1. ОРИЕНТАЦИЯ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ – ОСНОВНОЙ ПРИНЦИП МАРКЕТИНГА

Анализ рыночных возможностей туристского предприятия завершается этапом, имеющим не только исключительное зна­чение с точки зрения успешной организации деятельности в соответствии с маркетинговой концепцией, но и обладающим огромной чисто практической ценностью. Дело в том, что в системе рыночной экономики направления деятельности лю­бой фирмы определяет потребитель, который приобретает ту­ристский продукт по своему собственному усмотрению, и тем самым указывает продавцу, что необходимо предлагать на рынке. Туристское предприятие, предлагающее услуги, кото­рые эффективно удовлетворяют нужды и запросы клиентов, будет щедро вознаграждено. И наоборот, тот, кто не сумеет до­биться этого, будет наказан потерей потребителей со всеми вытекающими отсюда последствиями. Именно поэтому изу­чение потребителей в такой специфической сфере как туризм можно назвать важнейшим направлением маркетинговых ис­следований.

Исследование потребителей, выявление основных мо­тивов приобретения туристских услуг и анализ потреби­тельского поведения вооружает руководителей и специалистов фирмы мощным арсеналом, без которого невоз­можна успешная деятельность на современном рынке, а именно — знанием своего клиента. "Знать своего клиен­та" — основной принцип маркетинга.

Правильное понимание потребителей предоставляет туристской фирме возможности:

* прогнозировать их потребности;
* выявлять услуги, пользующиеся наибольшим спросом;
* улучшать взаимоотношения с потенциальными по­требителями;
* приобретать доверие потребителей за счет пони­мания их запросов;
* понимать, чем руководствуется потребитель, при­нимая решение о приобретении туристских услуг;
* выяснять источники информации, используемые при принятии решения о покупке;
* устанавливать, кто и каким образом оказывает вли­яние на выработку и принятие решения о приобретении туристского продукта;
* вырабатывать соответствующую стратегию марке­тинга и конкретные элементы наиболее эффективного ком­плекса маркетинга;
* создавать систему обратной связи с потребителя­ми туристских услуг;
* налаживать эффективную работу с клиентами.

Формирование правильного понимания потребителей в маркетинге исходит из следующих принципов:

* потребитель независим;
* поведение потребителей постигается с помощью ис­следований;
* поведение потребителей социально законно.

Поведение потребителей поддается воздействию. Мар­кетинг может оказывать достаточно сильное влияние на мотивацию и поведение потребителей. Это достигается при условии, что предлагаемый туристский продукт дей­ствительно является средством удовлетворения потребно­стей клиента. При этом речь не должна идти о каком-либо манипулировании поведением потребителей.

Все многообразие факторов, влияющих на потребителей туристских услуг, можно разбить на две группы:

* внешние побудительные факторы;
* личностные факторы.

Внешние побудительные факторы включают;

* факторы маркетинга;
* факторы среды.

Факторы среды не поддаются непосредственному кон­тролю со стороны туристского предприятия. Однако они оказывают весьма существенное влияние на поведение кли­ентов. Поэтому их следует постоянно учитывать не толь­ко принимая какое-либо серьезное маркетинговое реше­ние, но и в повседневной деятельности.

Среди факторов среды выделяются такие, как;

* экономические;
* политические;
* культурные;
* социальные.

Особенно сильное влияние на поведение человека ока­зывают многочисленные референтные группы. Особенно хорошо это видно в регионе КМВ. Благодаря специфической культуре сложившейся на Северном Кавказе, эти группы играют значительную роль в принятии решений о покупке того или иного туристского продукта.

Референтная группа — это любая совокупность лю­дей, влияющая на позицию, занимаемую человеком, и его поведение.

Таких групп, формальных и неформальных, насчиты­вается великое множество. Некоторые, называемые пер­вичными, невелики и однородны, чтобы все их члены обща­лись друг с другом (например, семья, индивидуальный круг общения, сослуживцы).

Членам референтных групп свойственно стремление к унификации своего образа жизни, в том числе и в приоб­ретении туристских услуг. Понятно, у молодежи это стрем­ление выражено более ярко, чем у людей с определенным жизненным опытом. Она склонна быстро реагировать на "мнение лидера" в своей неформальной группе, как, впро­чем, и быстро "свергать" его с пьедестала.

Человек принадлежит ко многим референтным группам. Его позиция в каждой из них может быть определена ролью и статусом.

