**Содержание**

Введение

Глава I. Сравнительный анализ методов управления персоналом в гостиничном бизнесе

1. Теоретические основы управления трудовыми ресурсами

1.1 Сущность управления трудовыми ресурсами

1.2 Особенности управления трудовыми ресурсами в сервисных организациях

2. Анализ методов управления трудовыми ресурсами:

2.1 Основные условия для эффективного функционирования системы управления трудовыми ресурсами

2.2 Основные рекомендации по усовершенствованию системы управления трудовыми ресурсами

Глава II. Анализ деятельности туристской фирмы «Нико Трэвел Сервисез»

1. Комплексный анализ деятельности

2. Управленческая разработка.

2.1 Построение дерева целей

2.2 Формирование затрат на проведение мероприятий

Заключение

Литература

**Введение**

Значительно изменяется сегодня во всем мире отношение к главной производительной силе общества ⎯ человеку труда. Роль человека в процессе экономического развития постоянно растет. Это в полной мере относится и к нашей стране. Подобные изменения затрагивают не только политические, экономические и социальные структуры общества, но и неизбежно оказывают воздействие на сознание людей. Происходят трансформации в ценностной и мотивационной структурах, то есть в понимании людьми того, ради чего им стоит жить и действовать, на какие идеалы опираться.

При планировании и организации работы ее руководитель определяет, что конкретно необходимо выполнить, каких целей достичь, когда, как и кто, по его мнению, должен заниматься этим. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников, с помощью доступного ему спектра средств стимулирования активизировать их деятельность, повышать ее эффективность.

Готовность и желание человека работать являются одними из ключевых факторов успеха функционирования сервисной организации. Работающий человек не машина, его невозможно «включить», когда требуется его работа, и «выключить», когда необходимость в его труде отпадает.

Путь к эффективному управлению персоналом в сервисной организации, к активизации его деятельности и повышении ее эффективности лежит через понимание мотивации людей. Если хорошо понимать, что движет человеком, побуждает его к действиям, к чему он стремиться, выполняя определенную работу, можно, в отличие от принуждения, требующего постоянного контроля, таким образом построить управление персоналом фирмы, что люди будут сами активно стремиться выполнить свою работу наилучшим образом и наиболее результативно с точки зрения достижения организацией своих целей.

За последние 25 лет лишь несколько проблем в теории управления обсуждались так горячо, как вопрос о том, что является стимулом для работников в коммерческих организациях. Мотивация служащих в индустрии гостеприимства является одной из горячих точек, создающих для руководителей постоянные проблемы. До сих пор мотивация к труду и связанное с этим состояние морали в производственных отношениях являются важнейшими факторами успеха любой организации в сфере гостеприимства, в значительной степени зависимой от эффективных межличностных отношений работника и клиента.

Хотя качество сервиса и является в значительной степени субъективным и оценка его проводится с точки зрения критериев качества в ощущениях обслуживаемого, всем хорошо известно, что неудовлетворенность клиента от обслуживания в ресторане или гостинице зависит от самого обслуживания.

Исследования показывают, что главной причиной того, удостаивает ли своим посещением клиент предприятие обслуживания еще раз или нет, является хорошее или плохое обслуживание ему предоставленное. В первый раз гостя можно завлечь хорошей рекламой, богатым интерьером или разнообразием меню, но во второй раз он приходит благодаря профессиональной работе персонала и высокому качеству обслуживания, полученному ранее. Высокий уровень мотивации для качественной работы является, таким образом, желательным не просто с организационной точки зрения, но ввиду прямого и очевидного воздействия на клиентов и на их восприятие качественного обслуживания.

В курсовой работе рассматриваются теоретические и практические аспекты управления персоналом в сервисной организации, а именно раскрывается структура понятия управления трудовыми ресурсами, приводятся методы, способы и механизмы, с помощью которых осуществляется активизация трудовой деятельности, достигается максимально возможное использование трудового потенциала.

Главная цель работы состоит в том, чтобы сравнить методы управления трудовыми ресурсами в сервисных организациях, и указать направления ее совершенствования.

Объектом исследования в данной курсовой работе являются непосредственно трудовые ресурсы, которым принадлежит очень важная роль в сервисных организациях.

Предметом исследования в курсовой работе является процесс управления трудовыми ресурсами.

**Глава I. Сравнительный анализ методов управления персоналом в гостиничном бизнесе**

*Теоретические основы управления трудовыми ресурсами.*

Персонал – коллектив работников с определенной структурой, соответствующей научно-техническому уровню производства, условиям обеспечения производства рабочей силой и установленным нормативно-правовым требованиям. Человеческие ресурсы являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность [10]. Управление многообразно и существует в самых различных видах. Если обобщить информацию в изученных источниках, можно дать следующее определение понятию "управление": это целенаправленная осознанная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды - общества, живой и неживой природы, техники.

Управленческий труд относится к категории труда умственного, осуществляемого человеком в виде нервно-психических усилий.

В литературе по менеджменту представлено множество определений понятия "управление персоналом". Это и менеджмент персонала, и маркетинг персонала, и экономика персонала, и кадровый менеджмент, и менеджмент человеческих ресурсов, и социальный менеджмент. Изучая различные источники, приходим к выводу, что какое бы определение мы ни выбрали, суть останется неизменной - в основе лежит деятельность организации, направленная на человека, на целевое изменение его мотивации, чтобы добиться от него максимальной отдачи, а следовательно, достижения высоких конечных результатов всей деятельности организации. Управление персоналом - это совокупность множества элементов.

Рассматривая процесс управления персоналом как целостную систему, можно выделить основные элементы, реализующие следующие функции:

организационную:

информированность населения о наборе кадров и сроках набора;

объем средств, выделенных на подготовку кадров и жилищно-бытовое строительство, и др.;

воспроизводственную:

обеспечивающую создание учебно-материальной базы и развитие персонала.

Функции управления трудовыми ресурсами:

планирование и моделирование организационной и должностной структур (штатного расписания);

ведение истории штатной единицы, просмотр штатного расписания в историческом разрезе;

профилирование должностей в целях полнофункционального управления персоналом (профиль должности может включать должностную инструкцию, модель компетенции, регламент аттестаций, регламент обучения, показатели, учитываемые для монетарной мотивации, параметры подбора); назначение "профиля должности" для конкретной штатной единицы в штатном расписании;

управление персоналом в части материальной и нематериальной мотивации сотрудников:

управление мотивацией на основе измеряемых показателей, задание показателей и параметров расчета премий (штрафов) в профиле должности, учет показателей и расчет выплат (удержаний) на основе механизма нарядов;

управление персоналом в части обучения и переподготовки:

учет образования, умений и навыков сотрудников;

планирование мероприятий (курсов), для покрытия потребностей в обучении;

автоматическое формирование списков на плановое обучение и повышение квалификации;

учет учебных заведений и курсов переподготовки;

планирование и учет лимитов и затрат на обучение;

учет кадрового резерва и совместительства в целях управления карьерой сотрудников;

управление персоналом в части оценки и аттестации:

формирование моделей компетенции в профилях должностей;

описание оценочных мероприятий на основании произвольных методов оценки персонала, описание шкал оценки;

автоматизированное планирование мероприятий по оценке персонала;

автоматическое составление и утверждение списков сотрудников, подлежащих оценке;

автоматизированное проведение мероприятий по оценке персонала;

автоматический расчет соответствия работников "профилям должностей", просмотр нормативных и актуальных фактических оценок, взятых в расчет, хранение результатов расчета и анализ соответствия в целом по отделам, по "профилям должности" и т.д.;

управление персоналом в части подбора (рекрутинга);

автоматическое определение вакансий на заданную дату на основе штатного расписания с учетом утвержденных штатных единиц с предстоящей датой открытия, определение вакантных в будущем периоде штатных единиц на основе учета планируемого изменения назначений (желаемая замена работника, предстоящее увольнение, декрет);

учет всех личных данных (в том числе резюме) кандидатов на штатные должности;

автоматизированная оценка соответствия кандидата требованиям вакансии;

формирование приказов о приеме сотрудника;

формирование плана подбора персонала;

планирование мероприятий по подбору персонала с учетом затрат на их проведение и ожидаемого количества кандидатов;

оценка эффективности мероприятий по подбору персонала;

управление персоналом в холдинговых структурах.

