреть, как может быть организована работа с человеческими ресурсами.

### **Управление персоналом**

Различные аспекты проблемы взаимодействия с работниками гостиницы могут входить в круг непосредственных обязанностей управляющего гостиницей, если речь идет о небольшой гостинице, но по мере возрастания масштаба работы управляющий может передавать все или некоторые из своих полномочий своему помощнику. В большой гостинице или группе гостиниц работа с персоналом обычно входит в обязанности отдельного подразделения, которое является одним из основных вспомогательных подразделений гостиницы. В гостинице, где полномочия передаются на более низкий уровень, линейные руководители в большей или меньшей степени также занимаются аспектами работы с людьми. Хотя управление человеческими ресурсами (в частности, различные процедуры найма на работу) может не входить в обязанности линейных руководителей, они тем не менее обычно участвуют в отборе работников, а также в их обучении на рабочем месте. Руководя и

осуществляя контроль выполнения своих обязанностей работниками, они также, как правило, напрямую занимаются взаимоотношениями между членами коллектива.

Конкретные обязанности и то, каким образом они могут быть организованы, наиболее отчетливо можно видеть при работе гостиницы, где эти обязанности в высокой степени развиты и специализированы. Это иллюстрируется на примере гостиничной группы, управляющей 18 лондонскими гостиницами, в которых работает примерно 3500 служащих. После того как показана организация всей работы с трудовыми ресурсами в целом, следует иллюстрация подхода той же компании к обучению как к одной из неотъемлемых функций отдела трудовых ресурсов.

Организация центрального отдела трудовых ресурсов и взаимоотношения между центром и отдельными гостиницами представлены на рис. 19 и в табл. 38. Такая структура не обязательно является типичной, принятой в гостиничных компаниях в общем или в Великобритании в частности, но это хорошо иллюстрирует, что входит в такую схему, и демонстрирует возможный подход.



**Рис. 19.** Организация функционирования персонала в гостиничной группе

**Таблица 38. Перечень обязанностей по работе с персоналом в группе гостиниц**

<i>Должность</i>	<i>Кому подчиняется</i>	<i>За что отвечает</i>
(a) Менеджер по персоналу	Генеральному директору	Все аспекты работы с трудовыми ресурсами
(b) Помощник менеджера по развитию персонала	Менеджеру по персоналу	Анализ и оценка рабочих мест, исследования, учет, статистика
(c) Помощник менеджера по найму	Менеджеру по персоналу	Наем и предварительный отбор
(d) Менеджер по обучению персонала	Менеджеру по персоналу	Все аспекты обучения
(e) Помощник по соцобеспечению	Менеджеру по персоналу	Охрана труда, соцобеспечение, безопасность, включая жилье для персонала
(f) Менеджер по персоналу (главный офис)	Менеджеру по персоналу	Все аспекты работы с трудовыми ресурсами, относящиеся к персоналу главного офиса и руководству гостиниц
(g) Помощник управляющего гостиницей (по трудовым ресурсам)	Управляющему гостиницей	Все аспекты работы с трудовыми ресурсами, относящиеся к персоналу гостиницы

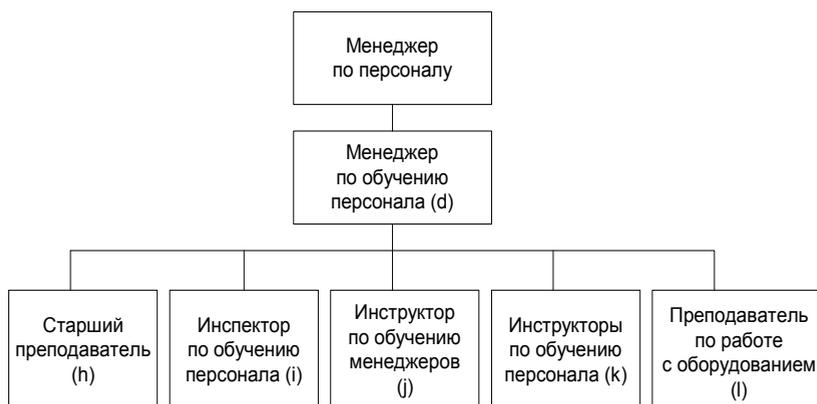
Менеджер (или управляющий) по трудовым ресурсам — это один из нескольких специалистов, подчиненных непосредственно генеральному директору. Он занимается, в частности, вопросами занятости, найма персонала и руководит подразделением. Повседневная работа отдела распределяется между несколькими основными подчиненными, работающими в составе отдела, и людьми, в обязанности которых входит работа с персоналом в отдельных гостиницах. Один из основных подчиненных отвечает за работу с персоналом главного офиса, управляющими гостиниц и помощниками управляющих.

Центральный отдел трудовых ресурсов обслуживает головной офис и гостиницы, входящие в группу. Закрепление обязанностей по работе с персоналом за помощником менеджера в каждой гостинице подразумевает, что этот человек является представителем в данной гостинице должностного лица, ответственного за трудовые ресурсы в группе, но с прямым подчинением управляющему гостиницей.

Цель подразделения по обучению, входящего в состав отдела трудовых ресурсов, состоит в том, чтобы обеспечивать:

- повышение уровня знаний и квалификации работников, улучшение отношения к работе;
- увеличение выхода продукции и объема продаж;
- совершенствование системы найма на работу;
- повышение лояльности служащих;
- улучшение имиджа компании;
- сокращение поломок, отходов материалов и неправильного обращения с оборудованием;
- уменьшение числа несчастных случаев;
- уменьшение числа прогулов;
- уменьшение текучести кадров;
- уменьшение нагрузки на руководящий персонал.

Организация отдела обучения схематично показана на рис. 20 и в табл. 39.



**Рис. 20.** Организация функции обучения в группе гостиниц

Таблица 39. Перечень обязанностей по обучению в группе гостиниц

<i>Должность</i>	<i>Роль</i>
(d) Менеджер по обучению	Руководит всем обучением, координирует его и поддерживает тесные связи с помощниками по найму и соцобеспечению, менеджером по персоналу (главный офис) и помощниками управляющих гостиниц
(h) Старший преподаватель	Несет ответственность за контроль и координацию всего процесса обучения ниже уровня помощника начальника отдела
(i) Инспектор по обучению персонала	Контролирует и координирует весь процесс обучения руководящего состава выше уровня оперативного руководства и ниже уровня помощника управляющего, т.е. обучение начальников и помощников начальников отделов
(j) Инструктор по обучению менеджеров	Несет ответственность за контроль и координацию процесса обучения руководящего состава выше уровня начальника отдела
(k) Инструкторы по обучению персонала	Преподаватели, специализирующиеся в приготовлении пищи, подаче еды и напитков, ведении хозяйства, работе приемной и администрации, проводящие инструктаж на всех уровнях под контролем и в сотрудничестве с должностными лицами, ответственными за обучение
(l) Преподаватель по работе с оборудованием	Несет ответственность за наличие и сохранность инструкции, пособий, включая руководства по эксплуатации и учебники

### Функции подразделения по обучению

Для достижения своих целей подразделение по обучению выполняет следующие основные функции:

- разработка политики обучения для ее утверждения генеральным директором и правлением и систематическое предоставление им информации о ее выполнении;
- подготовка годового бюджета для его утверждения генеральным директором и правлением и систематическая отчетность перед ними о доходах и затратах;

- количественное и качественное определение потребности в обучении для всех разрядов и категорий служащих и постоянное их пересматривание;
- поддержание тесных связей с образовательными учреждениями и учебными центрами, оценка пригодности их средств и услуг для потребностей компании в обучении и организация новых курсов;
- проведение по необходимости вводного обучения, инструктажа и курсов повышения квалификации, а также других соответствующих курсов для разных разрядов и категорий служащих компании и принятие мер для обеспечения их посещения;
- сотрудничество с работниками отдела кадров в подготовке и ведении списка руководящего и контролирующего персонала и лиц, которые подходят для карьерного роста, с целью обеспечения постоянного развития существующих и новых руководителей и начальников;
- создание и управление схемами обучения для всех разрядов и категорий работы по найму;
- содержание подходящих помещений, предназначенных для целей управления обучением и проведения инструктажа;
- подготовка руководства по эксплуатации, учебников, публикаций, учебных пособий и других необходимых материалов для обучения работников;
- выполнение всех необходимых процедур для обучения внутри компании;
- выполнение роли представителя компании по всем вопросам, связанным с обучением, как внутри, так и вне компании, и информирование генерального директора и правление по всем подобным вопросам.

...гостиничная отрасль, наряду с другими секторами отрасли путешествий и туризма, посчитает необходимым заново пересмотреть свое отношение к инвестициям, вложенным в капитал людских ресурсов. Программы обучения и развития не будут больше считаться излишней роскошью, но станут необходимыми для удовлетворения потребностей, вызванных развитием технологии и изменением клиентов и рабочей силы. Эти программы для их эффективного осуществления потребуют значительных инвестиций в технологию. Кроме того, руководители должны будут подвергнуть пересмотру отношение к способам использования трудовых ресурсов для удовлетворения потребностей как клиентов, так и работников, что требует глубокого анализа всех взаимоотношений между членами коллектива.

Майкл Ольсен.