Знание личностных факторов имеет исключительное зна­чение для туристской деятельности. Это связано с тем, что они оказывают влияние на:

* вид предлагаемых услуг;
* выбор мест их приобретения;
* возможный размер цены, которую потребитель го­тов уплатить за предоставленные услуги;
* способы, при помощи которых можно повлиять на клиента и склонить его на свою сторону.

Среди наиболее значимых личностных факторов обыч­но выделяют следующие;

* возраст и этап жизненного цикла;
* род деятельности;
* образование;
* экономическое положение;
* тип личности и самомнение;
* образ жизни.

На протяжении своей жизни один и тот же человек меняет свои вкусы, желания, ценности и общее поведение. Естественно, что эти изменения отражаются на покупа­тельском поведении. Поскольку человека окружает семья, целесообразно весь его жизненный цикл разделить на этапы,. с учетом изменений в семейном кругу. Выделим 8 таких эта­пов (таблица 1.).

# Таблица 1. Этапы жизненного цикла человека

|  |  |
| --- | --- |
| **Этап жизненного цикла** | **Характеристика** |
| Незамужний, холостяцкий период | Молодые, отдельно живущие люди |
| Недавно созданные семьи | Молодожены без детей |
| Полная семья, 1-я стадия | Молодые супружеские пары с ма­ленькими детьми до 6 лет |
| Полная семья, 2-я стадия | Молодые супружеские пары с деть­ми до 6 и более лет |
| Полная семья, 3-я стадия | Супружеские пары, живущие вмес­те с несовершеннолетними детьми |
| "Пустое гнездо ", 1-я стадия | Пожилые супружеские пары, с ко­торыми не живут дети, работающие |
| "Пустое гнездо ", 2-я стадия | Пожилые супружеские пары, с ко­торыми не живут дети, на пенсии |
| Престарелые одиночки | Вдовствующие лица, с которыми не живут дети |

Для эффективной организации маркетинговой деятель­ности необходимо учитывать не только почему (мотивы), но и как (процесс покупки) потребитель принимает реше­ние в отношении туристского продукта.

Процесс покупки — это продвижение туристского про­дукта к потребителю с момента, когда потребность в нем возникает в сознании, до того момента, когда проводится анализ совершенной покупки.

С учетом широкого диапазона источников информации задача туристского предприятия состоит в том, чтобы сделать сведения о себе самом и предлагаемых услугах как можно более доступными для потенциальных клиентов. Для этого целесообразно:

* выявить основные источники, из которых клиенты получают информацию;
* оценить важность различных источников для приня­тия решения.

Анализ оценок потребителями различных туристских услуг позволяет туристскому предприятию разработать раз­личные варианты маркетинговых действий. В одном случае надо будет качественно улучшить предлагаемый туристс­кий продукт. В другом — попытаться изменить отношение клиентов к своим услугам, доказывая их преимущества по сравнению с предложениями конкурентов. Сложнее, но может быть стоит попытаться изменить значимость потре­бительских свойств туристского продукта? Иными слова­ми, побудить клиента уделять больше внимания тем харак­теристикам услуг, которым он раньше не придавал значе­ния. Фирма может попробовать и ввести новые, пусть ма­лозначительные признаки, которые бы сделали ее предло­жение более привлекательным для потребителя.

Оценив информацию, потребитель принимает решение о приобретении туристской услуги.

### 2. СТРАТЕГИИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КЛИЕНТОВ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

Итак, “индустрия гостеприимства” — это собирательное понятие для многочисленных и разнообразных фирм, специализирующихся на рынке услуг, связанных с приемом и обслуживанием гостей.

В рамках совершающейся маркетинговой революции большинство фирм индустрии гостеприимства при разработке программ привлечения клиентов в основном используют два подхода. Первый подход основан на т. н. *ценовой дискриминации,* второй — на системе *натурального вознаграждения* клиента. Применяются и комбинированные стратегии.

Ценовая дискриминация — это и сегментация рынка, и дифференциация цены, основанная не на различиях в издержках производства и сбыта, а на эластичности индивидуального спроса по цене. Используются специальные ценовые стратегии (скидки/надбавки) с целью привлечения дополнительных клиентов, более чувствительных к цене. При этом цены для всех остальных клиентов не изменяются. Подобные стратегии не следует путать с нарушением антимонопольного законодательства. Это юридически законная и довольно выгодная для потребителей система ценообразования. Например, гостиницы в центральных деловых районах города, как правило, обслуживают бизнесменов и в выходные дни мало загружены. Поэтому на выходные и праздничные дни они устанавливают низкие цены для туристов, в результате чего создается дополнительный спрос и привлекаются клиенты, которые в противном случае вряд ли выбрали бы гостиницу в центре.

