

Филипповский Е.Е., Шмарова Л.В.

ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА

"ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА"

2006



АВТОРЫ: Е.Е. Филипповский - д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой международного туризма МГИМО (Университет);

Л.В. Шмарова - канд. экон. наук, преподаватель кафедры международного туризма МГИМО

РЕЦЕНЗЕНТ М.М. Маринин, член президиума Академии туризма РФ

Филипповский Е.Е., Шмарова Л.В.

Ф53 Экономика и организация гостиничного хозяйства. — М: Финансы и статистика, 2006. — 176 с

БК65.432 + 65.052.5

ISBN 5-279-02607-7

Описывается деятельность всех подразделений современного отеля (служб приема, номерного фонда, общественного питания, безопасности, финансового подразделения, отделов продаж и маркетинга, закупок, инженерно-технической службы и др.). Дан краткий исторический очерк развития мирового гостиничного дела; показаны современное состояние мирового отельного бизнеса, системы классификации гостиниц, методы управления. Рассмотрены вопросы бухгалтерского учета (по зарубежной системе учета) и финансового контроля в гостиницах и ресторанах.

Для специалистов гостиничного и ресторанного бизнеса, научных работников, студентов, обучающихся по туристским специальностям.

Глава 1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О СОВРЕМЕННОМ ОТЕЛЕ.....	4
1.1. Краткий исторический очерк	4
1.2. Категории отелей	11
1.3. Сертификация услуг гостиниц	27
Глава 2. ЭКСПЛУАТАЦИЯ ГОСТИНИЦ.....	33
2.1. Клиент отеля	33
2.2. Факторы, влияющие на экономику отеля	36
2.3. Особенности работы ш сфере гостиничного сервиса	39
2.4. Архитектурные и технические решения	40
2.5. Тарифы и тарифная политика	46
2.6. Инвестиционные стратегии в гостиничном бизнесе	48
2.7. Общие правила общения персонала с клиентами	51
Глава 3. ОСНОВНЫЕ СЛЮЖБЫ СОВРЕМЕННОГО ОТЕЛЯ.....	56
3.1. Типовая структура управления гостиницей	56
3.2. Функции руководителей высшего звена управления	59
3.3. Служба приема и размещения	60
Бронирование	63
Регистрация прибывающих	66
Выписка клиента	66
Оборудование службы приема	67
3.4. Хозяйственная служба	70
3.5. Инженерная служба	72
3.6. Служба безопасности	73
3.7. Отдел закупок	79
3.8. Служба питания	81
Расположение ресторана	83
Размер меню	84
Вид сервиса	84
Дизайн и отделка ресторана	85
Меню	86
Специфика закупки и хранения продуктов	91
Кухня	92
Банкетная служба	94
Обслуживание номеров	100
Работа ресторана	101
Алкогольные напитки	107
Предотвращение пищевых отравлений	109
Санитарно-гигиенические требования	110
Техника безопасности	111
Методы предотвращения хищений	112

3.9. Учет в гостиничном и ресторанном бизнесе	113
Книги ежедневного учета, или Журналы операций	114
Главная книга	116
Книга учета движения денежных средств	117
Баланс	118
Отчет о прибылях и убытках, или Отчет о финансовых результатах	121
Отчет о движении денежных средств	123
Бюджет (финансовый план)	125
Показатели деятельности гостиницы	126
3.10. Отдел персонала	129
3.11. Отдел маркетинга и продаж	134
3.12. Компьютеризация гостиничного бизнеса	138
Компьютерные системы управления отделом	139
Система Fidelio	140
Система Lodging Touch	141
Система Nimeta	143
Глобальные системы резервирования	143
ПРИЛОЖЕНИЯ	148
<u>приложение 1</u>	
ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	149
ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ КОНТРОЛЛЕРА	150
ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ПОРТЬЕ ПО ПРИЕМУ ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫХ ЗАКАЗОВ МЕСТ В ГОСТИНИЦЕ	153
ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ РЕГИСТРАТОРА	154
ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ЗАВЕДУЩЕГО НОМЕРНЫМ ФОНДОМ	156
ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ГОРНИЧНОЙ ДНЕВНОЙ СМЕНЫ	158
ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ГЛАВНОГО КОНСЬЕРЖА	159
ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ШВЕЙЦАРА	161
ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ШЕФ-ПОВАРА	162
ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ПОВАРА УЧАСТКА КУХНИ	163
ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ СТЮАРДА КУХНИ	164
ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ДИРЕКТОРА РЕСТОРАНА, МЕТРДОТЕЛЯ	165
ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ БАРМЕНА	168
ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ КАССИРА СЛУЖБЫ ПРИЕМА	169
ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ПОСЫЛЬНОГО	171
<u>приложение 2</u>	
<u>приложение 3</u>	
Краткий англо-русский словарь терминов гостиничного хозяйства	177
Оглавление	179

Глава 1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О СОВРЕМЕННОМ ОТЕЛЕ

1.1. Краткий исторический очерк

С тех пор, как человек начал путешествовать, возникла необходимость ночлега вне его дома и места, где бы он мог утолить голод и жажду. Всякий спрос рождает предложение, поэтому в ответ на спрос со стороны путешественников на услуги по размещению и питанию появились соответствующие предприятия, предоставляющие эти услуги. Некоторые исследователи относят появление подобных предприятий ко времени изобретения древними шумерами колеса. Однако более достоверными надо считать дошедшие до нас сведения о древнегреческих и древнеримских тавернах и хоспитеумах. Надо отметить, что в это время римляне были уже искушенными путешественниками, которые посещали весьма удаленные от столицы уголки Римской империи. Путешествия к египетским пирамидам были довольно популярны. В Римской империи существовало даже то, что мы сейчас называем классификацией гостиниц: на древнеримских картах места для ночлега, располагавшиеся обычно на расстоянии дневного перехода друг от друга, были обозначены разными символами в зависимости от уровня предоставляемых услуг. Упоминание о наличии древних гостиниц можно встретить даже в Евангелии: Иисус Христос родился в пещере, поскольку его родителям не нашлось места в гостиницах, переполненных по случаю проведения переписи населения.