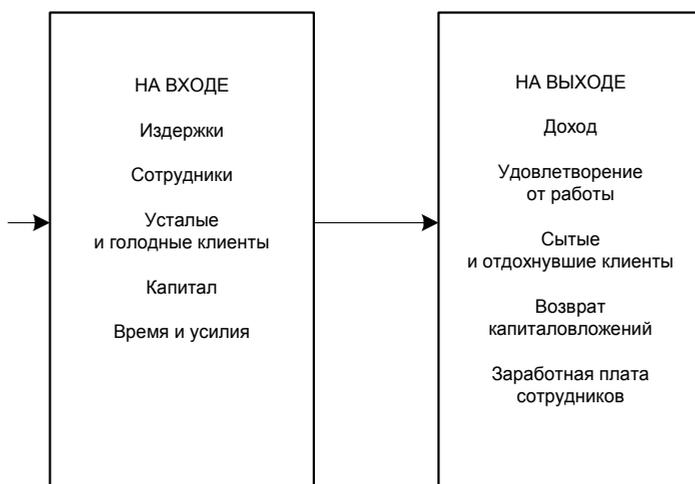
*Входя в новое тысячелетие*

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ГОСТИНИЦ

Эффективность работы гостиниц отражает их успешность в различных сферах. Высокая эффективность необходима для выживания и процветания любой гостиницы, часто находящейся в условиях постоянно растущей конкуренции. Успех позволяет гостинице получить доход, необходимый для того, чтобы оплатить кредиты, вознаградить персонал и получить прибыль, удовлетворяющую владельцев и инвесторов. Как в любом современном бизнесе, здесь существует постоянная необходимость улучшать свою работу, чтобы клиенты были довольны обслуживанием и захотели снова остановиться в этой гостинице. Эффективность — это широкое понятие, и в этой заключительной главе будут представлены некоторые способы, при помощи которых она может быть измерена и отслежена.

### Критерии эффективности работы

Гостиницу можно рассматривать как модель системы, которая требует вложений и затем дает желаемый результат на выходе, как показано на рис. 21.



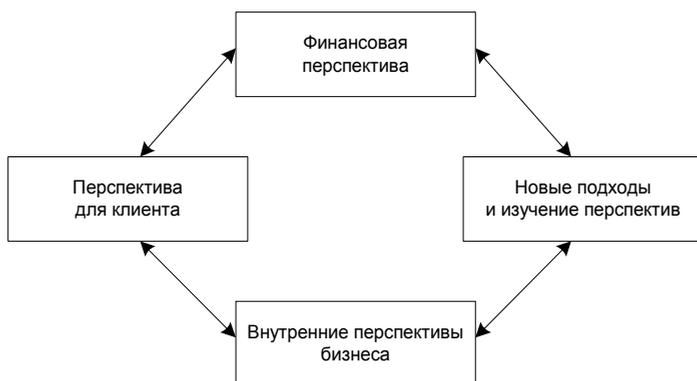
**Рис. 21.** Гостиницы как модель системы

Усилия, время и денежные средства — это то, что вкладывается в бизнес и может привести в результате к удовлетворению работой, получению заработной платы сотрудниками и возвращению инвестиций для владельцев. Подобным же образом гостиничная система принимает к себе уставших и голодных клиентов, удовлетворяет их потребности, предоставляя ночлег, питание и другие услуги.

Эффективность — это соотношение между вложением и тем, что получается на выходе, в применении к гостинице, включая как вполне осязаемые товары, так и неосязаемые услуги. Осязаемые товары включают пищевые продукты и напитки, которые потребляются клиентом, в то время как услуги, выполняемые гостиницей, являются менее осязаемыми и о них клиент часто судит субъективно. Поэтому гораздо труднее измерить объективно то, что неосязуемо, и гарантировать, чтобы гостиничное обслуживание всегда удовлетворяло клиента. Гораздо легче использовать абсолютные способы измерения эффективности, такие как прибыль, возврат инвестиций и вложений, в соответствии с описанием, данным в гл. 12. Гостиницы также должны знать, насколько они эффективны при рассмотрении соотношения между тем, что вложено, и тем, что получено в результате (например, отношение издержек к уровню сбыта), особенно с учетом стоимости рабочей силы, которая часто становится самым крупным вкладом в стоимость гостиницы.

Одним из способов осуществления измерений того осязаемого и неосязуемого, что составляет в сумме эффективность работы, являет-

ся предложенный Капланом и Нортон в 1992 г. способ «Сбалансированный протокол результатов», показанный на рис. 22.



**Рис. 22.** Протокол результатов по Каплану и Нортону (1992)

В связи с тем, что ведение гостиничного бизнеса в современных условиях является очень сложным делом, менеджеры должны обладать способностью следить за продвижением бизнеса в нескольких перспективах:

- финансовые перспективы: как гостиница заботится об акционерах;
- внутренние перспективы бизнеса: виды деятельности, в которых гостиница должны быть выше всех;
- новые подходы и изучение перспектив: способы, при помощи которых гостиница может повысить и создать свою ценность;
- перспектива для клиента: гостиница с точки зрения клиентов.

### Финансовая перспектива

Для того чтобы добиться своих целей, гостиницы должны создавать продукт на выходе, который может быть измерен с точки зрения рентабельности, развития и биржевой стоимости акций. Как показано в гл. 12, финансовая информация может быть представлена либо в виде фактических цифр, либо в виде соотношений. Рентабельность, объемы сбыта и услуги могут быть выражены в отчете о прибылях и убытках, в то время как собственный чистый капитал предприятия (стоимость имущества за вычетом обязательств) представляется в бухгалтерском балансе.

Поскольку фиксированные расходы гостиниц обычно высоки, важно, чтобы объемы сбыта и доходов (то, что получается на выходе) были максимальны, а издержки (то, что вкладывается) — минималь-

ны. Правильный баланс должен быть достигнут между назначением цены, которая покрывает издержки и включает приемлемую прибыль, и объемом продаж на том уровне, который гостиница может обеспечить при сохранении желательного уровня качества. Поскольку спрос на гостиничные услуги часто меняется в зависимости от времени года или просто скачкообразно, менеджмент должен обеспечить, чтобы персонал оставался занятым и продуктивным.

Метод измерения производительности труда соотносит результаты на выходе с вложениями труда на входе и три основных типа показателей — это физические, финансовые и комбинированные физические и финансовые показатели:

- физические методы измерения соотносят физические единицы измерения результатов на выходе к количеству персонала или к числу часов работы;
- финансовые методы измерения соотносят получающиеся на выходе результаты, измеренные в финансовых терминах, к выплачиваемым сотрудникам суммам;
- физические и финансовые методы измерения соотносят результаты на выходе, измеренные в финансовых терминах с численностью персонала или количеством часов работы.

Физические методы измерения обычно применяются специально для особых видов бизнеса;

Финансовые и комбинированные физические и финансовые методы измерения могут использоваться в различных типах бизнеса, и между ними может быть проведено сравнение.

Всего применялось два фундаментальных способа по расширению границ прибыльности бизнеса. Один заключается в увеличиваемом спросе на услуги или продукцию, а другой — в сокращении фиксированных и (или) изменяемых издержек и расходов. Каждый подход обычно рассматривается как отдельный и не имеющий отношения к другому... Однако принятие либо рыночной, либо расходной стратегии является слишком ограниченным подходом к оценке эффективности гостиницы... для успешного менеджмента по обеспечению эффективности гостиниц необходимо принять, что обратное соотношение существует между спросом и поставкой, вложением и получением результата, рыночными стратегиями и стратегиями издержек. Таким образом, гостиницам необходимо быть не просто ориентированными на издержки или на рынок, а быть ориентированными одновременно на то и другое.

Стивен Болл и др.

*Гостиничный менеджмент*, вып. 5, № 3

Большинство мер, используемых при сравнении эффективности, в учреждениях и фирмах, а также все отрасли и секторы экономики в целом соотносят выраженный в денежном выражении результат деятельности на выходы к количеству привлеченных сотрудников. Простой и широко используемый подход состоит в том, чтобы подсчитать объем сбыта, созданный в расчете на одного сотрудника. Другой показатель производительности и обслуживания — это количество сотрудников в расчете на гостиничный номер.

В табл. 40 и 41 показаны отношения количества персонала к количеству гостиничных номеров в гостиницах Европы, Африки и Среднего Востока, по данным 1996 и 1997 гг. Данные таблиц позволяют предположить, что гостиницы в Европе имеет меньшее количество сотрудников в расчете на спальное место, и это может являться отражением большей стоимости рабочей силы в Европе по сравнению с Африкой или Средним Востоком.

**Таблица 40. Отношение количества служащих к количеству номеров в гостиницах в некоторых городах Европы<sup>1</sup>**

<i>Город</i>	<i>Отношение численности персонала к количеству номеров в гостинице 1996</i>	<i>Отношение численности персонала к количеству номеров в гостинице 1997</i>
В среднем	0,71	0,72
Барселона	0,49	0,51
Брюссель	0,46	0,47
Женева	0,74	0,72
Лондон	0,82	0,83
Мадрид	0,64	0,62
Москва	1,46	1,42
Париж	0,82	0,82
Рим	0,65	0,70
Варшава	1,22	1,26

<sup>1</sup> Все данные представляют собой средние арифметические значения.

Источник: По данным Pannell Kerr Forster. *City Surveys*, 1998.

В табл. 42 показано соотношение между суммой, выплачиваемой сотрудникам, и объемом сбыта в гостиницах по основным регионам в конце 1990-х гг. Это соотношение может быть выражено двумя способами. Один способ представляет собой расчет процентного соотношения, которое показывает суммы, выплачиваемые сотрудникам в пропорции к объемам сбыта. Другой способ — это введение индекса, рассчитанного путем деления выплачиваемой сотрудникам суммы на

объем сбыта; этот индекс представляет собой количество раз, в которое сумма, полученная от продаж, превышает сумму заработной платы сотрудников или, другими словами, количество долларов или фунтов, получаемых от сбыта, необходимое на каждый доллар или фунт заработной платы сотрудников.