Широко используется манипулирование ценами и в других секторах индустрии гостеприимства. Фирмы разрабатывают целые системы дискриминационного ценообразования, чтобы сглаживать динамику спроса, прогнозировать заполняемость мест и получать максимальный доход. Однако для успешной реализации стратегии дискриминационного ценообразования необходимо выполнение определенных условий. Во-первых, базовая цена должна быть достаточно высокой, иначе использование системы ски?ок может привести к снижению доходов. Подобная ситуация сложилась в середине 90-х годов в гостиничном хозяйстве Москвы.

В высококлассных гостиницах Москвы применяется не менее восьми уровней цен с учетом различных групп клиентов и особенностей ниши, на которой они работают. Наиболее распространена система скидок с базовой цены, которая включает цены: для постоянных корпоративных и/или коммерческих клиентов, для турагенств, для правительственных учреждений, для экипажей самолетов, для семейных заездов, на комплекс услуг (package plan rate), бесплатное обслуживание в рекламных целях или для особо важных гостей и др. В результате манипулирования ценой средняя фактическая цена номера была намного ниже базовой. Происходило снижение средней прибыли на гостиничный номер, соответственно уменьшалась прибыль в целом. Поднять базовую цену гостиницы не могли. С одной стороны, базовый тариф устанавливается в соответствии с присвоенной гостинице категорией. С другой — повышение базовой цены могло привести к снижению спроса. К тому же расценки в высококлассных гостиницах Москвы — одни из самых высоких в мире.

Во-вторых, использование такого широкого спектра скидок требует гибкого управления ими, анализа и мониторинга ситуации и каждой альтернативы. Затраты на проведение стратегии ценовой дискриминации не должны превышать полученных доходов. В связи с этим сегмент должен быть достаточно большим, чтобы система скидок имела смысл. При этом система дискриминационного ценообразования не должна противоречить интересам позиционирования собственных товаров и услуг. Так, гостиницы корпорации “ITT Sheraton” ассоциируются с бизнес-классом. Приближая обслуживание к уровню гостиниц “Hilton” (класс люкс), корпорация “ITT Sheraton” должна объявлять меньшие расценки, чем в роскошных гостиницах, и большие по сравнению с гостиницами среднего класса. Иначе можно потерять клиентов. Не должна возникать путаница и в головах клиентов из-за различного уровня цен.

В-третьих, необходимо не только различать и разделять клиентов в соответствии с их чувствительностью к цене, но и не допускать, чтобы клиенты одного сегмента, заплатив более низкую цену, могли бы перепродать услугу другим по более высокой цене.

В связи с ограниченностью возможностей манипулирования ценами с начала 80-х годов стал использоваться подход, основанный на идее вознаграждения постоянного клиента. Цель подобных программ ~ стимулирование потребителя осуществлять покупку товаров/услуг в конкретной фирме. Программы вознаграждения постоянного клиента основаны на системе накопления очков для последующего бесплатного обслуживания по выбору. Например, многие авиакомпании(3) предлагают пассажирам, которые налетали 35 тыс. миль, бесплатный билет (туда и обратно) в любой пункт Северной Америки. Клиент, налетавший 50 тыс. миль, имеет право на бесплатную поездку на Гавайи или в Европу.

По сравнению с дискриминационным ценообразованием система натурального вознаграждения постоянного клиента имеет ряд преимуществ. Так, клиент не просто тратит деньги на определенный комплекс услуг, но одновременно и “зарабатывает” очки, которые переводятся на специальный счет участника соответствующей программы вознаграждения. Например, клиент получает 10 очков за каждый доллар, потраченный на оплату счета: стоимость номера, ресторан, телефон, платное телевидение, обслуживание в номерах, прачечная. Или, взяв в аренду машину, гость получает 150 очков и т. д.

Чисто психологически неосязаемая услуга приобретает элемент осязаемости. За каждый потраченный доллар (или единицу другой национальной валюты) клиент получает услугу в будущем, например, бесплатный завтрак и бесплатную закуску на ужин, бесплатное пользование местным телефоном, оздоровительным центром при гостинице, дополнительное оборудование для работы (компьютер, принтер, факс, копировальная машина и др.), экспресс-регистрация и т. п. Гостю обычно выдается пластиковая карточка или сертификат. Накопленные очки (мили) дают возможность клиенту почувствовать себя владельцем чего-то материального, что в будущем принесет определенную выгоду.