3

В раннем средневековье путешествия становятся опасными и, естественно, «гостиничный бизнес» сворачивается. В этот период основная масса путешественников приходится на направление, которое сейчас именуют религиозным туризмом: со всех концов тогдашнего света пилигримы-паломники направлялись к Святым местам. Размещение и питание пилигримы получали в монастырях, причем обычно бесплатно (на 2 дня), хотя пожертвования всячески приветствовались. Говоря современным языком,

средневековые монастыри представляли собой первую «гостиничную цепь».

Любопытно, что в это же время на территориях к востоку от Константинополя указом султана с V в. до н.э. путешественникам (любой религии) в караван-сараях в течение 3 дней предоставлялся бесплатно, говоря современным языком, «полный пансион», а неимущим путешественникам дополнительно бесплатно выдавалась пара обуви.

Когда началась эпоха крестовых походов, длившаяся без малого 200 лет, число путешественников в Иерусалим сильно возросло, что привело к возникновению сначала в северной Италии, а затем и в других странах профессионального гостиничного бизнеса.

Следующий заметный период в развитии гостиничного хозяйства связан с установлением в Европе регулярной почтовой и транспортной сети на конной тяге (дилижансы в Западной Европе, ямские станции в России). Вдоль почтовых трасс располагались предприятия, которые были аналогичными современным мотелям. Условия проживания в них были довольно спартанскими. В сохранившихся до наших дней правилах проживания запрещалось, например, спать в обуви и более чем пяти постояльцам в одной кровати.

В отличие от современных мотелей европейские придорожные гостиницы одновременно служили центрами развлечения для местных жителей, в котором они проводили время, предаваясь различным азартным играм (дартс, домино, бильярд, петушиные бои).

Слово «отель», которым во всем мире называют то, что русские упорно продолжают именовать гостиницей, зародилось в XVIII в. практически одновременно со словом «ресторан». Последний термин обязан своим появлением Буланжеру - знаменитому французскому ресторатору, который заложил основы современного ресторанного дела и положил начало победному шествию французской кухни по всему свету. Над входом его парижского заведения висело изречение на латыни, которое можно перевести так: «придите ко мне те, чьи желудки тоскуют, и я восстановлю их». От этого латинского «восстановления» (restaurabovos) и произошел современный термин. Слово «отель» (hotel) также произошло от латинского корня уже упоминавшегося древнеримского хоспитеумса.

Первоначально отелем именовали многоквартирное здание, в котором квартиры сдавались на месяц, на неделю и даже на один день. В этом значении термин употребляли и во Франции. В XVIII в., «перебравшись» через Ламанш, он приобрел тот смысл, который имеет и по сей день. Скоро этот термин широко распространился и в Америке - большинство таверн быстро переименовали в отели, что по мнению владельцев придавало им европейский (французский) шик.

Что касается развития технического оснащения гостиниц, то родиной большинства нововведений являются Соединенные Штаты Америки. Потребность в гостиницах в этой стране всегда была очень велика в силу непрерывного потока иммигрантов, которые нуждались во временном размещении. Этот непрерывный спрос способствовал бурному развитию отелей.

Второй причиной быстрого развития отельного бизнеса в США было то, что в отличие от европейских стран, в ней не было аристократических дворцов, где можно было бы проводить балы и другие «общественные мероприятия». Гостиницы и стали местом проведения этих мероприятий. Для этого в них специально строился зал. Традиция танцевать в залах гостиниц продолжалась в городах США вплоть до 50-х гг. XX в. Гостиничный бизнес в США долгое время был одним из самых популярных. Достаточно сказать, что президенты США Дж. Вашингтон и А. Линкольн были владельцами таверн.

Современные одноместные и двухместные номера с замком в дверях и умывальником (с гостиничным мылом) появились в США в 1829 г. В середине XIX в. в стране уже действовал первый отель с центральным отоплением. Первые в мире лифт и ванна в номере также были установлены в американских отелях. Современный набор оснащения гостиничного номера был сформирован в начале XX в. знаменитым отельером Статлером. Кстати, первый в мире небоскреб в 6 этажей - это тоже американский отель.

5

В это время в Европе значительный вклад в развитие гостиничного дела внес швейцарец Цезарь Ритц, имя которого до сих пор носит одна из самых знаменитых и дорогих европейских гостиничных сетей, хотя сам Ритц был всю жизнь лишь наемным управляющим и не владел ни одним отелем. Из наиболее известных нововведений Ритца можно

отметить появление оркестра в ресторане. Во времена Ритца оркестр играл музыку Штрауса. Музыка в ресторане удлиняла процесс еды и повышала доходы от напитков. Швейцарец Ритц и американец Статлер были фанатиками гостиничного бизнеса. Они обращали внимание на самые, казалось бы, незначительные детали. Так Ритц долго экспериментировал с освещением в ресторане отеля, добиваясь того, чтобы драгоценности на дамах «заиграли» (при этом в качестве манекена он использовал свою жену). А Статлер хронометрировал время наполнения водой ванны и время спуска воды в унитазе. Другим любимым его приемом было лечь в ванну и обозреть вид на санузел: нет ли потеков на потолке или каких-либо уродливых неэстетичных сантехнических деталей, которые не бросаются в глаза человеку, осматривающему санузел от входа.