**Таблица 41. Отношение количества служащих к количеству номеров в гостиницах в некоторых городах Африки и Среднего Востока<sup>1</sup>**

Город	Отношение численности персонала к количеству номеров в гостинице	Отношение численности персонала к количеству номеров в гостинице
	1996	1997
В среднем	1,34	1,30
Абу-Даби	1,25	1,22
Эйлат	1,32	1,32
Джедда	1,06	1,06
Карачи	1,71	1,63
Город Кувейт	1,08	1,11
Манама	1,23	1,23
Мускат	1,53	1,55
Рийяд	1,04	1,05
Тель-Авив	0,90	0,88

<sup>1</sup> Все данные представляют собой средние арифметические значения.

Источник: По данным Pannell Kerr Forster. *City Surveys*, 1998.

**Таблица 42. Объем сбыта и сумма, выплачиваемая служащим в гостиницах, в основных регионах мира<sup>1</sup>**

Регион	Сумма заработной платы / объем продаж			Объем продаж/сумма, заработной платы		
	1995, %	1996, %	1997, %	1995	1996	1997
Африка и Средний Восток	23,9	23,8	26,5	4,2	4,2	3,8
Азия	25,7	26,2	29,1	3,9	3,8	3,4
Австралия	36,1	35,5	34,3	2,8	2,8	2,9
Европа	32,3	33,1	33,8	3,1	3,0	3,0
Северная Америка	32,7	32,4	30,9	3,1	3,1	3,2
Страны Латинской Америки и Карибского бассейна	28,8	28,8 <sup>2</sup>	32,0 <sup>3</sup>	3,5	3,5 <sup>2</sup>	3,1 <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Все данные представляют собой средние арифметические значения.

<sup>2</sup> Латинская Америка.

<sup>3</sup> Южная Америка.

Источник: По данным *Worldwide Hotel Industry*, 1996, 1997, 1998.

Эти способы являются хорошим индикатором уровня эффективности и тенденций для каждой конкретной гостиницы, однако они должны быть интерпретированы с осторожностью при проведении сравнений между гостиницами, которые могут различаться в ассортименте предлагаемых товаров и типе оборудования и предлагаемых услуг.

### **Внутренняя перспектива бизнеса**

Вторая перспектива «Сбалансированного протокола результатов» — это внутренняя перспектива бизнеса. Сюда включается деятельность и процессы, в которых гостиница должна быть лучше всего, чтобы быть успешной.

- Менеджмент — управление имуществом, людьми и разработка планов на будущее. Гостиничный менеджмент является важной деятельностью и фактором, определяющим успешность гостиницы.
- Операции — каждодневное ведение бизнеса является главным способом функционирования гостиницы. Рабочий день часто начинается со времени начала регистрации клиентов на приемной в гостинице и заканчивается выпиской клиентов на следующее утро. Часто у гостиниц бывают периоды времени, когда все сильно заняты, и поэтому нужно, чтобы работа выполнялась эффективно.
- Системы — те внутренние процессы, которые обеспечивают правильную работу, например информация, посланная в нужный отдел.
- Информация — всем гостиницам нужно вести учет, например, клиентов и финансов. Ведение учетных записей по клиентам может помочь гостинице соответствовать потребностям постоянных клиентов.
- Связь — менеджеры и обслуживающий персонал гостиницы должны работать вместе, чтобы обеспечить удовлетворенность клиентов, так что существует постоянная необходимость в эффективных средствах связи. В некоторых гостиницах могут возникать конфликты между подразделениями, что может негативно повлиять на взаимоотношения.

### **Новые подходы к изучению перспектив**

В существующем сегодня высокодинамичном рыночном окружении гостиницы постоянно должны думать о том, как они будут работать в дальнейшем, учитывая расширение продукции, маркетинг и технологию. В задачу менеджмента входит постоянная переоценка состояния оборудования и услуг, предлагаемых гостиницей, чтобы обеспечить их соответствие потребностям рынка в будущем. Сюда может входить осмотр физического состояния оборудования, номе-

ров, мест общественного пользования, предлагаемых пищевых продуктов и напитков, а также отслеживание меню, перечня предлагаемых алкогольных напитков и стиля предлагаемого обслуживания. За прошедшие несколько десятилетий гостиничная индустрия претерпела значительные изменения и стала менее традиционной, и это требует большей открытости со стороны менеджмента и персонала, который должен проявлять более новаторские и творческие подходы.

Для гостиниц одним из самых главных требований нашего времени является необходимость эффективно управлять своим персоналом, поскольку многие гостиницы понимают, что их сотрудники являются самым ценным вложением. При наличии эффективной рабочей силы гостиницы могут обеспечить требуемый уровень качества обслуживания, однако вызовом наших дней является необходимость постоянно совершенствовать навыки своих сотрудников и удерживать их при себе.

Кроме повышения своей компетентности и квалификации, менеджеры должны становиться более эффективными в области поведения с людьми, приобретая знания о том, как приобретать, мотивировать и развивать человеческие ресурсы, которые становятся все более дефицитными, разнообразными и дорогими. «Мой способ», или «основной способ», реализации стиля лидерства должен быть заменен каким-то другим, который будет реализован более склонным к индивидуализму служащим, ожидающим от менеджмента того, чего раньше никогда не было. Для этого потребуются также новые умения в области коммуникации, признающие разнообразие культур.

Майкл Ольсен.

*Входя в новое тысячелетие*

## Перспективы для клиентов

Конечная перспектива достижения эффективности заложена в клиенте. Разумеется, гостиницы всегда имели непосредственный и тесный контакт со своими клиентами, однако хорошие взаимоотношения не всегда гарантируют, что гостиницы знают, в каком свете клиенты их видят. Поэтому многие гостиницы тратят много времени и усилий на то, чтобы провести изучение удовлетворенности клиента, и используют «тайных» клиентов для объективной проверки качества продукции и обслуживания. Поскольку гостиничная отрасль во всем

мире стала столь конкурентной, имеется насущная необходимость больше внимания уделять клиенту и постоянно соответствовать его потребностям. Это означает, что гостиницы должны постоянно следить за уровнем своего обслуживания и оборудования и сравнивать его с тем, что предлагается конкурентами, так, чтобы продукция постоянно улучшалась и развивалась. Такое развитие может проявляться в виде улучшения физического окружающего пространства или характера оказываемых гостиницей услуг (см. гл. 7, 8 и 9).

Таким образом, гостиницам необходимо иметь постоянную обратную связь с клиентами, чтобы регулярно возникающие жалобы на обслуживание или оборудование доходили до адресата. Наиболее популярным способом общения с клиентом является просьба заполнить анкету или карточку с комментариями по поводу своего пребывания в гостинице. Два примера таких анкет приведены на рис. 23 и 24.

### КАРТОЧКА ОТЗЫВА

Мы надеемся, что вам понравилось ваше пребывание в гостинице и вы скоро снова вернетесь сюда. Мы стараемся повысить качество обслуживания и были бы рады получить какие-либо комментарии или конструктивные предложения, которые вы можете сделать, заполнив предлагаемую карточку отзыва.

ФИО..... Номер гостиницы (если это применимо).....

Адрес.....

Номер телефона..... Дата.....

Комментарий.....

.....

.....

ПОЖАЛУЙСТА, ПЕРЕДАЙТЕ КАРТОЧКУ С КОММЕНТАРИЯМИ  
В РЕЦЕПЦИЮ ГОСТИНИЦЫ

**Рис. 23.** Карточка отзыва гостиничной группы Forte Hotels, 1999

**Исследование удовлетворенности клиента**

ФИО.....

Адрес.....

..... Страна.....

Дата прибытия..... Дата убытия.....

Пожалуйста, потратьте минуту и ответьте на следующие вопросы.

*Как бы вы оценили уровень обслуживания в данной гостинице:***Качество персонала и обслуживания в гостинице**Соответствовала ли действительности информация о резервировании?  да  нет

Как было сделано ваше резервирование?

- в отделе резервирования гостиницы  По телефону
- через турагента  При помощи карты группового резервирования

 Иным способом (указать, каким).....

Легкость процесса резервирования	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Скорость регистрации	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Эффективность работы персонала	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Отношение персонала	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Внимательность персонала на приеме	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Внимательность персонала по вызову	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Скорость выписки из гостиницы	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Качество обслуживания и персонала в целом	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Предоставлена правильная информация о работе гостиницы и обо всем, что имеется в ней и вокруг нее	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Был ли ваш счет правильным?  да  нет

Пожалуйста, поделитесь вашими комментариями о качестве персонала нашей гостиницы или нашем обслуживании .....

.....

.....

.....

**Рис. 24.** Выдержка из листка удовлетворенности клиента в гостинице группы Marriott Hotels, 1999

## Некоторые способы добиться большей продуктивности в работе

Меры по обеспечению продуктивности включают в себя средства по отслеживанию уровней продуктивности работы и сравнение этих показателей между различными гостиницами и подразделениями гостиниц, рассмотрение причин возникающих различий и комплекс мер, которые необходимо предпринять для улучшения ситуации.

Хотя ежегодные показатели для гостиницы и для каждого важного сектора гостиницы являются полезной отправной точкой, совершенно ясно, что для многих гостиниц за ежегодными цифрами скрываются большие различия, возникающие в различные сезоны на протяжении года. Таким образом, желательно отслеживать изменения в продуктивности работы в течение периодов, для которых основные вводные данные легкодоступны, поквартально, ежемесячно или еженедельно.