Программа вознаграждения постоянных клиентов помогает составить базу данных и тем самым проанализировать, что необходимо гостю и чего он ожидает от товара или услуги. Через базу данных компания имеет возможность постоянно и напрямую отслеживать отношения с потребителем в целях максимизации степени удовлетворения его потребностей. В результате гость получает улучшенный товар или услугу, соответствующие именно его специфическим запросам. Данный момент тем более важен, что в последние годы потребители становятся все более требовательными и привередливыми. Они ищут товары и услуги, адаптированные к их особенностям, добиваются полноты информации, стремятся к расширению потребления экологически чистых продуктов. Специалисты стали даже говорить о профессионализме потребителей.

Предприятие может информировать постоянных клиентов о любых новых начинаниях, а также об изменении цен. Установление диалоговых отношений с клиентом дает возможность компании предвосхищать (опережать) желательные для клиента решения. Соответственно повышается и качество обслуживания.

Вместе с тем программа “частый гость” предполагает постоянное расширение спектра предоставляемых услуг, что побуждает руководителей к поиску партнеров для сотрудничества. Устанавливаются взаимоотношения с фирмами как своего собственного сегмента, так и с фирмами, работающими на других сегментах рынка, а также в других странах и на других континентах. Например, в программе поощрения клиентов гостиничной цепи *“Mamott”* участвуют гостиницы различных торговых марок: *Mamott Hotels, Resorts & Suites* (5-звездночные гостиницы для бизнес путешественников, индивидуальных и групповых туристов); *Courtyard* (4-звездночные гостиницы для бизнес-туристов); *Fairfield Inn* (недорогие гостиницы, мотели); *Vacation Club international* (“таймшеры”); *Conference Centers* (конгрессные, образовательные и культурные центры); *Residence Inn* (гостиницы для длительного проживания) и др. В этой программе участвуют также гостиницы других компаний *(The Ritz-Carlton* и др.), авиакомпании *(British Airways* и *United Airlines)* и фирма, сдающая в аренду машины марки *Hertz.*

Широкое сотрудничество с компаниями индустрии гостеприимства дает возможность корпорации *“Marriott”* разнообразить перечень услуг. У постоянного клиента появляется широкий выбор: провести выходные в любой гостинице-участнице программы, арендовать машину, воспользоваться услугами авиакомпании, осуществить круиз и/или воспользоваться множеством других туристских услуг. В настоящее время программой вознаграждения клиентов корпорации *“Marrioft”* пользуются примерно 9 млн человек по всему миру. Только в 1997 г. участники данной программы принесли компании 33% общей прибыли. Сотрудникам гостиниц *“Mamott”* участвовать в поощрительных программах не разрешается.

Часто компании индустрии гостеприимства осуществляют сразу несколько программ поощрения постоянных клиентов. Так, помимо уже упоминавшейся программы, корпорация *“Mamott\** участвует в совместной программе с 14 авиакомпаниями разных стран *(American Airlines, Air Canada, British Airways* и др.). В этой программе акцент делается на заинтересованность клиента в конкретной авиакомпании. Гость получает мили за то, что он остановился в любом из отелей торговой марки *“Mamott Hotels, Resorts & Suites”.* Причем независимо от того, насколько долго его пребывание или сколько денег он потратил, количество милей постоянно. Так, за одно пребывание в гостинице клиент получает 300 или 500 миль. После того, как гость, участвующий в программе, остановился пять раз в отелях *“Mamott Hotels, Resorts & Suites”* в течение 12 месяцев, на его счет дополнительно переводятся 2500 миль.

Для поощрения самых приверженных клиентов корпорация *“Marriott”* реализует специальную программу *Club Marquis.* Чтобы стать членом клуба, гость должен быть участником одной из вышеназванных программ. В зависимости от количества ночей, проведенных в отелях торговой марки *“Mamott Hotels, Resorts & Suites”* в течение 12 месяцев, гость получает определенную карточку: от 15 до 49 ночей — “золотую”, от 50 до 74 ночей — “черную”, свыше 75 ночей — “платиновую”.

Пользоваться дополнительными возможностями программы можно в течение одного года. Среди дополнительных услуг: гарантированное наличие комнаты за 48 часов до приезда, бесплатные прохладительные напитки по прибытии, возможность выставить счет на компанию, предоставление лучшего номера за цену стандартного (зависит от загрузки отеля), бесплатный завтрак по выходным дням, допуск в “Консьерж-бар”, специальный подарок, ежедневная доставка международной прессы, бесплатный брелок с эмблемой *“Mamott”* и др. По карточке *“Club Marquis”* дается 10-я скидка на сувениры в магазинах отеля, а также предоставляется кредит: по “золотой” карточке — 200 долларов, по “черной” и “платиновой” — 500. Корпорация *“Marriott”* осуществляет также различные программы поощрения групповых (корпоративных) клиентов. Это организаторы и участники конференций, банкетов, встреч.