Руководство персоналом как функция управления призвана объединять, координировать, взаимоувязывать и интегрировать все прочие функции в единое целое.

Достигается это реализацией принципов работы с персоналом, их взаимодействием.

Обеспечение гарантий занятости для персонала делает любую фирму более прибыльной и конкурентоспособной, особенно если стратегия стабилизации состава работников используется в качестве средства для повышения гибкости в управлении персоналом, создания условий для тесного взаимодействия работников и сохранения наиболее квалифицированного их состава.

**1.2 Особенности управления трудовыми ресурсами в сервисных организациях**

Управление трудовыми ресурсами признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта.

Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

Какие бы прекрасные идеи, новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия не существовали, без хорошо подготовленного персонала высокой активности добиться невозможно. Именно люди делают работу, подают идеи и позволяют гостинице существовать.

Без людей не может быть организации, без квалифицированных кадров ни одна гостиница не сможет достигнуть своих целей. Управление персоналом связано с людьми и их отношениями внутри предприятия.

Сегодня основными факторами конкурентоспособности стали обеспеченность рабочей силой, степень ее мотивации, организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала.

Успехи ведущих западных гостиниц в обеспечении высокого качества обслуживания, его быстрого обновления, снижении издержек производства и интеграции усилий персонала связаны с тем, что в них созданы высокоэффективные системы руководства персоналом. Большое значение для эффективной кадровой политики имеет анализ характеристик рынка рабочей силы. Внутрипроизводственные особенности организации, такие, как поставленные цели развития фирмы, тенденции ее управленческого стиля, конкретный характер решаемых ею задач, специфика рабочих коллективов и др. также должны приниматься в расчет для обеспечения эффективности кадровой политики [5].

Эти общие тенденции должны учитываться в отечественной практике управления персоналом гостиницы.

Целями управления персоналом предприятия индустрии гостеприимства являются:

-повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;

-повышение эффективности производства и труда, в частности, достижение максимальной прибыли;

-обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

-обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;

-достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;

-полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;

-обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивации, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;

-закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);

-обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, должностного продвижения и т.п.;

-согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);

-повышение эффективности управления трудовыми ресурсами, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

 Управление трудовыми ресурсами осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает: определение целей и основных направлений работы с персоналом; определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей; организацию работы по выполнению принятых решений; координацию и контроль выполнения намеченных мероприятий; постоянное совершенствование системы работы с персоналом [7].

Управление трудовыми ресурсами включает в себя следующие этапы:

1. Планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.

2. Набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.

3. Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.

4. Определение заработной платы и льгот: Разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.

5. Профориентация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

6. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.

7. Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.

8. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.

9. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей, во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом гостиницы, познания механизма ее функционирования, выбора оптимальных технологий и методов работы с людьми.

**2. Анализ методов управления трудовыми ресурсами**

**2.1 Основные условия для эффективного функционирования системы управления трудовыми ресурсами**

Сложность управленческого труда обуславливается несколькими обстоятельствами: масштабами, количеством и структурой решаемых проблем, связей между ними, разнообразием применяемых методов, организационных принципов. Сложность управленческого труда характеризуется степенью новизны принимаемых решений, объектом требуемых изменений в состоянии объекта управления, поиска нетрадиционных подходов к ним. В этом смысле управление инновациями намного сложнее управления текущей деятельностью, где все в основном идет по накатанной колее, решаются традиционные, повторяющиеся из года в год проблемы.

Посредством управленческого труда осуществляется взаимодействие между субъектом и объектом управления, реализующее управленческие отношения. Чтобы такое взаимодействие было эффективным, необходимо выполнение ряда условий:

- субъект и объект управления должны соответствовать друг другу. Если такого соответствия не будет, окажется трудно их "состыковать", они не смогут понять друг друга в процессе работы, а следовательно, и реализовать свои потенциальные возможности. Легко представить, например, ситуацию, когда умный и способный человек становится руководителем в той области, о деятельности которой он не имеет четкого представления. Скорее всего, принимаемые им решения окажутся малопонятными для подчиненных, и они не смогут трудиться с необходимой отдачей. Более того, субъект и объект управления должны быть совместимы друг с другом в процессе функционирования. Так, если руководитель и подчиненный не будут совместимы психологически, то рано или поздно между ними начнутся конфликты, которые окажут самое негативное влияние на результат работы.

- в рамках единства, субъект и объект управления должны обладать относительной самостоятельностью. Субъект управления не в состоянии предусмотреть все интересы объекта и возможные варианты его действий в той или иной ситуации, особенно если она возникает непредвиденно. Прежде всего нет гарантии, что принимаемые решения будут оптимальными, так как удаленность от места событий, незнание многих деталей, сопряженных с возникшими обстоятельствами, и так далее препятствуют этому. Субъект управления может задерживать по тем или иным причинам само решение, что влечет за собой потерю времени и все связанные с этим негативные результаты для объекта. Наконец, когда в качестве объекта управления выступают живые люди, обладающие собственными интересами, стремлениями, взглядами на ситуацию, они должны иметь возможность реализовать их на практике. При отсутствии такой возможности люди либо перестанут проявлять активность, либо предпримут все меры, чтобы добиться своего. Если всего этого не учитывать, последствия взаимодействия субъекта и объекта могут быть самыми неприятными.

- субъект и объект управления должны осуществлять между собой двустороннее взаимодействие, основанное на принципах обратной связи, определенным образом реагируя на управленческую информацию, полученную от другой стороны. Такая реакция служит ориентиром для корректировки последующих действий, которые обеспечивают приспособление субъекта и объекта управления не только к изменению внешней ситуации, но и к новому состоянию друг друга.

- как субъект, так и объект управления должны быть заинтересованы в четком взаимодействии; один - в отдаче в данной ситуации команд, другой - в их своевременном и точном исполнении. Возможность субъекта управлять обусловлена готовностью объекта следовать поступающим командам. Подобная ситуация возникает в том случае, если личные цели участников управленческого процесса будут совпадать и одновременно соответствовать целям объекта управления. То есть степень достижения участниками управленческой деятельности своих целей должна находиться в прямой зависимости от степени достижения целей самого управления, вытекающих из потребностей самого объекта. И это составляет самую большую проблему управления в том случае, когда его субъект и объект не связаны отношениями собственности.

Любой управленческий процесс должен основываться на принципе последовательности. Это означает, что действия, из которых он состоит, располагаются в строго определенном порядке, как в пространстве, так и во времени. Нельзя, например, сначала принимать решение, а уж затем осмысливать ситуацию. В ряде случаев последовательность управленческих действий может иметь циклический характер, предполагающий их повторение в том же виде через определенные промежутки времени.

Управление должно быть непрерывным. Это позволяет своевременно обнаруживать и решать возникающие проблемы, а следовательно, обеспечивать стабильное развитие и функционирование организации, что требует оптимального сочетания централизованного регулирования и самоуправления отдельных элементов организации. Так как само управление осуществляется людьми, оно невозможно без соблюдения такого важного принципа, как учет индивидуальных особенностей и психологии работников, закономерностей межличностных отношений и группового поведения. Это обеспечивает нормальный морально-психологический климат в организации и принятие взвешенных решений, которые будут надлежащим образом исполняться .

Для того чтобы управленческий процесс протекал нормально, необходимо соблюдение такого важного принципа, как обеспечение единства прав и ответственности в каждом его звене. Избыток прав по сравнению с ответственностью приводит на практике к управленческому произволу; недостаток же парализует деловую активность и инициативу, так как даже небольшой "перебор" здесь может привести к крупным неприятностям.

Важным принципом процесса управления считается состязательность участников управления на основе личной заинтересованности в успехе, поддерживаемой с помощью различных мотиваторов, таких как материальное поощрение, возможность продвижения по службе, самореализации, получения новых знаний и навыков.