Благодаря Статлеру в гостиничном номере появились большое зеркало, лампочки над кроватью, выключатель рядом с дверью, телефон, канцелярская бумага. Он же ввел униформу для гостиничного персонала и предложил при строительстве гостиниц размещать номера попарно, симметрично относительно вертикальных сантехнических труб, общих для этих двух номеров, что дало значительную экономию строительных затрат. Статлер также является автором лозунга «Клиент всегда прав», который и в настоящее время служит основой «научного» подхода в обслуживании.

Деятельность Статлера и Ритца способствовала тому, что посещение «высшим» обществом высококлассных гостиниц стало модным. Например, деятельность Ритца в качестве управляющего отелем «Savoу» в Лондоне изменила привычки английской аристократии: вместо ужина в чисто мужских клубах британские джентльмены стали ужинать с дамами в ресторанах отелей.

В конце XIX - начале XX в. в крупных городах Европы и Америки появились роскошные (пятизвездные в современной терминологии) гостиницы, рассчитанные на удовлетворение спроса со стороны новых миллионеров и старой знати, для которых путешествия стали модным времяпровождением. Несколько таких гостиниц были построены и в России, например «Метрополь» и «Националы» — в Москве, «Европа» - в Петербурге. До конца XVIII в. роль гостиниц в России играли монастырские подворья, герберги (от немецкого названия постоялого двора) и трактиры. В 1821 г. было

высочайше утверждено Положение, определяющее правила содержания гостиниц, ресторанов, трактиров, харчевен и кофейных домов.

6

История российского гостиничного и ресторанного дела еще ждет своего исследователя. Пожалуй, наиболее ранним упоминанием о предприятиях этой сферы является летописное свидетельство об открытии в Москве при Иване Грозном первого кабака, в котором, кстати, опричники обслуживались бесплатно.

До XVIII в. роль отелей в России выполняли монастырские подворья, постоянные дворы и ямские станции. Последние были введены на Руси татарами во время правления Золотой орды.

Первые герберги (от немецкого слова «herberg» – постоянный двор) были открыты в двух российских столицах в 1750 г. Они в первую очередь предназначались для приезжих иностранцев.

В конце XVIII в. законодательно был определен перечень услуг, предоставляемых в трактирах и гостиницах, которые подразделялись на несколько разрядов. На рубеже XVIII и XIX вв. в столицах, а затем и в губерниях и уездных городах, начинается массовое строительство гостиниц, как правило, двухэтажных с внутренним двором, где должны были размещаться лошади и экипажи. Некоторые из этих зданий сохранились до середины XX в. Согласно Положению 1821 г. в гостиницах предоставлялись не только услуги по проживанию, но и питание с широким выбором блюд и напитков, как российских, так и иностранных. Причем продажа напитков разрешалась строго с 9 ч утра до 11 ч вечера. Музыка и пляски запрещались. В трактирах и ресторанах запрет на музыку не распространялся, позднее он был отменен и в ресторанах гостиниц.

Конец XIX и начало XX в. – расцвет ресторанного дела в России. Становится модным выписывать из Франции поваров, причем сразу нескольких, т.е. для приготовления каждого вида блюд. Любопытно, например, что повара по соусам нанимались в возрасте до 40 лет, так как считалось, что повар старше 40 лет теряет тонкость вкуса. В ресторанах и трактирах выступали венгерские, цыганские, русские хоры. Популярны также были развлечения: бильярд, петушиные бои и др. При этом знаменитые трактиры мало чем отличаются от ресторанов. Главное отличие – кухня (в

ресторанах - французская, в трактирах - русская и обязательно чай). Кстати, некоторые патриоты русской кухни утверждают, что число блюд в ней больше, чем во французской, и уступает русская кухня в этом отношении только китайской.

7

Обслуживающий персонал в ресторанном деле в России был разным: в ресторанах официанты - во фраках и белых перчатках (как правило, татары, как непьющие мусульмане), в трактирах - половые (из крестьян) в белых фартуках. Рестораны и трактиры в России постепенно преобразовались в своего рода клубы: определенный ресторан или трактир посещали люди одной профессии. Таким образом, рестораны и трактиры превратились не столько в места питания, сколько стали частью образа жизни людей. В советское время от всего разнообразия русской кухни остались только борщ и бефстроганов.

Из достижений советского гостиничного дела можно отметить рекорд по количеству номеров (3182) и кроватей (5890), который держала гостиница «Россия» с 1967 г. Этот рекорд был перекрыт лишь в 1984 г. «Grand Hotel» Лас Вегаса (5005 номеров).

В 20-х гг. XX в. из крупных нововведений в гостиничном бизнесе следует назвать появление мотеля как принципиально нового типа предприятия сферы гостеприимства, рассчитанного на ночлег не только постояльца, но и его автомобиля. Появление мотеля было вызвано бурной автомобилизацией Америки, начало которой было положено конвейерной сборкой популярной фордовской модели «Т», недавно признанной самым знаменитым автомобилем XX в. Однако широкое распространение в Америке, затем в Европе мотели получили лишь после второй мировой войны.