В последнее время наблюдается тенденция к объединению маркетинговых программ поощрения клиентов. Так, корпорация *“ITT Sheraton”* и гостиничная цепь *“Westin Hotels & Resorts”* объявили о проведении взаимного обмена льготами для членов программы “Частый гость”, в которой участвуют 550 отелей и курортов в 61 стране. Клиенты корпорации *“1ТТ Sheraton”* могут обменять свои клубные мили (очки) на очки поощрительной программы *“Westin Premier”* по “курсу” 1 к 5. Осуществление подобной программы, по мнению исполнительного директора Ж. Бартелса, под силу только мощным компаниям, которые способны производить учет и планирование доходов всех участников в глобальной системе .

Комбинированные стратегии поощрения клиентов применяются и в российской индустрии туризма. Так, каждому клиенту, совершившему одну поездку по путевке ВАО “Интурист”, выдается “простая карточка”. Она дает право на приобретение путевки со скидкой 3%. Совершивший три поездки по путевкам “Интуриста” получает “серебряную карточку”, дающую скидку *5%.* Владельцем “золотой карточки” может стать путешественник, совершивший четыре и более поездки по путевкам “Интуриста”. Ему предоставляется скидка 7%. Все карточки именные, бессрочного действия. Они дают право на участие во внутренних лотереях ВАО “Интурист”, а также на приобретение авиабилетов за рубеж со скидкой *3%,* льготные тарифы на бронирование гостиниц по России, предоставление услуг гидов-переводчиков за рубежом, ускоренные курсы иностранных языков перед выездом за границу. Владельцам именных карточек также предоставляется скидка 5% при заключении индивидуальных договоров страхования с российским страховым народным обществом “РОСНО”. ВАО “Интурист” совместно с “РОСНО” осуществляет программу, дающую возможность приобрести туристическую путевку в кредит.

Несмотря на неблагоприятные обстоятельства, индустрия гостеприимства остается исключительно перспективной сферой экономики (даже после финансового кризиса 1998 года). Вместе с тем, чтобы укрепить рыночные позиции в конкурентной борьбе, предприятия индустрии гостеприимства должны постоянно совершенствовать способы предоставления услуг, выискивать резервы повышения производительности, повышать качество и культуру обслуживания. Конкурентная борьба сегодня происходит не только в национальных, но и в мировых масштабах. Поэтому следует использовать мировой опыт реализации разнообразных стратегий, направленных не только на привлечение клиентов, но и на формирование их предпочтений.

3. ГОСТЕПРИИМСТВО – «СЕКРЕТНЫЙ ЭЛЕМЕНТ» ОБСЛУЖИВАНИЯ

Индустрия гостеприимства представляет собой широкий спектр мел­ких индивидуальных предприятия, такие как гостиницы и мотели, туристские агентства, объекты показа — вот только некоторые из них. Все эти предприятия имеют между собой то общее, что их «продукт» — это комплекс физических, социальных и эмоциональных компонентов. Продукт ресторана значительно шире, чем просто пища на тарелке. Сюда нужно включить физическую атмосферу, чистоту и ощущение компетентности и заботы со стороны обслуживающего пер­сонала. Ресторан должен быть больше, чем супермаркет приготовленных блюд. Это же относится и к гостинице. Современная гостиница должна предлагать сво­им гостям не просто кровать. Это святилище физического и душевного покоя, дом вдали от дома.

Каждый сегмент индустрии гостеприимства предоставляет продукт, который воспринимается в комплексе с различными элементами. В случае с рестораном можно сказать, что впечатление от хорошей пищи будет разрушено, если ракови­на в туалете окажется со следами ржавчины, вода в кране несвежей или в зале будет неуютно, а за соседним столиком произойдет драка.

Продукт любого предприятия индустрии гостеприимства сравним с хорошо приготовленной пищей, где главный ингредиент необходим, но не только он важен: один кусок мяса, это еще не отбивная. Необходимы также другие ингре­диенты в нужных пропорциях и точная технология приготовления и обслужи­вания. Во многих случаях некоторые из ингредиентов не могут быть отделены от всего продукта, они как бы растворены в нем. Тем не менее, без наличия всего комплекса составляющих всегда будет чего-то не хватать. Гостеприимст­во — это «секретный элемент» любого заботливого обслуживания. Забота, про­явленная по отношению к гостю, и способность чувствовать потребности кли­ентов — неуловимые, но столь очевидные черты в поведении служащего — отражают ту разницу, которая существует между средним и преуспевающим предприятием.