В современных условиях управление не может быть по-настоящему результативным без соблюдения такого принципа, как максимально широкое вовлечение исполнителей в процесс подготовки решений, причем уже на самых ранних его стадиях. Он исходит из того непреложного факта, что решения, в которые вложен собственный труд и собственные идеи, будут реализовываться с большей активностью и заинтересованностью, чем "спущенные сверху".

Работа с персоналом превратилась в последние годы в одну из основных обязанностей руководителей всех уровней и направлений, которые должны придерживаться определенных правил. Основные из них следующие:

- безусловная ориентация на требования законодательства о труде;

- учет не только текущих, но и перспективных потребностей организации в персонале, исходящих из задач ее развития, прогноза рыночной конъюнктуры и тенденций естественного движения рабочей силы;

- соблюдение баланса интересов организации и ее работников;

- создание условий для сокращения числа увольнений и сохранения занятости;

- максимальная забота о каждом человеке, уважение его прав, свобод, достоинств.

Результативное управление персоналом основывается на социальном партнерстве, под которым понимаются взаимосвязанные действия администрации, трудового коллектива, профсоюзов и иногда представителей государства.

**2.2 Основные рекомендации по усовершенствованию системы управления трудовыми ресурсами**

Структурные рекомендации

Названия должностей должны давать повод для гордости работникам, их занимающим. При этом необходимо помнить, что в Украине сложные иностранные наименования могут произвести неблагоприятное впечатление на поставщиков, клиентов и сотрудников.

Если руководитель готовит своего потенциального приемника, то для создания здоровой конкуренции можно выбрать несколько человек. Но при этом не должно быть фаворитов. Для проверки способностей каждого, следует уехать, оставив их, по очереди на посту руководителя, дав слово по возвращении поддержать и одобрить все, что бы они не сделали. При этом возвращаться лучше всего внезапно.

В отеле должна быть гибкая система отпусков для всего персонала, а не только для руководителя. При добросовестном и преданном отношении к работе и гостинице никто не позволит себе задерживаться на долго. Обязательно надо делать исключения для отпусков по уважительным причинам.

Прежде чем начать новое дело, удостоверьтесь в том, что оно будет иметь реальные и ощутимые результаты. В противном случае мероприятие может послужить лишь утешением чьему-либо самолюбию.

Для успешного функционирования отелю необходимо осмысленное неподчинение специалистов. В этом случае снижается риск принятия и, что главное, выполнения сотрудниками неправильных и непродуманных решений, в том числе и решений руководителя. Каждый сотрудник должен иметь право отстаивать свою точку зрения по поводу решения вплоть до резких мер (увольнение по собственному желанию).

Стремитесь ликвидировать совместительство, если это причиняет вред гостинице. Дело может заключаться только в неудобном режиме работы или низкой зарплате.

Избегайте кумовства – оно снижает качество работы сотрудников и подрывает авторитет руководителя в том случае, если его родственники не желают или не могут работать как положено. Но и тогда, когда они работают хорошо, первая же ошибка послужит сигналом к халатности для остальных сотрудников. Кроме того, не работая с родственниками, легче избежать сплетен и излишнего освещения в коллективе личной жизни руководителя. Совет исключается, если в фирме работают одни родственники.

В отношении привилегий целесообразно следовать ориентации на всех работников отеля: сокращении специального дорого канцелярского оборудования для начальства; запрещение музыки на рабочем месте, кроме тех мест, где не требуется умственных усилий; снижение количества звуковых сигналов в офисе, включая телефон; запрещение найма штатных психологов или проведения психологических исследований для начальства; честность в любых отношениях, отказ от приятельских и фамильярных отношений внутри гостиницы между начальником и подчиненным (во избежания несправедливости к хорошим, но не симпатичным руководителю работникам); отказ от постоянного привлечения новых сотрудников; отказ от условностей во всех областях деятельности, отягчающих ее и внутрифирменное общение в отеле.

Создание и поддержание в оптимальном состоянии системы обратной связи в коллективе позволит преодолеть любые негативные моменты в жизнедеятельности гостиницы через информацию от сотрудников.

Рекомендации по стимулированию персонала.

Изучение практической деятельности гостиницы «Oreanda» позволяет выделить общие характеристики эффективной системы стимулирования труда и участия в прибылях:

- непосредственная и тесная связь с достигнутыми успехами в работе в виде дохода от роста прибыли, выраженного в процентах для каждого работника;

- заранее согласованные принципы, вознаграждения за перевыполнение плана, внесенные в систему бухгалтерского учета;

- отсутствие «потолка» для премий, основанных на участии в прибылях;

- соответствие зарплаты реальному вкладу сотрудника в успехе отеля и разумным жизненным расходам;

- ограничение базовых окладов для руководителей высшего уровня;

- принцип материального стимулирования распространяется на всех работников гостиницы и носит постоянный характер;

- жесткая схема начисления премий, включающая только три категории оценок результатов работы для каждого работника (хорошо, удовлетворительно, плохо), рейтинг работы;

- каждая премия вручается непосредственным начальником и сопровождается беседой и поздравлениями; с работниками, не получившими премии, беседа по поводу основания для лишения премии проводится обязательно и наедине;

- не должно быть никаких выплат, независящих от результатов работы; лучше не премировать вообще никого;

- плохие работники не могут быть премированы ни в каком случае и ни каким образом;

- никогда нельзя наказывать материально работников, которые допустили ошибки по вине руководства, даже в дни кризисов. Если работник выполняет работу на своем участке отлично, он должен быть поощрен;

- в отеле не должно быть никаких секретных или излишних накладных расходов, отрицательно влияющих на премиальную систему.

Помимо премиальной системы должна существовать система регулярного пересмотра зарплат в два этапа: на первом — заплаты пересматривает коллектив, на втором — руководитель. При желании последнего и с согласия коллектива этапы можно поменять местами.

Важно помнить, что оплата труда руководителя не должна быть выше более чем в 2 раза оплаты труда ведущих специалистов, так как объем управленческой работы не настолько велик, чтобы его выражала столь большая денежная сумма.

Когда нужно повысить сотрудника в должности, часто кажется, что в отеле нет человека, способного занять вакантный пост. В таком случае, следует найти такого, который соответствовал бы требованиям только на 50% и дать ему эту работу. Через некоторое время он достигнет 100% к всеобщему удовлетворению. Но брать человека со стороны неэффективно, даже если он подходит на 110%, так как даже через длительный промежуток времени он все еще будет знакомиться с секретами деятельности гостиницы. Также не стоит назначать на более высокую должность работников, имеющих большой потенциал, но низкие результаты труда: потенциал располагает к лени и много шансов за то, что работник провалит порученное дело. Если решено последовать правилу 50%, то из имеющихся кандидатур старайтесь выбрать лидера (формального или неформального), так как именно ему обеспечена поддержка коллектива в случае провала.

Уделяя должное внимание профессиональной подготовке и переподготовке сотрудников, необходимо помнить, что наглядное преподавание на рабочем месте гораздо эффективней теоретических лекций. Научите подчиненного работать так: всесторонне просветите его относительно теории дела и отправьте на рабочее место, не направляя и подсказывая ему до тех пор, пока он сам не обратится за помощью. А еще лучше — уйдите в отпуск.

Никогда не экономьте на зарплате хорошим работникам. Одной преданности гостинице недостаточно для продолжительной работы в ней. Низшие потребности также обязательно должны быть удовлетворены, особенно когда они связаны с такими высшими потребностями, как потребность в уважении и признании, которая в наше время базируется на размере оклада.

Обязательно должен существовать регулярный контроль результатов деятельности всех работников в любой форме, приемлемой и руководителем и подчиненными, с основной целью — предотвращением ошибок или их исправлением на самой ранней стадии возникновения.

Коммуникационные рекомендации.

Обращаться к руководителям высшего ранга отеля лучше напрямую, так как промежуточные участники общения усложнят контакты и могут исказить информацию.