В настоящее время в мире насчитывается более 300 тыс. гостиниц (включая мотели). Их разнообразие не поддается описанию: есть отели одноэтажные и 88-этажные, плавучие и подводные, маленькие (на несколько номеров) и большие (на несколько тысяч номеров), дешевые (20 - 30 долл. в день) и дорогие (несколько тысяч долларов в день), шумные отели-казино и тихие уединенные отели для отдыха и т.д.

В последнее время в мире увеличение числа гостиничных мест за счет строительства новых отелей опережало рост

потребности в них. В результате наблюдается устойчивая тенденция снижения коэффициента загрузки гостиниц.

В 50-е гг. XX в. началось внедрение современных методов управления в гостиничном бизнесе. До этого считалось, что управление отелем настолько специфично, что разработанные еще в 20-х гг. научные методы управления к гостиницам неприменимы.

8

Глобальная компьютеризация не оставила в стороне и гостиничный бизнес: все мало-мальски крупные гостиницы оснащены компьютерами, которые контролируют и учитывают все стороны деятельности многочисленных подразделений отеля (бронирование номеров, расчет с клиентами, бухгалтерский учет, закупку продуктов и т.д.)

В послевоенный период получают широкое распространение международные гостиничные цепи. Первая международная гостиничная цепь Hilton была обязана своим созданием американской авиатранспортной компании «Пан Америкэн». Совершая полеты в страны Латинской Америки, компания обнаружила, что в них нет гостиниц того уровня, к которому привыкли американские бизнесмены. Возникла идея в этих странах построить отели с одинаковым уровнем услуг соответствующего класса. Например отель «Hilton» в Аргентине по сервису не должен был отличаться от отеля «Hilton» в Нью-Йорке. Любопытно, что большинство отелей цепи «Hilton» строились на деньги местных предпринимателей, а компания «Пан Америкэн» предоставляла только консультационные услуги и услуги по управлению. Впоследствии цепь Hilton многократно перепродавалась различным финансовым группам.

Вхождение в гостиничную цепь дает отелю значительные преимущества: цепь оптом закупает различные расходные материалы для всех своих отелей, что дает экономию в цене; затраты на инженерное обслуживание, декораторов, контролеров, на рекламу распределяются на все отели цепи; значительные преимущества дает единая система бронирования. Все это повышает эффективность деятельности отелей.

В настоящее время в мире действуют десятки международных гостиничных цепей. Среди них можно упомянуть Holiday Inn, Choice, Best Western, Marriott, Hilton, Sheraton, Hyatt и др.

Любопытно отметить, что большинство гостиничных цепей в настоящее время предпочитают не столько владеть на правах собственника отелями, входящими в цепь, сколько управлять ими на основе франшизных соглашений (см. п. 2.6). Цепи продают принадлежащие им отели местному капиталу, оставляя за собой право управления ими и контроля за качеством предоставляемых услуг.

9

Поскольку сейчас туризм выходит на первое место в мире среди других отраслей экономики по объему продаж, то роль гостиничного сектора вряд ли можно переоценить.

1.2. Категории отелей

Основной закон маркетинга требует, чтобы любой товар (или услуга), поставляемый на рынок, в точности соответствовал запросам потребителя. Другой закон маркетинга утверждает, что единого рынка не существует, рынок всегда состоит из отдельных сегментов, в каждом из которых находятся покупатели с определенными потребностями. Отсюда возникает задача приспособления каждого товара к тому или иному сегменту рынка. Все это, несомненно, относится и к предприятиям, предоставляющим гостиничные услуги. Хотя процесс специализации отелей, приспособление их к различным сегментам туристского рынка еще далеки от завершения, тем не менее уже сейчас можно утверждать, что эпоха универсальных отелей, рассчитанных на любого путешественника, уходит в прошлое. Все больше отелей специализируются на вполне определенных сегментах рынка.

Как известно, рыночные сегменты образуются по различным признакам. Для гостиничного бизнеса наиболее базисным сегментообразующим признаком является цель путешествия клиента. Так, если отель специализируется на бизнес-туризме, то он должен быть расположен в деловом центре города поблизости от важнейших государственных учреждений. В таком отеле обязательно должен быть бизнес-центр, предоставляющий клиентам отеля возможности пользования факсом, телексом, электронной почтой,

ксероксом, международным телефоном, а также услуги переводчиков и даже стенографисток. В отеле должны быть помещения для проведения переговоров, а также обязательно организация проката автомобилей с водителем и без него. В структуре номерного фонда должна быть значительная доля одноместных номеров. В каждом номере обязательно должны быть рабочий стол с хорошим освещением и возможностью подключения компьютера, естественно, телефон с выходом в город, а также весьма желателен пресс для глажения брюк. Это, разумеется, в дополнение к обычному набору оборудования гостиничного номера. Поскольку бизнесмены в поездках обычно весьма напряженно работают, то отель должен предоставить им услуги для отдыха и релаксации. Поэтому в бизнес-отеле должны быть сауна, бассейн, тренажерный зал. Не следует забывать, что вечером многие бизнесмены не прочь получить хотя бы минимальный набор развлечений. Важным фактором бизнес-отеля является его престижность, поскольку по тому, в каком отеле остановился бизнесмен, его партнеры по переговорам судят о положении представляемой им фирмы. Поэтому бизнес-отель обычно имеет уровень четыре звезды. Правда, в последнее время на Западе в связи со снижением величины командировочных расходов фирмы предлагают своим командированным селиться в трехзвездных отелях.