При рассмотрении сравниваемых рассчитанных показателей, можно выявить причины различий между гостиницами и отделами гостиниц и между разными периодами, а также факторы, определяющие комплектование персонала гостиницы, как описано в гл. 14. За короткие периоды времени, охватывающие несколько недель или месяцев, снижение спроса может быть вызвано только случайными колебаниями. В течение года или около того некоторые изменения в продуктивности могут явиться результатом изменений во многих уже упомянутых факторах, за исключением размера гостиницы, формы владения, возраста и расположения зданий. За более длительный период времени все влияющие факторы могут измениться и привести к изменению продуктивности в работе.

Традиционный взгляд на повышение производительности труда состоит в том, что в основном это связано с заменой капитала трудом, что на смену людям приходят машины. Каким бы ни был объем деятельности в гостинице, имеются другие средства для повышения производительности за кратко- и среднесрочный периоды времени.

- Основной объем работ состоит в проверке степени, до которой высокотрудоемкие услуги для клиентов гостиницы продолжают соответствовать спросу на рынке, и в исключении того, что не соответствует ему, или эти услуги оказываются не лично, а другими способами. Во многих гостиницах кровати опускаются на ночь; но большинство клиентов гостиницы дома не пользуются такими кроватями; их подготовка обслуживающим персоналом становится дорогой, поскольку дорого рабочее время персонала. Кроме того, это означает вторжение в частную жизнь клиентов. Многие клиенты предпочитают, чтобы в номере было оборудование для

приготовления чая и кофе и бар, вместо того, чтобы пользоваться услугами бара на этаже.

- Поскольку снижение спроса приводит в результате к большим периодам простоя в гостиницах, часто предпринимаются меры для того, чтобы сотрудники могли более эффективно использовать свое рабочее время, путем разграничения видов работ, составления рабочих графиков и использования многопрофильного персонала, когда один и тот же сотрудник выполняет несколько обязанностей в течение рабочего дня.
- Одновременно повышение качества персонала может быть достигнуто более тщательным его подбором, а также с помощью обучения и через использование финансовых и других рычагов для достижения лучшей производительности.

Производительность труда имеет очень важное значение для фирм и отраслей промышленности и в целом для экономики. Воздействуя на конечный результат, она также влияет на жизнеспособность экономической деятельности и в конечном счете на жизненный уровень. Важное влияние оказывается также на конкурентоспособность фирм и отраслей промышленности на их рынках и конкурентоспособность самой страны на международных рынках.

Доля занятости в гостинице и предприятиях общественного питания в экономике (Великобритании) значительно увеличивает долю этого сектора в совокупном объеме продукции, произведенной в стране, что является показателем трудоемкости.

Самый высокий оборот в расчете на каждого работника достигается питейными заведениями, а самый низкий — гостиницами, ресторанами и другой подобной деятельностью.

С. Медлик.

*Туризм и производительность*



# Приложения

## Приложение А

# Путешествия и гостиницы в Великобритании в 1990-х гг.

В 1990-е гг. жители Великобритании ежегодно совершали свыше 100 млн путешествий длительностью более суток. Более 400 млн ночей они провели вне дома — в гостиницах и отелях. Количество гостей, прибывающих в страну, увеличилось с 18 млн в 1990 г. до 26 млн к концу десятилетия, а количество проведенных ими ночей в гостиницах достигло более чем 220 млн. Гостиницы были очень важной структурой, обеспечивающей размещение как жителей Великобритании, так и зарубежных гостей.

Общее количество гостиниц, по разным оценкам, составляет более 60 тыс., но при отсутствии обязательной регистрации менее половины общего количества зарегистрировано в туристических справочниках: около 19 тыс. в Англии, 2500 в Шотландии, 1400 в Уэльсе, с общей вместимостью около 900 тыс. мест для ночлега. Около 4500 гостиниц инспектируются контролирующими организациями.

Оборот в отрасли, выраженный в текущих ценах, увеличивался на протяжении 1990-х гг. с более чем 6 млрд фунтов стерлингов в 1990 г. до приблизительно 10 млрд к концу десятилетия. Вслед за значительным ростом занятости в 1980-е гг., когда в промышленности было создано более 50 тыс. новых рабочих мест, в 1990-х гг. количество занятых в отрасли служащих (за исключением тех, кто не работает по найму) достигло 300 тыс. человек.

После пережитого в начале 1990-х гг. спада большая часть гостиничной индустрии вступила в период самого стабильного роста на протяжении своей истории, когда стали очевидны преимущества высокого спроса, высокой занятости и повышенной рентабельности. Такой характер развития стимулировал разработку большой инвестиционной программы, которая отразилась как на компаниях Великобритании, расположенных за пределами страны, так и на иностранных инвестициях, сделанных в самой Великобритании. Британские компании тремя самыми важными мировыми гостиничными брендами — Hilton International, Holiday Inn и Inter-Continental Hotels and Resorts.

Мы готовы засвидетельствовать, что в конце десятилетия и века гостиничная индустрия Великобритании встречала год нового тысячелетия с умеренным оптимизмом.

## Приложение В

# Путешествия и гостиницы в Америке в 1990-х гг.

После спада в начале 1990-х гг. и прошедшей в 1991 г. войны в Заливе американская экономика на протяжении большей части десятилетия переживала значительный рост. Каждый год американцы совершали более 1 млрд поездок и провели вне дома более 4 млрд ночей. Кроме путешествий, совершенных постоянными жителями США, в гостиницах США каждый год останавливалось более 40 млн зарубежных гостей. Однако значительно изменился профиль таких поездок: в то время как количество заокеанских путешественников в США продолжает расти, в течение ряда лет количество поездок из Канады и Мексики снижается или остается на том же уровне.

Отмечался значительный рост занятости в гостиничной отрасли в 1980-х гг., когда в отрасли было создано более полумиллиона рабочих мест, при том, что показатели производительности не менялись. Занятость в начале 1990-х гг. в данном регионе составляла 1,6 млн рабочих мест, после чего начался умеренный рост, сказавшийся на значительном улучшении эффективности работы гостиниц.

Растущая занятость и увеличивающаяся стоимость номеров в сочетании с повышением эффективности привели в результате к тому, что в отрасли в 1990-х гг. была достигнута наивысшая прибыль за всю ее историю. Значительный подъем рентабельности привел к притоку капиталовложений в недвижимость, новое строительство и модернизацию оборудования. Однако развитие новых объектов в основном сосредоточилось на предложении ограниченного обслуживания и увеличении количества спальных мест по всей территории США, в то время как новые гостиницы с полным набором услуг были в основном сосредоточены в таких местах, как Орландо и Лас-Вегас.

Гостиничная сеть представляет собой в основном видимую часть гостиничной индустрии США, с сотнями сотрудников и тысячами номеров в каждой гостинице. Однако, как и в большинстве стран, большая часть гостиничных фирм США относятся к малому бизнесу, который стремится уйти из открытой статистики; кроме того, они представляют собой весьма значительную долю американской гостиничной индустрии.

Мы готовы засвидетельствовать, что гостиничная индустрия в Америке, как и в Великобритании, смотрит в будущее с умеренным оптимизмом.

## Приложение С

### Общая вместимость гостиниц и других подобных заведений<sup>1</sup>, 1995

<i>Регион</i>	<i>Номера</i>		<i>Места, тыс.</i>
	<i>Количество, тыс.</i>	<i>Процент</i>	
Европа	5558	43,8	
Северная и Южная Америка	4638	36,5	
Восточная Азия и Тихоокеанский регион	1761	13,9	
Африка	402	3,2	
Средняя Азия	190	1,5	
Южная Азия	147	1,2	
Всего в мире	12 696	100,0	
<i>Страны Европы</i>	<i>Количество, тыс.</i>	<i>Процент</i>	<i>Места, тыс.</i>
Италия	944	17,0	1738
Германия	—	—	1491
Франция	597	10,7	1193
Испания	565	10,2	1074
Великобритания	—	—	880

Окончание приложения С

<i>Страны Американского континента</i>	<i>Номера</i>		<i>Места, тыс.</i>
	<i>Количество, тыс.</i>	<i>Процент по региону</i>	
Соединенные Штаты Америки <sup>2</sup>	3000+	65,0+	—
Мексика	370	8,0	741
Канада	280	6,0	—
<i>Страны Восточной Азии и Тихоокеанского региона</i>	<i>Количество, тыс.</i>	<i>Процент по региону</i>	<i>Места, тыс.</i>
Китай	486	27,6	987
Япония	284	16,1	—
Таиланд	256	14,5	—
Австралия	170	9,6	489

<sup>1</sup> Для большинства стран гостиницы и другие подобные заведения включают собственно гостиницы, а также мотели, пансионаты; цифры, указанные для Великобритании, относятся только к Англии.

<sup>2</sup> По оценке авторов книги.