Для того чтобы поближе познакомиться с коллективом гостиницы, уйдя в отпуск, можно позвонить себе на работу в качестве обычного клиента без особенных запросов и возможностей. Это поможет выявить недостатки в управлении персоналом и вовремя принять меры по их устранению [2].

Формальные рекомендации.

Все решения должны приниматься на возможно низшем уровне, исходя из необходимости быстро и без особых затрат исправлять принятое решение.

О необходимости делегировать полномочия много сказано в различных трудах по управлению. Надо отметить, что делегирование повышает универсальность знаний работников. Надо только научиться давать сотрудникам не мелкие, а важные поручения. От подчиненных, которым делегировали полномочия, надо прежде всего добиться не только продуманной аргументации по поводу решения проблемы, но и обязательных ответов на некоторые насущные вопросы.

Психологические рекомендации.

Самые большие ошибки обычно совершаются руководителем именно в той области, где он чувствует себя непревзойденным, так как не было провалов. Высокомерие и самомнение в бизнесе — верный путь к разорению.

Формой вознаграждения, которой пренебрегает абсолютное большинство руководителей, является "спасибо". Необходимо об этом помнить.

Всегда надо стараться выполнять свои обещания. При этом стоит оставить себе срок подумать и определенный запас сил и средств, а также времени. Если руководитель заботится о росте авторитета в коллективе, то должен выполнять свои обещания раньше назначенного им времени. Его обязательно будут ценить хотя бы за одно это качество. При общении с другими можно считать, что обязательность прямо зависит от занимаемого поста. Однако по данным социологических опросов 75% руководителей необязательны [2].

Необходимо следить за физическим состоянием работников. Согласно последним медицинским исследованиям, развивающееся ожирение — верный признак неудовлетворенности работой. Если устранить причину, то вес вернется к норме, а в отеле будет ликвидирован скрытый конфликт.

**Глава II. Анализ деятельности туристской фирмы "Нико Трэвел Сервисез"**

**1. Комплексный анализ деятельности**

Компания "Нико Трэвел Сервисез" была основана в 1991 году как агентство, принимающее иностранных туристов на территории СНГ. С 1993 она начала работать на рынке организации деловых поездок. В 1994 году "Нико Трэвел Сервисез" была аккредитована в Международной Ассоциации Авиационного Транспорта (IATA) в качестве первого агентства, рекомендованного Российским национальным комитетом IATA. В связи с растущими потребностями клиентов компания "Нико Трэвел Сервисез" в 2000 году открыла офис в Набережных Челнах, а затем в Санкт-Петербурге, Краснодаре, Казани, Альметьевске и Нижнем Новгороде.

Адрес фирмы: Бульвар Энтузиастов, 19

тел.: (8552) 39-17-77, факс: (8552) 38-11-66

e-mail: chelny @ nicko. ru

Своей задачей фирма поставила по возможности освободить своих клиентов от необходимости работать с несколькими поставщиками услуг. Тем самым у них есть возможность заказать все необходимые услуги в одном месте и получить их на одинаково высоком профессиональном уровне.

В настоящий момент, деятельность компании подразделяется на три основных направления:

Обслуживание деловых поездок и командировок;

Организация конференций и инсентивных поездок;

Организация индивидуальных поездок на отдых для сотрудников корпоративных клиентов.

Компания "Нико Трэвел Сервисез" предоставляет полный комплекс услуг по организации деловых поездок в любую точку мира:

авиа и железнодорожные билеты по всем направлениям;

бронирование отелей в России и за рубежом;

визовое обслуживание (получение российских и иностранных виз);

автотранспортное обслуживание;

обслуживание в VIP залах аэропортов;

бесплатная доставка проездных и прочих документов;

экскурсионные программы;

предоставление аналитических отчетов;

оптимизация расходов на деловые поездки.

"Нико Трэвел Сервисез" является официальным агентством Международной Ассоциации Авиационного Транспорта (IATA) и сотрудничает со всеми основными международными и российскими авиакомпаниями. Такими как «Lufthansa», «British Airways», «Сибирь», «Аэрофлот» и др. Компания имеет агентские контракты, в которых оговорены специальные условия и конфиденциальные тарифы, позволяющие существенно оптимизировать бюджет на поездки. [сайтфирмы].

"Нико Трэвел Сервисез" предлагает услуги по бронированию гостиниц во всех городах России, СНГ и за рубежом.

Оплата проживания может быть произведена наличными, по безналичному расчету или кредитной карте. "Нико Трэвел Сервисез" предоставляет все необходимые финансовые документы для оформления отчета о командировке. Подтверждение бронирования предоставляется в течение 24 часов с момента получения заявки. Фирма предоставляет любой вид автотранспорта в России, СНГ и за рубежом. Также возможно бронирование легковых машин без водителя через систему "AMADEUS" по всему миру [32].

В настоящее время клиентами "Нико Трэвел Сервисез" являются более 50 крупных и средних российских компаний и правительственных организаций, среди них: ОАО «КамАЗ», ЗАО «ТФК КамАЗ», ООО «КамАЗ-Лизинг», ОАО «Завод малолитражных автомобилей», ОАО «Камснаб», ЗАО «Камская торгово-промышленная компания», МЗАО «Форт-Диалог», Администрация города, ООО «Технополимер», «Государственная Налоговая Инспекция г. Наб. Челны», ОАО «Нижнекамск Шина», «Набережночелнинский Картонно-Бумажный Комбинат» и др.

Основным конкурентом на рынке корпоративного обслуживания в городе является фирма «Туристический сервис». Другие тур.агентства города могут быть конкурентами только в сфере организации отдыха. В роли конкурента по продаже авиа и железнодорожных билетов выступают городские кассы.

Основной принцип деятельности фирмы состоит в стремлении к получению дохода. Доход – это важнейший экономический показатель работы предприятий, отражающих их финансовое поступление от всех видов деятельности, конечным результатом которой выступает произведенная и реализованная продукция (оказанные услуги, выполненные работы), оплаченные заказчиком [8;367].

Доходность компании «Нико Трэвел Сервисез» основывается на показателе объемов продаж или выручке от реализации туристских продуктов, динамика изменения которых в течение 2004 года представлена на Рисунке 2.1.

Рис.2.1. Распределение объема продаж ЗАО «Нико Трэвел Сервисез» в течение 2008 года

Безусловно, фирма, предлагающая туристские услуги, заинтересована в разумно наибольшем объеме таких услуг, загрузке производственных мощностей. Но показатель продаж подвержен влиянию факторов сезонности, которые являются следствием изменения необходимости проведения встреч, носящих коммерческий характер, для корпоративного сектора туризма. Наибольший объем продаж наблюдается в осенне-зимний период. Весной количество совершения деловых поездок в другие регионы постепенно уменьшается. Летом происходит некоторый спад продаж из-за периода отпусков. Поэтому компания «Нико Трэвел Сервисез» основной акцент делает на предложения туризма, организуя индивидуальные поездки на отдых для сотрудников, а также формируя мотивационные программы для дилеров, партнеров, лучших сотрудников организаций (интенсив-поездки). Интенсив-поездки обязательно содержат различные эксклюзивные пункты программы и отличаются уникальностью и экзотикой. Другие туристские агентства, не ориентированные на деловых потребителей, не занимаются формированием и организацией подобных туров, что пеимущественно отличает от них компанию «Нико Трэвел Сервисез».

В среднем уровень рентабельности компании «Нико Трэвел Сервисез» за 2004г. составил 6% по сравнению с 5% за предыдущий год. Рост рентабельности продаж показал положительную результативность текущих затрат фирмы.

Прибыль является одним из обобщающих оценочных показателей деятельности предприятия. Сравнение показателей уровня полученной прибыли за 2003, 2004 годы графически изображено на Рисунке 2.2. По сравнению с 2003 годом, прибыль каждого месяца 2004 года выше.

На снижение величины прибыли в первую половину 2004г. повлияли расходы, связанные с покупкой дорогостоящего компьютерного обеспечения для статистической обработки данных компании и систем бронирования, а также отсрочки платежей за услуги для крупных клиентов. В свою очередь, повышение уровня прибыли особенно за июнь и в другие месяцы произошло вследствие доходов от взаиморасчетов прошлых месяцев. Доходы от внереализационной деятельности обеспечивается в счет погашения задолженности по покупке билетов, проживания в отелях и прочих услуг клиентами компании «Нико Трэвел Сервисез».