10

При планировании доходов бизнес-отель должен учитывать специфику своих клиентов: они совершают частые поездки, но продолжительность их пребывания невелика, причем в пятницу такие клиенты обычно улетают домой. Поэтому возникает проблема загрузки гостиницы в выходные дни. Клиенты, как правило, летают регулярными рейсами, поэтому отель должен позаботиться о подаче автомобиля к определенным часам. Поскольку эти клиенты платят не из своего кармана, то эластичность гостиничных услуг по цене невелика.

Гостиница, предназначенная для обслуживания туристов, приезжающих с познавательными целями, должна быть расположена ближе к историческому, культурному центру города, основным объектам показа. Эта гостиница может быть любой звездности (здесь уже идет дальнейшее деление рынка на подсегменты по величине дохода клиента). Гостиница невысокого класса вполне может

обойтись без сауны, бассейна, тренажерного зала. Номера, как правило, имеют либо две кровати, либо двуспальную кровать. Стол в номере необязателен - вполне можно обойтись узенькой полочкой вдоль стены. Разумеется, не нужен бизнесцентр, но желательно иметь возможность организации экскурсий. Если гостиница намеревается обслуживать туристские группы, то нужно подумать о том, как быстро проводить процедуры заселения и выселения.

11

Отели, предназначенные для отдыха, - курортные (Resort hotel) - отличаются прежде всего увеличенной площадью номеров и обязательным балконом. Ценовая эластичность услуг весьма велика. Клиенты живут достаточно длительное время (14 и даже 21 день) и требуют множества развлечений. Здесь происходит дальнейшее деление отелей на подсегменты рынка. Если отель рассчитан на молодежный возраст, то требуется широкий выбор спортивных, танцевальных и тому подобных развлечений. Для более пожилого контингента нужен набор санаторно-лечебных услуг. Если отель предназначен для отдыха с детьми, то обязательно наличие игровой комнаты и гувернеров-воспитателей, с которыми можно оставить ребенка на несколько часов. Номера в таких отелях часто имеют третью (более узкую) кровать для ребенка.

Все рекреационные отели имеют полномасштабную систему питания, обеспечивающую им постояльцев как минимум трижды в день, тогда как небольшие отели, предназначенные для познавательного туризма, вполне могут обойтись предоставлением своим клиентам только завтрака. В отелях для отдыха с детьми обеспечивается детское питание (отдельное меню, столы, стулья).

Эксплуатация курортного отеля имеет свою специфику. Курортный бизнес - очень рискованный бизнес. Во-первых, очень велик погодный фактор - несколько дождливых недель на приморском курорте или отсутствие снега зимой на горнолыжном могут разорить расположенные на этих курортах отели.

Во-вторых, большие трудности вызывает фактор сезонности. Во внесезонное время владелец отеля стоит перед проблемой - закрывать отель на этот период или продолжать работу, несмотря на значительно сниженную загрузку. Если закрыть отель, то с наступлением сезона возникнут трудности с набором квалифицированной рабочей силы.

Кроме того, когда отель закрыт, то возрастает вероятность значительных повреждений от протечек и других мелких аварий, которые быстро и безболезненно ликвидируются в работающем отеле. Если продолжить работу во внесезонный период, то отель будет нести убытки, связанные с низкой загрузкой, которые не всегда удастся покрыть за счет высокой прибыли в сезон.

В-третьих, мода на отдых очень быстро меняется и популярные отели могут стать непопулярными. В начале XX в. был моден отдых на «водах», в середине - отдых на море, в конце века - в горах.

12

Развитие транспорта также сказывается на популярности курортов: развитие реактивной авиации сделало возможным отдых на море круглый год (зимой - в южных морях). Развитие автомобильного транспорта привело к появлению новых курортов, куда раньше нельзя было добраться из-за отсутствия железных дорог. Медицинские открытия, например, то, что солнечный загар вызывает рак кожи, также влияют на популярность различных видов отдыха и, соответственно, на доходность курортных отелей.

При выборе курортного отеля структура предпочтения клиента значительно отличается от соответствующей структуры в других сегментах рынка. Как показали социологические исследования, при выборе клиентом места отдыха на первый план выдвигаются такие факторы, как красоты природы и доброжелательность местного населения и лишь после этого - наличие удобств размещения, отдыха и расслабления. Важными факторами являлись также цена и длительность перелета. Длительность перелета особенно важна для туристов с детьми: считается, что ребенок не может выдержать полет длительностью более 3,5 ч. И лишь в конце списка предпочтений располагаются такие позиции, как наличие культурных и исторических достопримечательностей, набор развлечений (водных и ночных), возможность совершения выгодных покупок и др.

Владелец курортного отеля всегда должен учитывать, что для его постояльцев пребывание в курортном отеле не только отдых, но и удовлетворение такой распространенной человеческой слабости, как тщеславие. С давних пор отдых на курорте являлся престижным. Еще с конца XVIII - начала XIX вв. для европейской аристократии отдых «на водах» был своего рода подтверждением их высокого

статуса. А неистребимое стремление людей с деньгами попасть в высшее общество привело к тому, что ежегодный отдых на модном курорте стал визитной карточкой преуспевающего бизнесмена. Особый шик - загар зимой является свидетельством неограниченных возможностей для отдыха.