*Источник: World Tourism Organization, Compendium of Tourism Statistics 1992–1996, 1998.*

## Приложение D

### Загруженность в гостиницах некоторых стран, 1994, 1995, 1996, %

<i>Страна</i>	<i>1994</i>	<i>1995</i>	<i>1996</i>
<i>Заполненность номеров</i>			
Австралия	56,8	58,5	65,5
Канада	60,6	61,1	62,4
Китай	62,2	58,1	55,3
Египет	56,0	58,0	63,0
Франция	50,2	49,5	50,3
Индия	69,3	73,7	71,1
Япония	67,7	67,8	68,4
Малайзия	65,3	65,5	62,3
Мексика	50,4	51,2	53,3
Южная Африка	49,3	57,1	56,4
<i>Заполненность мест</i>			
Австрия	34,7	33,3	32,5
Чили	37,5	26,6	28,5
Германия	34,7	33,9	32,7
Кения	43,1	43,7	44,6
Нидерланды	34,7	35,3	36,4
Португалия	36,0	38,0	38,2
Испания	57,0	60,7	59,8
Швеция	30,0	32,0	32,0
Швейцария	41,0	38,5	36,8
Турция	39,1	47,0	51,2

*Источник: World Tourism Organization, Compendium of Tourism Statistics 1992–1996, 1998.*

## Приложение Е

### Ведущие гостиничные группы по всему миру

<i>Гостиничная группа</i>	<i>Количество номеров</i>	<i>Количество гостиниц</i>	<i>Главный офис</i>
1	2	3	4
1. Cendant Corporation	528 896	5978	Парсиппани, штат Нью-Джерси, США
2. Bass Hotels & Resorts	461 434	2738	Атланта, штат Джорджия, США
3. Marriott International	328 300	1686	Вашингтон, округ Колумбия, США
4. Choice Hotels International	305 171	3670	Сильвер Спринг, штат Мерилэнд, США
5. Best Western International	301 899	3814	Феникс, штат Аризона, США
6. Accor	291 770	2666	Иври, Франция
7. Starwood Hotels & Resorts Worldwide	225 014	694	Вайт Плейнс, Нью-Йорк, США
8. Promus Hotel Corp.	192 043	1337	Мемфис, штат Теннесси, США
9. Carlson Hospitality Worldwide	106 244	548	Миннеаполис, штат Миннесота, США
10. Patriot American Hospitality Inc. / Wyndham International Inc.	100 989	472	Даллас, штат Техас, США
11. Hilton Hotels Corporation	85 000	250	Бeverly Hills, штат Калифорния, США
12. Hyatt Hotels / Hyatt International	82 224	186	Чикаго, штат Иллинойс, США
13. Sol Meliá	65 586	246	Пальма де Майорка, Испания
14. Hilton International	54 117	170	г. Уотфорд, Хенс, Англия
15. FelCor Lodging Trust Inc.	50 000	193	Ирвинг, штат Техас, США
16. Forte Hotels	48 407	249	Лондон, Англия

*Продолжение приложения Е*

1	2	3	4
17. Société du Louvre	37 630	601	Париж, Франция
18. Westmont Hospitality Group Inc.	37 207	305	Хьюстон, штат Техас, США
19. La Quinta Inns	37 019	287	Сан-Антонио, штат Техас, США
20. Club Mediterranee SA	36 010	127	Париж, Франция
21. Red Roof Inns	34 181	295	Хиллард, штат Огайо, США
22. Extended Stay America	32 347	305	Форт Лодердейл, Флорида, США
23. Bristol Hotels & Resorts	32 066	120	Эдисон, штат Техас, США
24. MeriStar Hotels & Resorts Inc.	29 455	117	Вашингтон, округ Колумбия, США
25. Lodgian Inc (ранее Servico)	26 968	143	Атланта, штат Джорджия, США
26. Prince Hotels Inc.	26 304	80	Токио, Япония
27. Tokyu Hotel Group	25 337	118	Токио, Япония
28. Prime Hospitality Corp.	24 516	180	Фейофилд, Нью-Джерси, США
29. Hospitality Properties Trust	23 440	170	Ньютон, штат Миннесота, США
30. Circus Circus	23 418	15	Лас Вегас, штат Невада, США
31. Park Place Entertainment	23 000	17	Лас Вегас, штат Невада, США
32. Walt Disney Co.	21 050	19	Бербанк, штат Калифорния, США
33. Scandic Hotels AB	20 415	126	Стокгольм, Швеция
34. Riu Hotels Group	20 150	72	Плайя де Пальма, Майорка, Испания
35. US Franchise Systems Inc.	19 844	227	Атланта, штат Джорджия, США
36. Friendly Hotels Pie	19 740	283	Эдгвайр, Мидлсекс, Англия
37. Marcus Hotels & Resorts	19 462	175	Милуоки, штат Висконсин, США
38. Tharaldson Enterprises	19 041	288	Фарго, ND, США
39. Nikko Hotels International	18 907	52	Токио, Япония
40. Fujita Kanko Inc.	18 860	81	Токио, Япония
41. Shangri-La Hotels & Resorts	18 455	36	Гонконг

---

*Окончание приложения Е*

---

1	2	3	4
42. Iberostar	17 865	34	Пальма де Майорка, Испания
43. Homestead Village Inc.	16 847	125	Атланта, штат Джорджия, США
44. Hotels & Compagnie	16 838	326	Лезюли Седекс (Les Ulis Cedex), Франция
45. CDL Hotels	16 683	64	Сингапур
46. Whitbread Hotel Company	16 313	247	г. Лутон, Бедфоршир, Англия
47. Husa Hotels Group	16 147	178	Барселона, Испания
48. Richfield Hospitality Services Inc.	15 180	57	Энглвуд, СО, USA
49. Omni Hotels	15 112	43	Ирвинг, штат Техас, США
50. Queens Moat Houses Hotels	14 811	106	Ромфорд, Эссекс, Англия

---

*Источник:* По данным *Hotels*, июль 1999.

## Приложение F

### Ведущие гостиничные группы в Европе

<i>Гостиничная группа</i>	<i>Количество номеров</i>	<i>Количество гостиниц</i>	<i>Главный офис</i>
1	2	3	4
1. Accor	291 770	2666	Иври, Франция
2. Sol Meliá	65 586	246	Пальма де Майорка, Испания
3. Hilton International	54 117	170	Уотфорд, Хертс, Англия
4. Forte Hotels	48 407	249	Лондон, Англия
5. Societe du Louvre	37 630	601	Париж, Франция
6. Club Mediterranee SA	36 010	127	Париж, Франция
7. Scandic Hotels AB	20 415	126	Стокгольм, Швеция
8. Riu Hotels Group	20 150	72	Плайя де Пальма, Майорка, Испания
9. Friendly Hotels Pie	19 740	283	Эдгвайр, Мидлсекс, Англия
10. Iberostar	17 865	34	Пальма де Майорка, Испания
11. Hotels & Compagnie	16 838	326	Лезюли Седекс (Les Ulis Cedex), Франция
12. Whitbread Hotel Company	16 313	247	г. Лутон, Бедфоршир, Англия
13. Husa Hotels Group	16 147	178	Барселона, Испания
14. Queens Moat Houses Hotels	14 811	106	Ромфорд, Эссекс, Англия
15. Barcelo Hotels	14 063	61	Пальма де Майорка, Испания
16. Dorint Hotels & Resorts	11 758	77	Мёнхенгладбах, Германия
17. Occidental Hotels	11 106	46	Мадрид, Испания
18. Treff Hotels AG	10 782	82	Бад Арольсен, Германия
19. Thistle Hotels, Pie	10 764	60	Лидс, Англия

*Продолжение приложения F*

1	2	3	4
20. Steigenberger Hotels AG	10 529	61	Франкфурт-на-Майне, Германия
21. Tryp Hotels	10 500	59	Мадрид, Испания
22. Orbis Co.	10 324	55	Варшава, Польша
23. Maritim Hotels	10 245	41	Бад Зальццуфлен, Германия
24. Fiesta Hotels	9708	37	Ибица, Испания
25. Mövenpick Hotels & Resorts	8684	43	Адлисвилль, Швейцария
26. LTI International Hotels	8309	34	Дюссельдорф, Германия
27. Ringhotels	8118	154	Мюнхен, Германия
28. NH Hotels SA	8100	71	Мадрид, Испания
29. Stakis Hotels, Ltd	8054	53	Глазго, Шотландия
30. Rica Hotels & Restaurants	8000	73	Сандвика, Норвегия
31. Regal Hotel Group Pie	7700	115	Ньюбери, Беркшир, Англия
32. Restel	7461	39	Хельсинки, Финляндия
33. Golden Tulip Hotels	7000	46	ЕМ Хильверсум, Нидерланды
34. Swissotel Ltd	7000	22	Цюрих, Швейцария
35. Kempinski Hotels & Resorts	6648	25	Мюнхен, Германия
36. Greenalls Hotels & Leisure (De Vere)	6599	99	г. Уоррингтон, Чешир, Англия
37. Sunwing	6500	22	Стокгольм, Швеция
38. Danubius Hotel & Spa Co	6356	39	Будапешт, Венгрия
39. Jolly Hotels	6042	37	Вальдано, Италия
40. Sokos Hotels	6021	39	Хельсинки, Финляндия
41. Euro Disney SCA	6000	7	Марн-ля-Вале, Франция
42. Romantik Hotels	5890	182	Карлштайн-на-Майне, Германия
43. Robinson Club GmbH	5831	25	Ганновер, Германия

*Окончание приложения F*

1	2	3	4
44. Greotel SA	5628	22	Ретимнон, Крит, Греция
45. First Hospitality AB	5146	59	Стокгольм, Швеция
46. Paradores	5000	86	Мадрид, Испания
47. Jarvis Hotels	5000	62	Хай Вайкомб, Букингэмшир, Англия
48. Swallow Hotels Ltd.	4848	37	Тайн-энд-Вир, Англия
49. Princess Hotels	4647	11	Таррагона, Реус, Испания
50. Warwick International Hotels	4500	33	Париж, Франция

*Источник:* По данным *Hotels*, июль 1999.