Издержки туристской фирмы формируются на основе суммы переменных и постоянных затрат. Переменные затраты осуществляются непосредственно в процессе производства и в связи с ним, возрастая и уменьшаясь пропорционально объему производства и продаж. Расходы агентства «Нико Трэвел Сервисез» составляют следующие основные статьи:

-стоимость продуктов и услуг поставщиков (сторонних туроператоров, хотельров, перевозчиков) в составе реализуемых фирмой продуктов и услуг;

-переменная часть заработной платы сотрудников (премии), выплачиваемая пропорционально объему продаж;

-торгово-комиссионные расходы;

-налоги и отчисления, пропорциональные обороту и т.д.

Постоянные затраты связаны с поддержанием возможностей (производственных и внепроизводственных) деятельности фирмы, но не связаны непосредственно с ходом производства и не следуют за динамикой его объема. К таким затратам относятся:

оклады, постоянная заработная плата персонала;

некоторые виды сезонных платежей разного назначения;

маркетинговые и рекламные акции;

арендные и коммунальные платежи;

фиксированные налоги и отчисления;

телефонная связь, INTERNET, линии бронирования;

амортизационные отчисления;

ремонт;

административные расходы и т.п.

Сумма затрат фирмы «Нико Трэвел Сервисез» за 2004г. меняется в связи с расширением компании и модернизацией технологий работы. Кроме того, в сумму постоянных расходов включены 15% отчисления от величины туристской маржи (Маржа Выручка от реализации – Себестоимость) [20;24-25] в главный офис компании «Нико Трэвел Сервисез» в Москве. Все данные об уровне объема продаж, издержек, прибыли и рентабельности за каждый месяц представлены в годовом балансе ЗАО «Нико Трэвел Сервисез»

Линейная организация предполагает относительную автономность в работе. Данный тип департаментизации характеризуется в целом простотой, одномерностью связей (только вертикальные связи) и возможностью самоуправления (относительная автономность). Такой простой подход к группированию работ и людей осуществляется обычно когда выполняемые работы очень однотипны, а люди - не дифференцируются. В среднего и большого размера организациях линейное деление на части дает эффект, как правило, на нижних уровнях иерархии (в группах, бригадах, звеньях и т. п.).

Динамика основных показателей приведена в таблице 1.

Таблица 1. Динамика основных показателей хозяйственной деятельности организации

| №п/п | Наименование показателя | Ед. изм. | Период 1 | Период 2 | Измене ния |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| +/- | % |
| 1 | Выручка (без НДС) | Тыс.руб. | 240522 | 329477 | 88955 | +27 |
| 2 | Себестоимость | Тыс.руб. | 310,854 | 409,831 | 98977 | +31 |
| 3 | Стоимость основных производственных фондов | Тыс.руб. | 381 | 274 | -107 | -28 |
| 4 | Численность работающих | Чел. | 64 | 64 | 0 | 0 |
| 5 | Фонд оплаты труда | Тыс.руб. | 11588 | 16695 | 5107 | 43 |
| 6 | Прибыль от реализации (с. 1-с. 2) | Тыс. руб | 240211,15 | 329067,17 | 88856,02 | 37 |
| 7 | Рентабельность производства (с. 6/с.2) х 100 | % | 772 | 802 | 30 | 4 |
| 8 | Рентабельность продаж (c. 6/с. 1) х100 | % | 114 | 100 | -14 | -14 |
| 9 | Производительность труда (с.1/с.4) | Руб./чел. | 3758156,2 | 5148078,1 | 1389921,9 | 37 |
| 10 | Фондоотдача (с.1/с.3) | Руб./руб. | 631,29 | 1202,47 | 571,29 | 90,4 |
| 11 | Средняя заработная плата (с.5/с.4) | Тыс.руб./чел. | 181062,5 | 260859,38 | 79796,88 | 44 |

На основании проведенных расчетов можно сделать следующие выводы:

С 1-го по 2-й период произошел рост выручки на 88955 тыс руб или 27 %

Себестоимость выросла на 98977 тыс. руб. или 31 %

Стоимость основных производственных фондов снизилась на 107 тыс. руб. или 28 %

Численность работающих осталась постоянной

Фонд оплаты вырос на 43 % или в денежном выражении 5107 тыс. руб.

Прибыль от реализации услуг выросла на 88856,02 тыс. руб. или на 37%

Рентабельность производства выросла на 30 %

Рентабельность продаж снизилась на 14 %

Производительность труда выросла на 1389921,9 руб./чел или 37 %

Фондоотдача выросла на 90,4 % или на 571,29 руб./руб.

Средняя заработная плата увеличилась на 79796,88 руб. или 44 %

**2. Управленческая разработка**

**2.1 Построение дерева целей**

Туристское предприятие как единица общехозяйственного процесса множеством нитей связано со своей экономической средой, находится с ней в отношениях обмена, направленного на решение его главной задачи. Главной задачей туристского предприятия является хозяйственная деятельность, подразумевающая получение прибыли для удовлетворения социальных и экономических интересов членов трудового коллектива и интересов собственника имущества. Туристское предприятие осуществляет виды деятельности (организация досуга, рекреации, отдыха, посещение знакомых и родственников и др.), которые не запрещены законам и соответствуют уставу.

Цели туристского предприятия можно условно разделить на две группы – экономические и социальные.

Экономические цели – основа всей системы целей, поскольку они направлены на обеспечение работоспособности предприятия в рыночной экономике. Среди них выделяют предметные цели, охватывающие материальную базу достижения результативных и финансовых целей. Главная из финансовых целей - поддержание постоянной платежеспособности и ликвидности предприятия. Для обеспечения ликвидности предприятие должно обладать определенным количеством ликвидных ресурсов.

Получение прибыли представляет собой результативную цель. В то же время ее использование оказывает непосредственное воздействие на финансы предприятия: прибыль, выплачиваемая собственнику, не может быть использована предприятием для финансирования. Поэтому определение размера оставляемой прибыли представляет собой важную финансовую цель. За счет заработанных предприятием средств могут обеспечиваться будущие капиталовложения.

Социальные цели многообразны, но все они связаны с интересами людей, работающих на предприятии, ориентированы на создание атмосферы, благоприятствующей добрым человеческим отношениям и одновременно – увеличению его прибыльности и конкурентоспособности.

Туристское предприятие работает в сильно дифференцированной среде. Внутренняя среда состоит из функциональных компонентов, общих для всех типов фирм (кадры, бухгалтерия, служба маркетинга и др.). Внешняя среда – это все то, что окружает предприятие и воздействует на него. Среда никогда не бывает стабильной. Состав, структура и состояние внешней среды, определяющие систему возможностей фирмы по удовлетворению запросов потребителя, обусловливают предназначение туристской фирмы.

На вершине иерархии корпоративных целей находится миссия, или обоснование деятельности организации, т. е. описание ее ценностей, устремлений и причин “появления на свет”. Четко сформулированная миссия является фундаментом вытекающих из нее целей и планов. Согласно некоторым оценкам, более половины американских компаний так или иначе формулируют свои миссии.

Заявлением о миссии называется общее определение основных направлений бизнеса и операций организации, отличающих ее от других компаний. В изложении миссии обычно описываются потенциальные рынки и потребители компании, указываются основные точки приложения ее усилий. Из заявлений о миссии общественность имеет возможность почерпнуть информацию о корпоративных ценностях, отношении организации к сотрудникам, политики повышения качества продукции и уровня обслуживания, расположении подразделений компании. Как правило, в заявлении о миссии раскрываются и приоритетные цели, и философия компании.

Итак, в заявлении о миссии обычно описывается цель коммерческой деятельности, а также ценности, которыми руководствуется компания.

Цели - это конкретизация миссии организации в форме, доступной при управлении процессам их реализации. Для них характерны следующие черты и свойства:

• четкая ориентация на определенный интервал времени;

• конкретность и измеримость;

• непротиворечивость и согласованность с другими целями и ресурсами;

• адресность и контролируемость.