Модный курорт - это также место для завязывания полезных знакомств, причем для всех категорий отдыхающих: для бизнесменов - деловые знакомства, для молодежи - сексуальные партнеры, для отдыхающих «третьего возраста» - средство бегства от одиночества.

13

Если администрация курортного отеля сумеет учесть все перечисленные выше факторы, то коммерческий успех отелю обеспечен, конечно, если только не вмешается погода. Плохая погода - это «страшный сон» администрации курортного отеля. Плохая погода приводит не только к снижению загрузки. Поскольку в плохую погоду постояльцам нечего делать, у них портится настроение и как следствие появляются многочисленные жалобы на качество еды, плохой сервис и т.п. Одним из самых эффективных средств «борьбы с плохой погодой» является наличие большого бассейна с подогревом воды и баром. Бассейн становится главным местом курортного отеля.

Зимние (горнолыжные и горно-пляжные) курорты - явление относительно молодое, получившее бурное развитие лишь с 60-х гг. XX в. Так, первый горнолыжный подъемник был построен лишь в 1934 г.

Зимний курортный отель имеет свою специфику. В горах участки, пригодные для строительства отелей, обычно весьма невелики. К тому же в большинстве горных районов наблюдается повышенная сейсмичность. Поэтому типичный отель в горах - это относительно небольшой отель с довольно маленькими номерами. Типичному «горнолыжнику» не нужен чрезмерный комфорт, но наличие ортопеда с рентгеновским аппаратом обязательно. Из других особенностей отеля можно отметить необходимость предусмотрен» место для инвентаря и сушки одежды, а также обычно простой деревянный пол, который устойчив к воде, стекающей с ботинок клиентов.

Следует также помнить, что оборудование горнолыжных курортов требует значительных инвестиций: подъемники и разное вспомогательное оборудование стоят очень дорого.

Поэтому обычно средств частных инвесторов недостаточно - требуется помощь региональных и центральных властей, т. е. государственные вложения в инфраструктуру курорта. Частные инвесторы вкладывают деньги в строительство отелей. Ну и, разумеется, как и у всех курортных отелей, рентабельность отелей зимнего отдыха сильно зависит от погоды: в данном случае - от наличия снега. Для европейских курортов установлено, что такой отель выживает в том случае, если снег будет не менее 105 дней в году.

14

Курорты неразрывно связаны с азартными играми. Поэтому нужно несколько слов сказать и о такой разновидности отеля, как казино-отель. Среди наиболее известных можно назвать отели «Баден-Баден», Монако и, конечно, в Лас-Вегасе. Одна из особенностей казино-отеля состоит в том, что главный доход он получает! не от номеров и ресторанов, а от казино. Поэтому широко практикуются значительные скидки в тарифах на проживание (а для постоянных клиентов казино - и бесплатное проживание в течение 2-3 дней), бесплатные напитки (а иногда и питание) в казино. Другой особенностью казино-отеля являются повышенные меры безопасности: казино как магнит притягивает всякого рода криминальные элементы, в числе которых профессиональные шулеры. Кроме того, многие вполне добропорядочные клиенты почему-то считают обман заведения небольшим преступлением. Поэтому служба безопасности ведет тщательное наблюдение за клиентами. Следует, правда, отметить, что внешний вид клиента казино не всегда отражает его финансовое положение: в Лас-Вегасе зафиксирован случай, когда человек, одетый в рваный свитер и джинсы, повязанные веревкой, за 4 месяца проиграл в казино 3,2 млн долл. США. Наиболее выгодные для казино игры - блэк джек и рулетка, женщины оставляют большие суммы в игровых автоматах. Естественно, администрация всячески обхаживает крупных игроков. Например, один из отелей Лас-Вегаса предоставляет игроку, проигравшему в казино крупную сумму, бесплатный авиабилет в Париж.

Разновидностью курортного отеля также можно считать лечебный отель - некоторый аналог нашего санатория. В такой отель, так же как в отечественный санаторий, приезжают подлечиться. Отличие состоит в том, что если

обстановка и атмосфера санатория чем-то напоминают больницу, то подобный отель на Западе, наоборот, всеми силами избегает такой аналогии: никаких белых халатов в коридорах, архитектура и внутренний дизайн создают уютную, почти домашнюю атмосферу. Тем не менее такой отель располагает хорошим медицинским оборудованием для лечения определенных болезней. Во главе отеля обычно стоит известный врач-специалист по тем или иным болезням. В отель едут именно «на известного врача». Разумеется, в отеле предусмотрено диетическое питание. Особое внимание уделяется использованию при строительстве отеля экологически чистых материалов, что подчеркивается в рекламе: «только естественные материалы - дерево и камень». Например, реклама одного из отелей с гордостью сообщает, что единственные пластмассовые предметы в отеле - это пластиковые подушечки под локти в ванной, все остальное - естественные материалы,

15

Можно также выделить категорию конгрессных отелей. Эти отели часто располагаются за городом, в живописных местах. Из самого названия следует, что такой отель должен иметь зал для проведения конгрессов с оборудованием для синхронного перевода. Но это еще не все. Следует учитывать, что несколько десятков или даже сотен участников конгресса одновременно направляются на заседание, одновременно возвращаются в свои номера, одновременно принимают пищу и одновременно направляются на экскурсии. Поэтому конгресс-отель должен иметь скоростные лифты большой грузоподъемности, а еще лучше - эскалаторы, последние, естественно, возможны только в относительно малоэтажных зданиях. Обязательно наличие банкетного зала, вмещающего всех участников конгресса. Желательно отелю иметь собственный автобусный парк. Отель должен предусмотреть программу для развлечения лиц, сопровождающих участников конгресса (программа для дам) - конные прогулки, экскурсии и другие услуги, в то время, когда те, кого они сопровождают, заседают в зале. Все это, естественно, требует дополнительных расходов. Однако они окупаются, так как доходы конгрессного туризма в среднем в два раза выше доходов от рекреационного туризма (для отелей одинакового уровня). Повышенная доходность конгресс-отелей привлекла внимание владельцев курортных отелей, которые в целях борьбы с

сезонностью стали проводить конгрессы в своих отелях в несезон. Естественно, для этого потребовалось построить и оборудовать соответствующие помещения.