Наверное, лучше всего начать обсуждение вопроса о гостеприимстве с воспо­минаний о тех жизненных ситуациях, в которые, вероятно, вам пришлось попа­дать в ресторанах, у стойки для регистрации авиапассажиров или в других местах. Было ли заботливое отношение, т.е. гостеприимство, частью того, с чем вам приходилось сталкиваться?

Пища, гостиничный номер, перевозка или какой-либо другой вид обслужи­вания или продукта могут существовать без гостеприимства, но гостеприимст­во — это именно тот элемент, который делает воспоминания приятнее и впечат­ления запоминающимися. Без ощущения, что о нем заботятся, человек, пересту­пивший порог предприятия обслуживания, скорее является потребителем, чем гостем, просителем, нежели постоянным покупателем, неодушевленным предме­том, нежели человеком. Следует понять, что гостеприимство в нашей индустрии — это почти аксиома.

Проводившиеся в конце 60-х годов опросы общественного мнения указывали на распространение среди руководителей, обслуживающего персонала и клиентом мнения о том, что хорошее обслуживание — элемент прошлого и что сниже­ние удовлетворенности клиентов предоставляемым обслуживанием — это лишь плата за доступность и экономическую эффективность.

Гостеприимство в отношениях с клиентами было забыто многими и оказа­лось одним из утраченных искусств. Объяснение этому ищут в поведении слу­жащих, игнорировании потребностей клиентов и/или чрезмерной заинтересован­ности руководства в получении прибыли. Перечень подобных «причин» бесконечен. Внешняя очевидность такого заблуждения привела к сокращению до мини­мума всех контактов клиентов со служащими. Стратегия казалась простой: если гости жалуются на отсутствие любезности со стороны служащих, нужно сокра­тить служащих. Так началась эра самообслуживания, вызванная к жизни тенден­цией замены служащих машинами. Благодаря новым технологиям появилась возможность быстро накормить тысячи людей, в считанные минуты получить ста­тистические данные о цене продуктов и уровне загрузки, в кратчайший срок сделать бронирование в любой гостинице мира, законсервировать любое огром­ное количество продуктов и совершить многое другое, что еще несколько лет назад присутствовало лишь в идеях фантастов.

Надо сказать, что в условиях индустрии гостеприимства увлеченность техно­логическими новшествами привела к убеждению, что все контакты между клиен­тами и обслуживающим персоналом следовало бы свести к минимуму, поскольку это раз и навсегда решило бы и проблему вежливости, и гостеприимства.

К счастью, клиенты не приняли эту тенденцию, и в настоящее время имеется много доказательств того, что индустрия гостеприимства пересматривает свои по­зиции в данном вопросе. Гостеприимство не только не умерло, но, наоборот, становится новым символом. Фатализм стал сменяться осознанием того, что буду­щее полностью зависит от наших действий. Человек вновь занял подобающее ему в индустрии гостеприимства место. Гость занял место среди наиболее важных лиц, а квалифицированный обслуживающий персонал вернул себе понимание своей высочайшей ценности. Кроме того, происходящие в индустрии гостепри­имства процессы все больше свидетельствуют о новом отношении к машинам как помощникам человека, а не его конкурентам или заменителям.

Нет никаких сомнений в том, что машины являются превосходными помощ­никами человека. Компьютеры в баре или службе портье высвобождают и эконо­мят время, которое теперь можно посвятить гостям, как это принято между людь­ми. Служащий скорее выполняет функции хозяина, чем просто говорящего при­датка машины.

Трудно дать полное и точное определение гостеприимного поведения, но любой из нас сразу может заметить, когда оно отсутствует. Гостеприимство труд­но измерить или включить в обучающие программы. Это качество обслуживания, а не уровень подготовки или опыт, которому учатся. Нельзя сказать, однако, что обучение здесь не является важным. Надлежащее обучение дает служащему навы­ки, необходимые для создания условий, при которых может проявиться госте­приимство. Например, хорошо подготовленный официант «вооружен» знаниями о каждом блюде, включенном в меню, и может услужливо предложить гостю различные варианты.

Аналогично, служащий в гостинице, благодаря дополнительным занятиям с ним, может указать главные достопримечательности своей местности, сообщить, как к ним добраться, стоимость их осмотра, и дать другую полезную для гостей информацию. Осведомленность работников во всех вопросах, касающихся самого предприятия, его ближайшего окружения, даже без явных проявлений гостепри­имства, создают у гостя ощущение домашней обстановки.