Для того чтобы процесс постановки целей не превратился в формальную обязанность, следует придерживаться определенных правил и рекомендаций. Характеристики эффективных целей и процесса их постановки представлены в таблице 2.

Таблица 2. Характеристики процесса эффективной постановки целей

|  |
| --- |
|  Характеристика целей |
| • Конкретность и измеримость• Охват всех ключевых результатов• Труднодостижимые, но реальные цели• Четко определенный период времени• Непосредственная связь с уровнем вознаграждения |

Цели организации на всех уровнях (стратегическом, тактическом и операционном) должны обладать следующими характеристиками.

Конкретность и измеримость. По мере возможности цели должны иметь количественное выражение: «увеличение прибыли на 2%», «снижение доли забракованной продукции на 1%», «повышение коэффициента средней эффективности преподавателя с 3,5 до 3,7», так как стимулирующий эффект общих, пространных словесных формулировок весьма низок. На высшем уровне управления цели могут носить как количественный, так и качественный характер. К примеру, в 1992 г. в соответствии с решением руководства перед сотрудниками компании Amoco были поставлены следующие цели: сокращение штатной численности на 8500 человек, децентрализация управления подразделениями, отказ от сотрудничества с ненадежными поставщиками, разработка и продвижение на рынок новых продуктов, таких как «Crystal Clear Ultimate» (высококачественный бензин). Каждая цель точна и позволяет измерить результат.

Охват всех ключевых результатов. Менеджмент не имеет возможности определить конкретные цели по всем аспектам деятельности организации, для каждого работника (если бы это было возможно, число целей было бы на столько велико, что они потеряли бы всякий смысл). Поэтому менеджерам следует выделить несколько ключевых областей: не больше чем 4 – 5 для каждого отдела или вида деятельности. Ключевые области – это виды деятельности, от которых в основном зависит результат работы компании. К примеру, в отделе маркетинга ALLTELL, телефонной компании, оперирующей в нескольких регионах США, выделяют следующие ключевые области и результаты: поиск новых сфер обслуживания, предоставление регионам информации для поддержания маркетинговых программ, совершенствование маркетинга существующих продуктов и разработка стратегического плана маркетинга, основанного на потребностях клиентов, исследования деятельности конкурентов и рыночных тенденций.

Труднодостижимые, но реальные цели. Не так давно менеджер одной из американских фирм подсчитал, что для выполнения всех предложенных руководством задач рабочая неделя его и его подчиненных должна составлять не менее 100 часов. Единственный результат изначально недосягаемой цели – ухудшение морального состояния сотрудников. Точно так же постановка простых целей означает снижение мотивации работников к их достижению. Том Питерс, соавтор книги «В поисках эффективного управления» (In Search of Excellence), уверен что в лучших программах качества ставятся крайне амбициозные цели, которые заставляют работников «тянуться» к ним и тем самым соответствовать высоким стандартам. В компании Rubbermaid и 3M идут еще дальше. Исполнительный директор 3М принял решение о том, что 30% продаж компании должны составлять товары, разработанные за последние 4 года (ранее – только 25%). Одна из задач менеджмента – контроль над ресурсным обеспечением поставленных целей (время, оборудование и денежные средства, которыми располагают отделы).

Четко определенный период времени. Постановка целей предполагает указание периодов времени, за который они должны быть достигнуты, т.е. определение крайних сроков, дат, к которым необходимо получить поставленные результаты. К примеру, компания может поставить цель пересмотреть должностные инструкции к 30 июня 1997 г. Если цель и стратегическая достигается через 2-3 года, целесообразно определить этапы ее достижения. К примеру, стратегическая цель по объему продаж может быть поставлена на 3 года вперед (в первый год - $100 млн., второй - $129 млн., в третий – на $165 млн.).

Непосредственная связь с уровнем вознаграждения. Воздействие целей на деятельность организации в конечном итоге зависит от повышения заработной платы, продвижения по служебной лестнице или иного, связанного с достижением, вознаграждения. Если сотрудник выполнил поставленную перед ним задачу, он должен получить заслуженную награду. Вознаграждение придает поставленным целям значимость и важность. Как правило, фиаско в достижении представлявшихся реальными целей объясняется факторами, неподконтрольными сотрудниками. Так, неспособность выполнить задачи в финансовой сфере может быть вызвана сокращением спроса или общим экономическим спадом. В этих условиях нельзя требовать от сотрудника достижения цели. И если работнику в трудных условиях удалось добиться выполнения хотя бы ряда задач, он должен быть вознагражден.

Эффективно разработанные цели организации представляют собой иерархическую структуру: достижение целей низшего уровня позволяет достичь целей более высокого уровня. Такая система называется цепочкой промежуточных результатов. Операционные цели обеспечивают достижение тактических задач, а тактические – решение стратегических задач. За достижение стратегических целей обычно отвечает высшее руководство, тактических – менеджеры среднего звена, оперативных – менеджеры первой линии и рядовые сотрудники. С другой стороны, в настоящее время имеет место тенденция к сокращению числа менеджеров среднего звена организаций и передаче части их полномочий работникам. Таким образом, рядовые сотрудники принимают все большее участие в постановке целей и процессе планирования.

Можно выделить три основных способа решения задач целеполагания.

1. Руководитель сам определяет общую цель для всего коллектива и частные цели для подчиненных, а затем выдает индивидуальные задания.

2. Руководитель определяет общую и частные цели самостоятельно, затем организует их обсуждение и по итогам обсуждения самостоятельно корректирует цели, формулирует и выдает задания.

3. Руководитель разрабатывает проект общей цели. Совместно с сотрудниками он обсуждает и корректирует его. По его предложениям сотрудники сами разрабатывают цели для себя, и руководитель обсуждает с каждым его предложения. Только после этого он обсуждает совместно со всеми все частные цели и утверждает их.

В разных ситуациях может быть оправданным и эффективным любой способ целеполагания. Но то, каким образом исполнитель включен в разработку целей, распределение работ, и то, как он получает различные задания, напрямую влияет на его мотивацию. Рассматривая приведенные выше способы целеполагания, легко заметить разницу во взаимодействии руководителя с подчиненными в каждом из них. Принадлежность первого способа к авторитарному стилю руководства достаточно очевидна. Руководитель — «локомотив» для того, чтобы прокладывать путь идущим за ним, может ограничиться тем, что общая цель известна ему одному, а все остальные работают по заданиям. Но он не может надеяться, что его подчиненные будут стремиться к высоким результатам.

Руководитель, действующий по второму сценарию, кое-что делает для лучшей мотивации своих подчиненных: общая цель известна всем, кто будет над ней работать, каждому выдано задание, которое понято и принято. Эти моменты — необходимость обеспечить понимание задания и его принятие подчиненными — являются совсем не формальными, а очень значимыми именно с точки зрения мотивации. Поэтому можно считать, что при таком способе постановки целей руководитель выдерживает необходимый минимум, при котором вообще можно рассчитывать на какую-то заинтересованность подчиненных в работе.

**2.2 Формирование затрат на проведение мероприятий**

Маркетинговая стратегия предприятия состоит из частных стратегий, которые формируются на базе четырех основных элементов комплекса маркетинга:

продуктовая стратегия;

ценовая стратегия;

сбытовая стратегия или стратегия распределения;

коммуникационная стратегия или стратегия продвижения.

Американский маркетолог С. Манджаро отметил: «Если товар не в состоянии удовлетворить покупателя и его потребности, то никакие дополнительные затраты и усилия, связанные с использованием других элементов маркетинга, не смогут улучшить позиции предприятия на рынке» [6;255]. Продуктовая стратегия предусматривает оптимизацию структуры предлагаемых продуктов, разработки и внедрения на рынок делового туризма продуктов-новинок. Анализ структуры ассортимента предлагаемых на рынок делового туризма туристских продуктов компании «Нико Трэвел Сервисез» позволяет определить какие продукты пользуются наибольшим спросом, посредством изучения показателя сбыта отдельных услуг и определения их средней доли в общем объеме продаж (Рисунок 3.1), прибыли и уровня рентабельности от реализации каждой группы услуг. Максимальную долю в общем объеме продаж занимает услуга продажи авиа и железнодорожных билетов, минимальная доля принадлежит услугам туризма. Таким образом, продажа билетов является ключевой услугой для агентства «Нико Трэвел Сервисез».