В последнее время появился еще один весьма специфичный сегмент рынка гостиничных услуг - речь идет о гостиницах, которые ориентируются на деловых женщин. С точки зрения менеджмента отеля, это женщина, которая путешествует самостоятельно или с подругой, а не при мужчине. Поэтому вопрос безопасности приобретает особое значение. Для обеспечения безопасности женщинам может выделяться отдельный этаж. Обычно это последний этаж и лифт на этот этаж ходит только тогда, когда клиент вставляет ключ от своего номера на этом этаже в специальное гнездо в кабине лифта. При оборудовании гостиничного номера особое внимание уделяется оснащённости ванной комнаты: большое зеркало, множество полочек для косметики, хорошее освещение. Обязательны надежные замки и цепочки на дверях (двери с глазком). К заезду клиента в номер подаются цветы, фрукты, шоколад.

16

Отдельный сегмент рынка гостиничных услуг образуют мотели. Как уже упоминалось, мотели появились в США в 20-х гг. XX в. Первоначально это были весьма невзрачные заведения, обычно одноэтажные, с минимумом услуг и убогими номерами (голая лампочка без абажура на потолке). Сейчас есть пятизвезд-ные мотели с полным набором услуг высококлассного отеля.

Разумеется, главное отличие мотеля состоит в том, что в него приезжают на собственной машине, которую нужно куда-то поставить. Но современные большие *oiejin* также имеют собственные парковки. Большинство мотелей расположено на автомобильных дорогах, вне городов. Однако сейчас есть мотели, расположенные практически в центре крупных городов (по крайней мере, эти заведения носят название «мотель»).

И все же типичный мотель сильно отличается от среднего отеля. Эти отличия сложились исторически. Обычно клиент приезжает в мотель уставшим после целого дня за рулем машины. Поэтому для него важно побыстрее получить номер, из которого он также быстро желает выписаться на следующее утро. В типичном мотеле процедура прописки-выписки упрощена до предела. В мотеле всегда есть удобная автостоянка, но практически нет общественных

помещении - зачастую отсутствует такая обязательная принадлежность отеля, как холл, в котором вечерами сидят постояльцы, с интересом наблюдая за нарядами входящих и выходящих людей. Услуги мотеля очень эластичны по цене — подавляющее число клиентов предпочитают низкие цены и готовы мириться с минимальным сервисом. Отсюда максимальное самообслуживание и практическое отсутствие чаевых. Оборудование номеров довольно спартанское, часто в них имеются небольшие кухни, в которых постояльцы сами готовят завтраки. Кстати, именно в мотелях появилось такое весьма практичное новшество, как синтетический ковер от стенки до стенки, который сейчас является неизменным атрибутом недорогой гостиницы.

Пожалуй, в отдельный сегмент рынка можно выделить и отели для супербогатых путешественников. Эти отели образуют в Европе свою цепь, название которой можно перевести как «замковые» отели (от слова «замок»). Эти отели представляют собой переоборудованные под гостиницы средневековые замки и поместья старой дворянской знати. Они могут иметь свой парк, в котором постояльцы могут охотиться на фазанов, или свое озеро, по которому можно кататься на яхте. Бассейн может быть оборудован в средневековой крепостной башне, а отделанная мрамором ванная комната иметь площадь 40 кв. м. В ресторане такой гостиницы один стол обслуживает бригада из пяти человек. Естественно, что в отделке номеров и общественных помещений используются самые лучшие и дорогие материалы. Помимо перечисленных выше в туристской практике для характеристики категории отеля применяются и другие термины, причем они могут иметь хождение только в одной стране. Так, в США помимо уже рассмотренных мотелей и курортных отелей распространение получили отели постоянного проживания (Residential hotel) и отели временного проживания (Transient hotel). В отелях постоянного проживания клиенты живут месяцами и даже годами. Номера в них, естественно, большие, многокомнатные, обычно есть небольшая кухня. В номер можно даже вселяться со своей мебелью. Такие отели услуги общественного питания обычно предоставляют в очень ограниченном объеме. В настоящее время в Европе эти отели имеют очень небольшое распространение, из известных можно назвать, пожалуй, только гостиничную

цепь Ритц. В Европе используется термин «Apartment hotel» - квартирный отель.

Отели временного проживания, их еще называют коммерческими (Commercial hotel), раньше строились для коммивояжеров. По мере сворачивания их бизнеса они стали практически эквивалентны рассмотренному выше бизнес-отелю, т.е. отелю для индивидуальных путешественников. Средний американский коммерческий отель обычно имеет стандартные номера, ресторан и предоставляет услуги прачечной и химчистки. В некоторых отелях в номере вместо кровати стоит диван-кровать. Такой номер называется студио. Для мелких бизнесменов этот номер удобен, так как днем в нем можно вести переговоры, не стесняя партнера видом кровати.