## Приложение G

### Ведущие ГОСТИНИЧНЫЕ КОНСОРЦИУМЫ

<i>Консорциум</i>	<i>Количество номеров</i>	<i>Количество гостиниц</i>	<i>Главный офис</i>
1	2	3	4
1. REZsolutions Inc	1 500 000	7700	Феникс, штат Аризона, США
2. Lexington Services Corporation	375 000	3000	Ирвинг, штат Техас, США
3. VIP International Corporation	183 500	1468	Калгари, Альберта, Канада
4. Supranational Hotels	123 500	827	Лондон, Англия
5. Leading Hotels of the World	90 200	315	Нью-Йорк, штат Нью-Йорк, США
6. Hotusa-Eurostars-Familia Hotels	80 000	757	Барселона, Испания
7. Keytel, S.A.	76 000	650	Барселона, Испания
8. Logis de France	66 180	3682	Париж, Франция
9. SRS Hotels Steigenberger	60 300	365	Франкфурт-на-Майне, Германия
10. Sceptre Hospitality Resources	55 904	105	г. Энглвуд, США, штат Колорадо, США
11. Golden Tulip Worldwide Hotels	49 789	394	Брентвуд, Миддлсекс, Англия
12. Associated Luxury Hotels	35 657	62	Вашингтон, округ Колумбия, США
13. Summit Hotels & Resorts	31 846	159	Брентвуд, Миддлсекс, Англия
14. Minotel International	31 000	720	Лозанна, Швейцария
15. TOP International Hotels	30 000	260	Дюссельдорф, Германия
16. Sterling Hotels	27 320	92	Феникс, штат Аризона, США

*Окончание приложения G*

1	2	3	4
17. Robert F. Warner Inc.	26 050	164	Нью-Йорк, штат Нью-Йорк, США
18. Preferred Hotels Worldwide	24 115	114	Чикаго, штат Иллинойс, США
19. Historic Hotels of America	23 844	127	Вашингтон, округ Колумбия, США
20. Prima Hotels	22 143	143	Нью-Йорк, штат Нью-Йорк, США
21. ILA-Châteaux & Hotels de Charme	18 295	418	Брюссель, Бельгия
22. Flag Choice Hotels	18 000	489	Восточный Мельбурн, штат Виктория, Австралия
23. Small Luxury Hotels of the World	14 555	246	Суррей, Англия
24. Concorde Hotels Group	14 000	74	Париж, Франция
25. Relais & Châteaux	10 000	415	Париж, Франция

*Источник:* По данным *Hotels*, июль 1999.

## Приложение Н

# Международные отчеты Horwath

Многие данные, иллюстрирующие гостиничные операции, взяты из книги «Гостиничная отрасль во всем мире» (*Worldwide Hotel Industry*), опубликованной издательством Horwath International. То, что читатель хочет проверить и в чем убедиться, описано ниже.

Все данные взяты из анкет Horwath International, заполняемых каждый год в нескольких тысячах гостиниц, и могут содержать систематические ошибки выборки, такие как различия в интерпретации вопросов респондентами.

Терминология и определения даны в соответствии с 9-м переработанным изданием книги «Единая система расчетов для гостиничной отрасли» (*Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*). Объяснение основных терминов дается в каждом отчете, однако читателю рекомендуется подробно ознакомиться с содержанием «Единой системы».

Средние арифметические значения по гостиницам, участвующим в обзоре, теперь используются во всех отчетах. Каждая позиция анализируется отдельно и расчеты и коэффициенты рассчитаны по каждой из них. Все расчеты выражены в общей валюте — в долларах США, в которые были пересчитаны национальные валюты. Те, кто пользуется этой информацией, должны знать, что колебания валют оказывают значительное влияние на стоимость доллара.

Расчеты и коэффициенты проверены отдельно по шести регионам мира и для многих стран. Данные показательны для отобранных для отчетов гостиниц, но не обязательно являются репрезентативными для любого типа гостиницы или для любого региона или страны. В самих отчетах данные также проанализированы по трем ценовым и размерным категориям.

Общий профиль типичной гостиницы, взятой для анализа и отчета в конце 1990-х гг., показан ниже.

---

<i>Место расположения</i>	В черте города, в основном, в центре города. Иногда гостиница расположена в пригороде, особенно это касается некоторых домов отдыха в Северной Америке, а также в Африке, на Среднем Востоке и в Латинской Америке.
<i>Рынок</i>	В первую очередь те, кто ездит по делам. Также охватывает путешественников в свободное время, особенно в Африке, на Среднем Востоке и в Латинской Америке.
<i>Менеджмент</i>	В основном в сети филиалов. Также является независимым во всех регионах, особенно в Европе и Латинской Америке.

---

### Отчеты Pannel Kerr Forster

Для того чтобы проиллюстрировать данную книгу, привлекались также обзоры Pannell Kerr Forster по Европе, Среднему Востоку и Африке, в которых применяются несколько различные подходы. Результаты также представлены в соответствии с Единой системой (*Uniform System*), но в местной валюте. В дополнение к отчетам по регионам и стране представлены также обзоры по отдельным городам.

# Приложение I

## Список организаций ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

### Австралия

**Australian Hotel Association**

8 Quay Street, Sydney, NSW 2000

### Канада

**Hotel Association of Canada**

1016-130 Albert Street, Ottawa, Ontario K1P 5G7

### Ирландия

**CERT (Ireland's State Tourism Training Agency)**

Cert House, Amiens Street, Dublin 1

**Irish Hotel Federation**

13 Northbrook Road, Ranelagh, Dublin 6

### Новая Зеландия

**Hotel Association of New Zealand**

8th Floor, Education House, 178 Willis Street, Wellington

### Южная Африка

**Federated Hotel Association of South Africa**

PO Box 514, Rivonia 2128

### Великобритания

**British Hospitality Association**

Queens House, 55-56 Lincoln's Inn Fields, London WC2A 3BH

**Hotel & Catering International Management Association**

191 Trinity Road, London SW17 7HN

**Соединенные Штаты Америки****American Hotel & Motel Association**

1201 New York Avenue NW, Washington DC20005-3931

**Council on Hotel Restaurant and Institutional Education (CHRIE)**

International Headquarters Office, 1200 17<sup>th</sup> Street NW, Seventh Floor, Washington DC20036-3907

**Международные****ASEAN Hotel and Restaurant Association (AHRA)**

Bank Pacific Building, Jalan Jenderal Sudirman, Jakarta, Indonesia (brings together hotel and restaurant groups in South-East Asia)

**Caribbean Hotel Association (CHA)**

18 Marseilles St., Ste 2B, Santurce 00907, Puerto Rico

**Confederation of National Hotel and Restaurant Associations in the European Community (HOTREC)**

Bd Ansapach 111, Bte 4, B-1000 Brussels, Belgium

**Inter-American Hotel Association (IAHA)**

Fernandez Albano 171, 3er Piso, Casilla 3410, Santiago, Chile

**International Association of Hotel Management Schools (IAHMS)**

c/o Hague Hotel School, Brusselselaan 2, B-2587 AH Den Haag, Netherlands

**International Association of Hotel Schools Directors**

Euhofa International, Le Chalet-a-Gobet, CH-1000 Lausanne 25, Switzerland

**International Hotel & Restaurant Association (IHRA)**

251 rue du Faubourg St., Martin, Paris 75010

**International Hotel Association South Asia (IHASA)**

PO Box 2151, Tripureswar, Kathmandu, Nepal

**International Organization of Hotel and Restaurant Associations (HoReCa)**

Blumenfeldstrasse 20, CH-8046 Zurich, Switzerland

**Nordic Hotel and Restaurant Association**

c/o SHR, PO Box 1158, Kammakarg 39, S-11181, Stockholm, Sweden (совместное руководство организациями, связанными с гостиницами и ресторанами в Скандинавских странах)

## Приложение J

СПИСОК ПЕРИОДИЧЕСКИХ ИЗДАНИЙ  
ПО ГОСТИНИЧНОМУ БИЗНЕСУ

## Великобритания

*Caterer & Hotelkeeper* (еженедельник)

Reed Business Publishing, Quadrant House, The Quadrant, Sutton,  
Surrey SM2 5AS

*Hospitality* (10 раз в год)

Reed Business Information Ltd., Quadrant House, The Quadrant, Sut-  
ton, Surrey SM2 5AS

*Hospitality & Hotelier International* (1 раз в год)

Sterling Publications Ltd., PO Box 799, Brunei House, 55A North  
Wharf Road, London W2 1XR

*Hospitality Matters* (6 раз в год)

Wordsmith and Company, Suffolk House, The Green, Wooburn Green,  
Buckinghamshire HP 10 OEU

*Hospitality* (ежемесячно)

Reed Business Information Ltd., Quadrant House, The Quadrant, Sut-  
ton, Surrey SM2 5AS

*Hotel* (10 раз в год)

Manor Publishing Ltd., 19c Commercial Road, Eastbourne, East Sus-  
sex BN21 3XE

*Hotel Management International* (2 раза в год)

Cornhill Publications, Kings Court, 2-16 Godge Street, London W1P 1FF

*Hotel & Restaurant Magazine* (ежегодно)

Quantum Publishing Ltd., Quantum House, 19 Scarbrook Road, Croy-  
don, Surrey CR9 1LX

*International Journal of Contemporary Hospitality Management* (7 раз  
в год)

MCB University Press, 60/62 Toller Lane, Bradford, West Yorkshire  
BD8 9BY

*International Journal of Hospitality Management* (1 раз в квартал)

Elsevier Science Ltd., The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, Ox-  
ford OX5 1GB