Рис. 3.1. Средняя доля каждой услуги в общем объеме продаж туристского агентства «Нико Трэвел Сервисез»

Доход от реализации услуг компании «Нико Трэвел Сервисез» и уровень рентабельности по каждой группе продукции составляет:

продажа авиа и железнодорожных билетов $76132 и 9% соответственно;

обслуживание проживания за рубежом $51657 и 30%;

обслуживание проживание в пределах России $7730 и 24%;

визовое обслуживание $8101 и 221%;

туризм $269 и 4%;

прочие услуги (трансфер, VIP встречи в аэропортах и т.д.) $7084 и 17%.

Таким образом, наибольший доход компании «Нико Трэвел Сервисез» приносит оказание визового обслуживания, меньший доход приносит организация туристских поездок.

Какие бы усилия не прилагало туристское предприятие для эффективной организации работы с имеющимися услугами на всех их стадиях жизненного цикла, существует объективная необходимость разработки новых продуктов. На фирме «Нико Трэвел Сервисез» новым продуктом, внедряемым на рынок делового туризма, является обслуживание семинаров и конференций, выставок и презентаций, включающий подбор, аренду и подготовку к работе помещений для проведения мероприятия, техническое обеспечение и организацию питания.

Цена туристского продукта в совокупности определяется взаимным действием трех групп факторов: индивидуальных издержек производства и сбыта, состояния спроса и уровня конкуренции на рынке. При формировании розничных цен на туристский продукт компания «Нико Трэвел Сервисез» использует метод, основанный на сумме издержек производства и обслуживания. То есть цена состоит из издержек производства и обслуживания, накладных расходов и установленной нормы прибыли фирмы -10% комиссии. Только на услуги визового обслуживания компания устанавливает индивидуальные тарифы для частных лиц и корпоративных клиентов. При сравнении цен компании «Нико Трэвел Сервисез» и конкурентов в области продажи авиа и железнодорожный билетов в городе Набережные Челны их уровень практически одинаков. Со многими отелями и гостиничными цепочками, авиакомпаниями, транспортными организациями компания заключила прямые агентские договора, что позволяет предоставлять клиентам цены ниже официально опубликованных. Например, гостиницы Москвы и Санкт-Петербурга предлагают более низкие цены на проживание в номерах именно для клиентов «Нико Трэвел Сервисез» по сравнению с другими потребителями (Приложение 5). Тем самым сотрудничество агентства «Нико Трэвел Сервисез» напрямую с крупными поставщиками услуг позволяет снизить издержки, минуя промежуточных посредников. Вариация цен в зависимости от сезона или спроса на туристские услуги не происходит. Туристское агентство «Нико Трэвел Сервисез» работает с ценами, которые устанавливает туроператор, поэтому не может обеспечивать их снижение или повышение. Крупные туроператоры на рынке туризма сами диктуют цены, агентство же получает прибыль за счет комиссионных сборов. Компания «Нико Трэвел Сервисез» придерживается стратегии престижных цен. Установление престижных цен, являющимися намеренно высокими, ведется с целью привлечения корпоративных потребителей, которых качество продукта беспокоит больше цены.. Кроме того, туры формируются по индивидуальному заказу клиента, что требует затрат времени и финансовых средств. Основная сложность работы на рынке делового туризма – недостаток времени. Чем раньше группа обращается в турфирму, тем больше та получит возможностей для подготовки тура действительно высокого уровня. Что связано, в первую очередь, с наличием мест в отелях. Например, для корпоративного отдыха команды «Камаз-мастер» тур формировали самостоятельно за 3 месяца. Представитель агентства «Нико Трэвел Сервисез» выезжал в Сенегал, город Дакар и подбирал отель, трансфер, вплоть до марки автомобиля, и культурную программу. Все расходы, связанные с формированием предложения, заказчик берет на себя.

Задачей турфирмы является не только производство туристского продукта, но умение продать его, довести до целевого потребителя в максимально удобной для него форме, в кратчайшее время и с максимально экономическим эффектом для самого предприятия. Фирма «Нико Трэвел Сервисез» входит в состав одноуровнего канала сбыта, т.е. в процессе продаж участвует один посредник – туристское агентство. Канал сбыта построен на основе договорных вертикальных маркетинговых систем, включающих предоставление эксклюзивных агентских соглашений. Компания «Нико Трэвел Сервисез» имеет прямые агентские соглашения со следующими поставщиками туристских услуг:

международные отели и гостиничные цепочки «Marriot», «Renessans», «Hilton», гостиницы в России: «Арбат», «Астория», «Невский палас», «Елисеев палас», «Золотое кольцо», «Президент», «Новотель Шереметьево» и многие другие. В Набережных челнах фирма сотрудничает с гостиницами «Премьер», «Швейцарский дом», «Татарстан», базами «Федотово», «Травинка»;

авиакомпании «Lufthanza German Airlines», «Сибирь», «Аэрофлот». С 1999г. «Аэрофлот» задействовал программу лояльности с названием «Аэрофлот-бонус». Подобные программы появились и у компаний «Сибирь», «Крайсер» и др. Но явным лидером по общему числу участников среди российских авиакомпаний на сегодняшний день остается «Аэрофлот-бонус», которой пользуется более 300тыс. пассажиров [19;1]. Программа позволяет зарабатывать баллы, как на зарубежных, так и на внутрироссийских трассах. Один балл равен одному километру полета в эконом.классе. За накопленные баллы пассажир может:

-приобрести бесплатный билет;

-повысить класс обслуживания: по цене билета эконом-класса лететь в бизнес-классе;

-бесплатная услуга проката автомобиля, оплаты гостиницы;

-покупка мобильного телефона;

-услуги VIP-зала, провезение большего количества багажа.

Бонусная программа иностранной компании «Lufthanza» partherPlusBenefit предусматривает возможность докупать недостающие до бесплатного билета очки;

крупные международные туроператоры по Германии – «Osiris Europe», по Турции – «Corel», по Европе и Скандинавии – «DSBW», по Италии и Чехии – «Liberty», по Египту – «Pegas», «Testur», по Испании, Кипру и Европе – «Натали-турс», по Тайланду – «Packturs», по ОАЭ – «Solmar», по Италии – «Mondoturs», по Чехии – «UTE» и другие.

Билеты выписываются непосредственно в офисе "Нико Трэвел Сервисез" с использованием основных систем бронирования "AMADEUS", "Сирена-2000" и "Габриэль", также она предоставляет услуги по выписке железнодорожных билетов с использованием системы бронирования "Экспресс". Прием заявок на бронирование билетов и номеров в отелях осуществляется по факсу или электронной почте и телефону офиса.

При заказе билетов у "Нико Трэвел Сервисез" клиенты получают подтверждение бронирования в течение 4х часов с момента получения заявки.

Туристское предприятие неизбежно сталкивается с одной серьезной проблемой при организации коммуникаций. Она состоит в том, что предлагаемые ими услуги не имеют материально-вещественной формы, а следовательно, не видны потребителям. В связи с этим особое значение приобретает четкое описание как самих услуг, так и выгод, которые получает клиент от их потребления.

Основные выгоды, которое дает сотрудничество с туристским агентством, это экономия времени и дополнительных средств без ущерба надежности, профессионализма организации деловых поездок и мероприятий. Девиз компании "Нико Трэвел Сервисез" – «Делая бизнес вместе, мы вместе добиваемся успеха».