Однако знание работником характера и привычек своих гостей — это еще не гостеприимство, но оно дает благоприятные возможности для его проявления. Обучение служащего должно включать изучение особенностей гостей, пользую­щихся услугами данного предприятия. Служащий наверняка проявит к ним боль­ше заботы, если будет знать, что гости, прибывающие сегодня вечером, уже вы­ехали из дома и находятся в пути восемь часов. И что они до такой степени будут утомлены дорогой, что им непременно потребуется внимательное и заботливое обслуживание, поскольку они будут просто не в состоянии выдержать длительное оформление.

Очевидно, что в этих условиях лучше сразу всех разместить, а формальностя­ми заняться после того, как гости отдохнут. Тем более, что в таком усталом состоянии они не смогут по достоинству оценить ту демонстрацию гостеприимст­ва, которую служащие при других обстоятельствах готовы были бы им сразу продемонстрировать.

Взаимосвязь между обучением и гостеприимством, возможно, лучше всего может быть продемонстрирована при общении служащего и иностранного гостя. Общение, в котором была бы возможность проявить гостеприимство и уважение, не может состояться до тех пор, пока служащий не будет иметь хотя бы общего представления о языке народа, культурных особенностях и традициях страны гостя. Искреннего желания служащего быть полезным и гостеприимным еще недостаточно. Громко и медленно сказанного "Чем могу быть полезен" недоста­точно. если гость не владеет языком и не понимает сказанного.

Развитие чувства радушия зависит и от формы обучения служащего Официант, который никогда не ужинал при свечах, не ел омаров и не заказывал блюд французской кухни, вряд ли поймет, чего от него хотят, когда гость пожелает для себя соответствующего обстановке обслуживания. Хорошо подготовленные слу­жащие могут руководствоваться собственными положительными ощущениями и легко устранять возникающие проблемы, поскольку сами были в подобных си­туациях

Можно сказать, что гостеприимство — это более чем запоминание фактов и выполнение квалифицированной работы. Нравится это или нет, гостеприимство требует времени и нуждается в коллективном сотрудничестве. Если радушный работник оказывается на предприятии, известном неправильным подбором кад­ров, то недружелюбные служащие и плохо эксплуатируемое оборудование, веро­ятнее всего, вынудят его уволиться, в противном случае ему будут созданы «труд­ные» условия.

На проявление гостеприимства требуется время, поскольку гость, как прави­ло, имеет свои собственные представления о том, где и когда служащие должны проявлять его.

Понимая с первого слова или даже намека, когда необходимо предоставить какую-то дополнительную услугу, работник должен иметь достаточно професси­онализма и предоставленных ему прав, чтобы самостоятельно изменять традици­онный ход событий, словом, быть способным отреагировать на вновь возникшую обстановку так, чтобы это было расценено гостем как гостеприимство. Другими словами, *реакцией служащего* на просьбу о дополнительном стакане воды, о заме­не гороха на бобы, на расспросы о том. что можно посмотреть в городе, или на просьбу закрыть дверь, *вероятнее всего последует отказ* или она вызовет раздражение, если работник искренне верит, что исполнение таких просьб выходит за пределы его функциональных обязанностей, что график работы не допускает отклонений или что директор будет скорее критиковать, чем похвалит за поведе­ние. являющееся отклонением от выполнения служебных обязанностей

Конечно, четкое распределение обязанностей между служащими нормально и необходимо. Безчеткого разделения труда нормальное функционирование предприятия будет невозможно. Тем не менее, руководству и служащим следует понимать, что разумная просьба гостя является законом, который необходимо неукоснительно выполнять. Обязанность и умение предчувствовать, распознавать и удовлетворять законные потребности гостей настолько фундаментальны для индустрии гостеприимства, что не могут рассматриваться только как служебная обязанность кого-либо из работников. В этом отношении *гостеприимство сравнимо с обеспечением безопасности*, которое должно осуществляться на всем предприятии 24 сутки, 7 дней в неделю и обязательно каждым работником предприятия без исключения.