**Соединенные Штаты Америки*****Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*** (2 раза в месяц)

Elsevier Science Inc., Box 945, New York, NY 10010

***Hotel Business*** (24 раза в год)

45 Research Way, #106, East Setauket, NY 11733-6401

***Hotel & Motel Management*** (21 раз в год)

Advanstar Communications Inc, 7500 Old Oak Boulevard, Cleveland, OH 44130-3343

***Hotels*** (ежемесячно)

Cahners Publishing Co, 1350 East Touhy Avenue, Des Plaines, IL 60018-3303

***Journal of Hospitality and Tourism Research*** (3 раза в год)

Sage Publications Inc, 2455 Teller Road, Thousand Oaks, CA 91320

***Lodging Hospitality*** (ежемесячно)

Penton Publishing Inc, 1100 Superior Avenue, Cleveland, OH 44114

**Другие страны*****Australian Hotelier*** (ежемесячно)

Level 2, 44 Chippen Street, Chippendale, NSW 2008, Australia

***Hospitality Magazine*** (ежемесячно)

PO Box 9904, Newmarket, Auckland, New Zealand

***Hospitality Today Magazine*** (ежемесячно)

4180 Lougheed Highway, 4th Floor, Burnaby, BC V5C 6A7, Canada

***Hotel & Catering Review*** (ежемесячно)

Marino House, 52 Glastuhule Road, Sandycove, Co. Dublin

***Hotelier & Caterer*** (ежемесячно)

PO Box 180, Howard Place, 7450 Cape Town, South Africa

## Приложение К

### Литература

### для дополнительного чтения

#### Глава 1 Вне дома

- Chin J., Barney W. and O'Sullivan H. (1995) *Hotels: Financial Management and Reporting: An Industry Accounting and Auditing Guide*, Chapter 1.
- Hanlon P. (1999) *Global Airlines*.
- Jones P. and Lockwood A. (1989) *The Management of Hotel Operations*, Chapter 1.
- Jones P. (1996) *Introduction to Hospitality Operations*, Part A.
- Knowles T. (1998) *Hospitality Management — An Introduction*, Chapters 1, 2.
- Quest M. ed. (1990) *Horwath Book of Tourism*.

#### Глава 2 Гостиничная продукция и рынки

- Buttle F. (1994) *Hotel and Food Service Marketing. A Managerial Approach*, Chapters 4, 5.
- Gee C.Y. (1994) *International Hotels: Development and Management*, Chapter 13.
- Mullins L. (1992) *Hospitality Management. A Human Resources Approach*, Chapter 1.

#### Глава 3 Политика, философия и стратегия гостиниц

- Boella M.J. (1996) *Human Resource Management in the Hospitality Industry*.
- Teare R. and Boer A., eds (1991) *Strategic Hospitality Management. Theory and Practice for the 1990s*.
- Teare R. and Ingram H. (1993) *Strategic Management. A Resource-based Approach for the Hospitality and Tourism Industries*.
- Teare R., Adams S. and Messenger S., eds (1992) *Managing Projects in Hospitality Organizations*.
- Teare R., Mountinho L. and Morgan N., eds (1993) *Managing and Marketing Services into the 1990s*.

#### Глава 4 Маленькая гостиница

- Jones P. (1996) *Introduction to Hospitality Operations*, Chapter 6.  
Lennick J. (1989) *Running Your Own Small Hotel*.  
Quest M. (1996) *How to Buy Your Own Hotel*.  
Thomas R. (1997) *Management of Small Tourism and Hospitality Firms*.

#### Глава 5 Гостиничные группы

- Chin J., Barney W. and O'Sullivan H. (1995) *Hotels: Financial Management and Reporting: An Industry/Accounting and Auditing Guide*, Chapters 5, 10.  
Jones P. (1996) *Introduction to Hospitality Operations*, Chapter 6.  
Kotas R., Teare R., Logie J., Jayawardena C. and Bowen J., eds (1997) *The International Hospitality Business*, Chapter 4.  
Teare R. and Olsen M. (1992) *International Hospitality Management*, Part 3.

#### Глава 6 Международные гостиничные операции

- Gee C.Y. (1994) *International Hotels: Development and Management*.  
Kotas R., Teare R., Logie J., Jayawardena C. and Bowen J., eds (1997) *The International Hospitality Business*.  
Teare R. and Olsen M. (1992) *International Hospitality Management. Corporate Strategy in Practice*.  
Jones P. and Pizam A., eds (1993) *The International Hospitality Industry*.

#### Глава 7 Номера и места

- Abbott P. and Lewry S. (1999) *Front Office. Procedures, Social Skills and Management*.  
Braham B. (1993) *Hotel Front Office*.  
Hotel and Catering Training Company (1990) *The Accommodation Operation*.

#### Глава 8 Питание и напитки

- Kinton R., Ceserani V. and Foskett D. (1992) *The Theory of Catering*.  
Knowles T. (1998) *Hospitality Management — An Introduction*, Chapter 7.  
Lillicrap D.R. and Cousins J.A. (1990) *Food and Beverage Service*.  
Davis B. and Lockwood A. (1994) *Food and Beverage Management: A Selection of Readings*.

#### Глава 9 Различные услуги, предоставляемые гостям

- Braham B. (1993) *Hotel Front Office*, Chapter 6.  
Knowles T. (1998) *Hospitality Management — An Introduction*, Chapter 6.

## Глава 10 Маркетинг

- Buttle F. (1994) *Hotel and Food Service Marketing. A Managerial Approach.*
- Fewell A. and Wills N. (1992) *Marketing. Hospitality Managers' Pocket Book Series.*
- Knowles T. (1998) *Hospitality Management — An Introduction*, Chapter 5.
- Roberts J. (1993) *Marketing for the Hospitality Industry.*
- Warne N. and Morrison A. (1996) *Hospitality Marketing.*

## Глава 11 Владение и управление имуществом

- International Hotels Environment Initiative (1996) *Environmental Management for Hotels. The Industry Guide to Best Practice.*
- Jones C. and Jowett V. (1997) *Managing Facilities.*
- Katsigris C. and Thomas C. (1999) *Design and Equipment for Restaurants and Foodservice: A Management View.*
- Lawson F. (1994) *Restaurants, Clubs and Bars: Planning, Design and Investment for Food Service.*
- Lawson F. (1995) *Hotels and Resorts: Planning, Design and Refurbishment.*
- Lawson F. (1999) *Conference, Convention and Exhibition Centres.*
- Touche Ross (1995) *Environmental Action Pack for Hotels.*

## Глава 12 Финансы и бухгалтерский учет

- Adams D. (1997) *Management Accounting for the Hospitality Industry: A Strategic Approach.*
- Chin J., Barney W. and O'Sullivan H. (1995) *Hotels: Financial Management and Reporting: An Industry Accounting and Auditing Guide.*
- Harris R. (1999) *Profit Planning. Hospitality Managers' Pocket Book Series.*
- Harris R. and Hazzard P. (1995) *Managerial Accounting in the Hotel and Catering Industry.*
- Messenger S. and Shaw H. (1993) *Financial Management for the Hospitality, Tourism and Leisure Industries.*

## Глава 13 Организация гостиницы

- Chin J., Barney W. and O'Sullivan H. (1995) *Hotels: Financial Management and Reporting: An Industry Accounting and Auditing Guide*, Chapter 6.
- Mullins L. (1992) *Hospitality Management. A Human Resources Approach*, Chapter 3.
- O'Connor P. (1999) *Using Computers in Hospitality.*
- Wood R. (1994) *Organizational Behaviour for Hospitality Management*, Chapter 1.

#### Глава 14 Укомплектование гостиницы персоналом

- Boella M.J. (1996) *Human Resource Management in the Hospitality Industry*.
- Guerrier Y. (1999) *Organizational Behaviour in Hotels and Restaurants: An International Perspective*.
- Hotel and Catering Training Company (1995) *Employment in the Catering and Hospitality Industry*.
- Mullins L. (1992) *Hospitality Management. A Human Resources Approach*, Chapters 8, 14.
- Wood R. (1994) *Organizational Behaviour for Hospitality Management*, Part 2.

#### Глава 15 Эффективность работы гостиниц

- Boella M.J. (1996) *Human Resource Management in the Hospitality Industry*, Chapter 19.
- Chin J., Barney W. and O'Sullivan H. (1995) *Hotels: Financial Management and Reporting: An Industry Accounting and Auditing Guide*, Chapter 3.
- Johns N. (1996) *Productivity Management in Hospitality and Tourism*.
- Olsen M. et al., eds (1996) *Service Quality in Hospitality Organizations*, Part 1.