Фирмой используется четыре основных элемента комплекса:

-реклама. Реклама в средствах массовой информации – рекламные модули в газетах «Авто-city», «Вечерние Челны», журналах справочного характера «Shop-гид», «Камский технополис», туристских журналах «Bissness Travel News», «Отель» в рубрике «Деловой туризм», «Деловая карьера».Вся рекламная продукция –брошюры, буклеты, листовки, подарочные сувениры присылаются из главного офиса компании "Нико Трэвел Сервисез" в Москве. Их разработкой занимается рекламное агентство «Zero Headline Advertising» г.Санкт-Петербург;

-личные продажи. Личные переговоры с клиентом на этапе заключения контракта о сотрудничестве осуществляет директор фирмы. При необходимости менеджер лично приезжает для совершения сделки;

-стимулирование сбыта. В основном акции сниженных цен, розыгрыши призов для клиентов проводятся с инициативы московского офиса. Только на праздники фирма "Нико Трэвел Сервисез" в Челнах дарит постоянным клиентам подарки;

-связь с общественностью. Агентство "Нико Трэвел Сервисез" активно участвует в общественной жизни города Набережные Челны в качестве спонсора мероприятий. Такие как, Сабантуй, спортивные состязания – «Лучший борец», олимпиада по хоккею юношеской команды «Камаз», конкурс красоты «Мисс Татарстан».

**Заключение**

В результате написания работы можно сделать следующие выводы:

1. под туристской деятельностью понимается туроператорская и турагентская деятельность, а также иная деятельность по организации путешествий;
2. огромный сектор поездок, совершаемых с самыми разнообразными деловыми целями, именуется деловым туризмом (business travel);
3. лояльность возникает в тот момент, когда бренд становится для потребителя чем-то большим, чем набор функциональных характеристик, когда возникает эмоциональная связь, основанная на разделяемых всеми человеческих ценностях, которые в сознании потребителя начинают ассоциироваться с брендом;
4. показатель продаж туристского продукта в компании «Nicko Travel Services» подвержен влиянию факторов сезонности, которые являются следствием изменения необходимости проведения встреч, носящих коммерческий характер, для корпоративного сектора туризма;

На основе результатов проведенного исследования представлены следующие предложения:

* 1. Чтобы в будущем выработать лояльность у потенциального потребителя, необходимо заставить его совершить первую пробную покупку. На пути к лояльности поможет информирующая и завлекающая реклама агентства «Nicko Travel Services», а именно стандартный метод паблик релейшнз, PR-акция на празднике «1000-летия Казани», которая позволит «раскрутить» бренд компании и нестандартный метод – работа со слухами на сайте www.kam.ru;
	2. новых и случайных корпоративных клиентов привлечь оригинальностью, уникальностью туров, эффективностью сотрудничества, а проводить удобством совершения покупок и компетентностью персонала;
	3. в сознании потребителей туристского агентства «Nicko Travel Services» создать дополнительную ценность покупки путем неожиданных материальных сюрпризов, элементарного периодического внимания, внедрения программы поощрения покупок, постоянного улучшения качества обслуживания;
	4. на первый план формирования лояльности у постоянных потребителей компании должна выходить постоянная персонализация отношений – индивидуальный подход к покупателю, когда нужно работать не с заявленными, а с его открытыми потребностями. Чтобы научить персонал любить покупателя нужно любить прежде всего свою работу. Для поощрения сотрудников организовать путешествие в курорты Краснодарского края;
	5. для развития и поддержки лояльности потребителей должны быть соотнесены рациональные и эмоциональные факторы. С точки зрения рацио приготовить специальные промо-акции, которые недоступны другим, специальные льготы, особые условия предоставления услуг, первоочередное обслуживание для клиентов прибыльных сегментов. С позиции эмоции продолжать постоянно подчеркивать уникальность корпоративного клиента и его значимость, причастность к сообществу «избранных» компаний, которых любят, ценят и понимают, что от них зависит процветание туристского агентства «Nicko Travel Services».

**Литература**

1. Андреев А.Г. Лояльный потребитель – основа долгосрочного конкурентного преимущества компании//Маркетинг и маркетинговые исследования.-2003.-№2.-С.15-20
2. Биржаков М.Б. Введение в туризм Издание 4-е, пер. и доп. – СПб.: «Издат. Дом Герда; 2002.-С.320
3. Гембл П., Стоун М., Вудкок Н. Маркетинг взаимоотношений с потребителями. – М.: Торговый дом «Гранд», 2002. – С.564
4. Горелик Д.Е. Программы лояльности на Западе и в России// Маркетинг и маркетинговые исследования.-2003.-№6.-С.55-60
5. Добровидова М.А. Эффективные технологии повышения лояльности потребителей //Маркетинг и маркетинговые исследования.-2003.-№3.- С.48-53
6. Дурович А.П. Маркетинг в туризме: Учебное пособие/ А.П.Дурович. - 3-е изд., стереотип. – Мн.: Новое знание, 2003. – С.496
7. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: Учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Р.Б. Ноздревой. – М.: Юнити, 1998. – С.787
8. Мамедов О.Ю. Современная экономика. Общедоступный учебный курс. – Ростов-на-Дону.: «Феникс»,1998.-С.608
9. Никишин В.В. Лояльность покупателей и ее формирование в розничной торговле// Маркетинг и маркетинговые исследования.-2004.-№3.-С.45-54
10. Папирян Г.А. Международные экономические отношения: маркетинг в туризме. – М.: Финансы и статистика, 2000. – С.156
11. Райк Е., Тарасова И. Бизнес-туризм на международном рынке// Бизнес для всех. - апрель 2005.-№14(486)-С.4
12. Сарапкин Ю.А. Не все туристы – отдыхающие…// Ехро – Сегодня.-ноябрь 2003.-№4.-С.7-8
13. Сафронова Н.А. Экономика предприятия: Учебник/Под ред. проф. Н.А.Сафроновой. – М.: «Юристъ», 1998.-С.584
14. Сенин В.С. Организация международного туризма: Учебник. – М.: Финансы и ст-ка, 2001.-С.400.:ил.
15. Скоробогатых И. Оценка маркетинга: все проще, чем кажется.// Маркетолог.-декабрь 2004.-С.29-31
16. Стерхова С.А. Практика работы с претензиями клиентов//Маркетинг и маркетинговые исследования.-2003.-№5.-С.62-69
17. Сысоева С., А.Нейман Как воспитать лояльность покупателей// Маркетолог.-январь-февраль 2004.-С.30-35
18. Темпорал П., Тротт М. Роман с покупателем. – СПб.: Питер, 2002.-С.530
19. Уланова М.В. Программы лояльности авиакомпаний // Международный деловой бизнес.-март 2005.-№3.-С.1-2
20. Умнов А.Л. Домоклов меч операционного рычага//Финансовый менеджмент.-2004.-№4-С.24-25
21. Фоксол Г., Голдсмит Р. Браун С. Психология потребителя в маркетинге /Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – С.352
22. Фрамм Ю.Х., Маккартни М.С. От сотрудника – к борцу за бренд// Маркетинг и маркетинговые исследования.-2003.-№5-С.32-38
23. Цысарь А.В. Лояльность покупателей: основные определения, методы, измерения, способы управления//Маркетинг и маркетинговые исследования.-2002.-№5.-С.55-61

# Широченская И.П. Основные понятия и методы измерения лояльности// Маркетинг в России и за рубежом.-2004.-№2.-С.36-45

1. Энджел Д. Поведение потребителей – СПб: Питер, Ком, 1999. – С. 768
2. Янкевич В.С., Безрукова Н.Л. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме : рос. и м/н опыт/Под ред. В.С. Янкевича, -М.: Финансы и статистика, 2002. – С.384
3. Янг Р.А. Как заинтересовать зарубежных инвесторов//Деловой туризм и индустрия MICE в России и зарубежом.-2004.-№7.-С.6
4. www.abs.e.-exesutive.ru
5. www.businesspress.ru
6. www.B&M.ru
7. www.management.ru
8. www.nalternativa.ru
9. www.nico.ru
10. www.rbta.ru
11. www.turservice.ru
12. www.ugtovar.ru
13. Ценовые предложения: Гостиницы в Москве и Санкт-Петербурге 2004/2005, от 1.06.2004
14. Баланс «Nicko Travel Services» за 2004 год, от 11.01.2005