Любая попытка ограничить проявление радушия, к примеру, только по вторникам-пятницам, или по вечерам, или возложить его как постоянную обязанности одного служащего, заведомо обречена на провал. Гостеприимство требует чувства локтя, общей заботы со стороны всех служащих. Можно привести много примеров, когда проявление гостеприимства требовало участия нескольких служащих. Что делать официанту, если бармен откажется выполнить просьбу гостя положить две ягоды в один бокал вместо одной, как предусмотрено по инструкции, или если повар будет угрожать смертью любому, кто будет просить изменить рецепт приготовления порционного блюда? В условиях противодействия трудно организовать даже элементарное обслуживание, что уж говорить о гостеприимном приеме. Следует отметить, что, хотя часто это и не принимается в расчет, механическое, электрическое и тому подобное оборудование, создающее удобства без участия человека, также может влиять на создание в гостинице атмосферы гостеприимства. Плохо работающее оборудование, будь то подтекающий водопроводный и скрипучая кровать, трещина на оконном стекле, ошибки в выставленном счете или грязные занавески — все является видимым и очевидным проявлением безразличного отношения к гостю. Хуже того, подобные условия разрушают моральные устои, которые возможно еще сохранились в персонале и продолжают побуждать его проявлять гостеприимство. Работник, который знает, что следующее утро не принесет ему ничего кроме новых жалоб гостей, не в состоянии работать с отдачей.

Требует внимания с точки зрения проявления гостеприимства и различная продукция, распространяемая на предприятии. Гостям необходима информация, и они весьма доброжелательно относятся к любой настольной информации, брошюрам, различным указателям. Атмосфера гостеприимства подвергается серьезному испытанию, если гость вынужден спрашивать о том, где находится туалет работника, лицо которого явно выражает, что ему уже надоело каждый по многу раз отвечать на подобные вопросы. Аналогично этому, атмосфера гостеприимства может оказаться полностью разрушенной, если гости, проходя по коридору, будут видеть на двери одного из номеров распоряжение супервайзера: «Горничная, немедленно уберите этот номер!» Фальшь и лицемерие администратора, расточающей улыбки по отношению к гостям, но общающейся с персоналом несдержанной форме, сразу будут видны.

Из вышеприведенного обсуждения, ясно, что руководство является важным фактором в создании атмосферы гостеприимства. Пословица гласит, поступки говорят о людях больше, чем слова. Любое действие руководства, от принятия решения об увольнении того или иного сотрудника до введения и поддержания тех или иных стандартов качества, оказывает апосредованно через персонал то или иное воздействие на уровень гостеприимства по отношению к гостям. Поэтому руководители несут прямую ответственность за создание в коллективе той атмосферы, которая способствовала бы проявлению гостеприимства по отношению к гостям.

Однако не только руководители несут ответственность за создание атмосфе­ры гостеприимства. Ответственность за создание благоприятного климата на предприятии должна быть разделена поровну между всеми служащими. Очевиден тот факт, что каждый служащий, будучи свободным в своих проявлениях, оказы­вает влияние на атмосферу, в которой происходит работа всего персонала, и мо­жет создать условия, при которых климат гостеприимства возникает или, наобо­рот, исчезает.

Неквалифицированное управление предприятием может затруднить выпол­нение поставленных задач, но руководство не может вообще отказаться от обя­занностей относиться к гостям и служащим цивилизованно и радушно.

Гостеприимство, или, точнее, его недоста­ток, не является проблемой, если все, от кого зависит решение данной проблемы, искренне убеждены, что гостеприимство — хорошее дело. К счастью, руководителей и служащих, продолжающих считать гостеприимство личным делом каждого, уг­розой эффективности работы предприятия, фактором, снижающим доходы, уже почти не осталось. И туристские регионы в целом, и отдельные предприятия обслуживания, в частности, все больше понимают, что общение с потребителем не должно осу­ществляться упрощенно на основе лишь знании техники обслуживания.

Большое отрицательное воздействие на гостя оказывают чувства раздражения и недоброжелательности, проявленные по отношению к нему вполне отчетливо, даже если местный житель или служащий старались скрыть их. Решение проблемы взаимоотношений лежит в изменении поведения, а не в дополнительном повышении квалификации. Сейчас существует определенное число программ, направленных на изменение поведения служащих или местных жителей путем повышения личной заинтересованности в проявлении гостеприимства. Эти про­граммы направлены также на выявление и снижение стрессовых ситуаций, в которых оказываются служащие на своем рабочем месте. Стресс убивает госте­приимство, а между тем работник службы гостеприимства находится как раз в самом эпицентре стресса.

Стоит подчеркнуть, что гостеприимство — замечательная вещь. Ее результаты проявляются в увеличении числа постоянных клиентов, расшире­нии всеобщего признания, укреплении благоприятных отношений в коллективе и общего духа товарищества, который позволяет выстоять в трудные периоды, ко­торые иногда случаются в нашей индустрии. Гостеприимство — наш главный «секретный» элемент обслуживания