## Библиографический СПИСОК

- Abbott P. and Lewry S. (1999) *Front Office. Procedures, Social Skills and Management*, 2nd edition, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Adams D. (1997) *Management Accounting for the Hospitality Industry: A Strategic Approach*, Cassell, London.
- Baker S. and Huyton, J. (1994) *Principles of Hotel Front Office Operations*, Cassell, London.
- Baud-Bovy M. and Lawson F. (1998) *Tourism and Recreation: Handbook of Planning and Design*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Beavis J.R.S. and Medlik S. (1981) *A Manual of Hotel Reception*, 3rd edition, Heinemann, London.
- Boella M.J. (1996) *Human Resource Management in the Hospitality Industry*, 6th edition, Stanley Thomes, Cheltenham.
- Borsenik F.D. and Stuttz A.T. (1992) *Management of Maintenance and Engineering Systems in the Hospitality Industry*, John Wiley, New York.
- Braham B. (1993) *Hotel Front Office*, Stanley Thomes, Cheltenham.
- Burkart A.J. and Medlik S. eds (1975) *The Management of Tourism: A Selection of Readings*, Heinemann, London.
- Burkart A.J. and Medlik S. (1981) *Tourism: Past, Present and Future*, Heinemann, London.
- Burkart A.J. and Medlik S. (1990) *Historical Development of Tourism*, CIRET, Aix-en-Provence.
- Buttle F. (1994) *Hotel and Food Service Marketing. A Managerial Approach*, Cassell, London.
- Callan R.J. (2000) *Registration, Classification and Grading*, Treadmill, Lancaster.
- Casado M.A. (2000) *Housekeeping Management*, Wiley, New York.
- Chin J., Bamey W. and O'Sullivan H. (1995) *Hotels: Financial Management and Reporting: An Industry Accounting and Auditing Guide*, Accountancy Books, Milton Keynes.
- Davis B. and Lockwood A. (1994) *Food and Beverage Management: A Selection of Readings*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Davis B., Lockwood A. and Stone S. (1998) *Food and Beverage Management*, 3rd edition, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Doswell R. (1970) *Towards an Integrated Approach to Hotel Planning*, New University Education, London.
- Fellows R. and J. (1990) *Buildings for Hospitality. Principles of Care and Design for Accommodation Managers*, Pitman, London.
- Fewell A. and Wills N. (1992) *Marketing. Hospitality Managers' Pocket Book Series*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Gee C.Y. (1994) *International Hotels: Development and Management*, Educational Institute of American Hotel and Motel Association, Washington, DC.
- Goss-Turner S. (1992) *Managing People in the Hotel and Catering Industry*, Croner, Kingston upon Thames.
- Greene M. (1987) *Marketing Hotels and Restaurants into the 90s*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Guerrier Y. (1999) *Organizational Behaviour in Hotels and Restaurants: An International Perspective*, Wiley, Chichester.
- Hanlon P. (1999) *Global Airlines*, 2nd edition, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Harris P. (1999) *Profit Planning. Hospitality Managers' Pocket Book Series*, 2nd edition, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Harris P. and Hazzard P. (1995) *Managerial Accounting in the Hotel and Catering Industry*, Stanley Thomes, Cheltenham.
- Horwath & Horwath (UK) Ltd. (1988) *Hotels of the Future. Strategies and Action Plan*, International Hotel Association, Paris.

- Horwath International (Annual) *Worldwide Hotel Industry* (ранее *Worldwide Lodging Industry*), HI, New York.
- Hotel and Catering International Management Association (1994) *European Management Skills in the Hospitality Industry*, HCIMA, London.
- Hotel and Catering Training Company (1990) *The Accommodation Operation*, HCTC, London.
- Hotel and Catering Training Company (1995) *Employment in the Catering and Hospitality Industry*, HCTC, London.
- Ingram H. and Ransley J. (2000) *Developing Hospitality Properties and Facilities*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- International Association of Hospitality Accountants (1986) *Uniform System of Accounts for Hotels*, 8th revised edition, Hotel Association of New York City Inc., New York.
- International Association of Hospitality Accountants (1996) *Uniform System of Accounts for Hotels*, 9th revised edition. Hotel Association of New York City Inc., New York.
- International Hotels Environment Initiative (1996) *Environmental Management for Hotels. The Industry Guide to Best Practice*, 2nd edition, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Johns N. (1996) *Productivity Management in Hospitality and Tourism*, Cassell, London.
- Johns N., Ingram H. and Lee-Ross D. (1994) *Operational Techniques: A Resource-Based Approach*, Cassell, London.
- Jones C. and Jowett V. (1997) *Managing Facilities. Hospitality Managers' Pocket Book Series*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Jones P. (1996) *Introduction to Hospitality Operations*, Cassell, London.
- Jones P. and Lockwood A. (1989) *The Management of Hotel Operations: An Innovative Approach to the Study of Hotel Management*, Cassell, London.
- Jones P. and Pizam A. eds (1993) *The International Hospitality Industry. Organisational and Operational Issues*, Pitman, London.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (1992) *The Balanced Scorecard — Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Ithaca, NY.
- Katsigris C. and Thomas C. (1999) *Design and Equipment for Restaurants and Foodservice: A Management View*, Wiley, New York.
- Kinton R., Ceserani V. and Foskett D. (1992) *The Theory of Catering*, Hodder & Stoughton, Sevenoaks.
- Kirk D. (1996) *Environmental Management for Hotels: A Student's Handbook*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Knowles T. (1998) *Hospitality Management: An Introduction*, Pitman, London.
- Kotas R., Teare R., Logie J., Jayawardena C. and Bowen J. eds (1997) *The International Hospitality Business*, Cassell, London.
- Lawson F. (1994) *Restaurants, Clubs and Bars: Planning, Design and Investment for Food Service*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Lawson F. (1995) *Hotels and Resorts: Planning, Design and Refurbishment*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Lawson F. (1999) *Conference, Convention and Exhibition Centres*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Lennick J. (1989) *Running Your Own Small Hotel*, Kogan Page, London.
- Lillicrap D.R. and Cousins J.A. (1990) *Food and Beverage Service*, Hodder & Stoughton, Sevenoaks.
- Medlik S. (1961) *The British Hotel and Catering Industry*, Pitman, London.
- Medlik S. (1965) *Higher Education and Research in Tourism in Western Europe*, Goldsmiths' travelling fellowships study tour report. Colleges of Advanced Technology, London.
- Medlik S. (1977) *Britain — Workshop or Service Centre to the World?* University of Surrey lecture. University of Surrey, Guildford.
- Medlik S. and Airey D.A. (1978) *Profile of the Hotel and Catering Industry*, 2nd edition, Heinemann, London.

- Medlik S. (1982) *Trends in Tourism: World Experience and England's Prospects*, English Tourist Board, London.
- Medlik S. (1983) *Holiday Surveys Examined: A Pilot Guide to National Holiday Surveys in Western Europe*, Horwath and Horwath, London.
- Medlik S. (1983) *Trends in World Tourism: A Review*, International Hotel Association, Paris, Horwath and Horwath, London.
- Medlik S. (1984) *Europeans on Holiday*, Horwath and Horwath (UK), London.
- Medlik S. (1985) *Paying Guests: A Report on the Challenge and Opportunity of Travel and Tourism*, CBI, London.
- Medlik S. (1988) *Tourism and Productivity*, British Tourist Authority/English Tourist Board Research Services, London.
- Medlik S. (1988) *Tourism Employment in Wales*, Wales Tourist Board, Cardiff.
- Medlik S. ed. (1991) *Managing Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Medlik S. (1996) *Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality*, 2nd edition, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Medlik S. (1997) *Understanding Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Medlik S. and Denton J. (1967) *Your Manpower: A Practical Guide to the Manpower Statistics of the Hotel and Catering Industry*, HMSO, London.
- Messenger S. and Shaw H. (1993) *Financial Management for the Hospitality, Tourism and Leisure Industries*, Macmillan, Basingstoke.
- Mullins L. (1992) *Hospitality Management. A Human Resources Approach*, Pitman, London.
- O'Connor P. (1999) *Using Computers in Hospitality*, Cassell, London.
- Olsen M. (1995) *Into the New Millennium: A White Paper on the Global Hospitality Industry*, International Hotel Association, Paris.
- Olsen M. et al., eds (1996) *Service Quality in Hospitality Organizations*, Cassell, London.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (Annual) *Tourism Policy and International Tourism in OECD Countries*, OECD, Paris.
- Pannell Kerr Forster (1998) *EuroCity Survey*, Pannell Kerr Forster, London.
- Pannell Kerr Forster (1998) *Europe, Middle East and Africa Trends*, Pannell Kerr Forster, London.
- Pannell Kerr Forster (1998) *Middle East and Africa City Survey*, Pannell Kerr Forster, London.
- Quest M. ed. (1990) *Horwath Book of Tourism*, Macmillan, London.
- Quest M. (1996) *How to Buy Your Own Hotel*, Brodie Marshall, London.
- Raleigh L.E and Roginsky R.J. eds (1995) *Hotel Investments: Issues and Perspectives*, Educational Institute of American Hotel and Motel Association, Washington, DC.
- Riley M. (1995) *Managing People*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Riley M. (1996) *Human Resource Management. A Guide to Personnel Practice in the Hotel and Catering Industries*, 2nd edition, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Roberts J. (1993) *Marketing for the Hospitality Industry*, Hodder & Stoughton, Sevenoaks.
- Shone A. (1998) *Business of Conferences*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Smith J. (1990) *Practical Computing. A Guide for Hotel and Catering Students*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Swarbrooke J. and Homer S. (1999) *Consumer Behaviour in Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Teare R., Adams S. and Messenger S. eds (1992) *Managing Projects in Hospitality Organizations*, Cassell, London.
- Teare R. and Boer A. eds (1991) *Strategic Hospitality Management. Theory and Practice for the 1990s*, Cassell, London.
- Teare R. and Ingram H. (1993) *Strategic Management for the Hospitality and Tourism Industries'. A Resource Based Approach*, Cassell, London.

- Teare R. and Olsen M. (1992) *International Hospitality Management. Corporate Strategy in Practice*, Pitman, London.
- Teare R., Mountinho L. and Morgan N. eds (1993) *Managing and Marketing Services into the 1990s*, Cassell, London.
- Thomas R. (1997) *Management of Small Tourism and Hospitality Firms*, Cassell, London.
- Touche R. (1995) *Environmental Action Pack for Hotels*, International Hotel Association, Paris.
- Venison P. (1983) *Managing Hotels*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Waller K. (1996) *Improving Food and Beverage Performance*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Warne N. and Morrison A. (1996) *Hospitality Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Witt S.E, Brooke M.Z. and Buckley P.J. (1991) *The Management of International Tourism*, Unwin Hyman, London.
- Wood R. (1994) *Organizational Behaviour for Hospitality Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- World Tourism Organization (Annual) *Compendium of Tourism Statistics*, WTO, Madrid.
- Yeoman I. and Ingold A. (1997) *Yield Management: Strategies for the Service Industries*, Cassell, London.