Нечто среднее между отелями постоянного и временного проживания представляют собой All-suite отели. Слово «Suite» в русском переводе звучит как номер-люкс. Это двухкомнатный номер: одна комната - спальня, вторая - гостиная, т.е. гостиница целиком состоит из двухкомнатных номеров. Такие гостиницы получили широкое распространение в 80-х гг. XX в. Помимо двух комнат номер гостиницы имеет маленькую кухню. Ресторанов эти отели обычно не имеют, но завтрак предоставляется. Владельцы таких отелей вкладывают относительно небольшие затраты на рабочую силу.

18

Упомянутый выше конгресс-отель - это скорее европейское название. В США наиболее распространен термин «convention hotel». Кроме того, для организации различных собраний, конгрессов и конференций используются Conference centerg - центры конференций, которые появились в США сначала при крупных университетах. Появление и распространение подобных предприятий в Европе и США объясняются обилием всякого рода ассоциаций и союзов. Каждый уважающий себя человек состоит в нескольких ассоциациях: ассоциация выпускников школы (гимназии), ассоциация выпускников университета, профессиональная ассоциация, объединяющая людей одной профессии, ассоциация, объединяющая людей с одним хобби и т.д. Каждая ассоциация по крайней мере раз в год проводит собрание своих членов. Поэтому-то конгресс-отели и не пустуют (кстати, владельцы и менеджеры отелей также объединяются в ассоциации).

В последнее время в Европе получили распространение отели так называемого экономичного класса (в Великобритании и США ему соответствуют Budget hotel). Как правило, это небольшая гостиница без ресторана (часто рядом расположен самостоятельный ресторан, с которым у владельца гостиницы договор), практически не имеющая никаких дополнительных услуг. При строительстве отеля используются максимально дешевые материалы. Спартанское оборудование номера позволяет на треть сократить время его уборки. В результате комплекса мер по экономии средств цены в таких отелях на 25-30% ниже, чем цены среднего трехзвездного отеля, а минимальный коэффициент загрузки, позволяющий безубыточную эксплуатацию, ниже на 10 пунктов.

Несколько слов следует сказать о такой разновидности курортного предприятия, как кондоминиум собственников (Rental condominium - сокращенно - condo). Это здание (обычно на курорте) с отдельными квартирами, которыми владеют разные собственники. Собственник обычно живет в своей курортной квартире не более трех недель в год, а в остальное время специальная служба сдает его квартиру для отдыха туристам, т.е. condo работает как обычный Apartment hotel. Получаемая собственником арендная плата покрывает расходы на содержание и часть его капитальных затрат.

В Великобритании все отели, за исключением курортных, принято делить на две большие группы: «интернациональные» и «коммерческие». «Интернациональный» отель (International hotel) – это отель, входящий в какую-либо крупную международную гостиничную цепь, имеющий не меньше четырех звезд, предоставляющий полный набор бизнес-услуг и других дополнительных услуг, имеющий несколько ресторанов, конференц-залов, обеспечивающий круглосуточное обслуживание питанием в номерах (room service) и т.д.

В отличие от США, в Великобритании полное название коммерческих отелей более длинное – Commercial and leisure hotel, т.е. отель предназначен и для бизнесменов и для тех, кто приезжает с целью проведения досуга. Это связано с тем, что в стране существует традиция путешествий в уик-енды. Англичане субботу и воскресенье проводят на экскурсии в другом городе своей страны, а для владельца отелей это необычайно удобно, поскольку

бизнесмены отправляются из гостиницы домой в пятницу вечером.

Отель этой группы – обычно трехзвездный, гостиница с одним рестораном и одним баром и ограниченным набором дополнительных услуг. Особенностью английских гостиниц является обязательное присутствие в номере набора для приготовления чая (кофе) самим постояльцем (электрический чайник, чашка, растворимый кофе, чай в пакетах, сахар).

Видимо, нужно сказать несколько слов и о гостиницах, являющихся частью знаменитых английских клубов, сеть которых сформировалась в стране еще в XVII-XVIII вв. Классический английский клуб – это чисто мужское заведение, куда женщины не допускались и где мужчины отдыхали от трудностей семейной жизни. Причем, если кто-то из членов клуба не хотел возвращаться домой после игры в карты, то клуб предоставлял ему комнату для ночлега. Клубные гостиницы сохранились до сих пор, хотя их услугами могут пользоваться не только члены клуба. Последние имеют определенные преимущества, так как платят членские взносы, составляющие значительную часть доходов гостиницы.

В данной работе мы не рассматриваем такие простейшие и дешевые средства размещения, как всякого рода общежития, лагеря (Holiday camp), предоставляющие места в летних домиках, бывших казармах и т.п., и простейшие услуги с широким использованием самообслуживания.

20

Пожалуй, самым знаменитым в гостиничном бизнесе за последнее время является отель «Джумейра Бич», построенный в Дубае, и особенно его второй корпус – «Арабская башня», стоящий прямо в водах Персидского залива и начавший принимать гостей в декабре 1999 г.

Внешне «Арабская башня» выглядит как бело-голубой парус, развивающийся в водах залива. Это один из самых высоких отелей мира. Его высота составляет 321 м. Внутреннее содержание «паруса» является таким же необычным, как и его внешний вид. При отделке интерьеров отеля использовались редчайшие природные материалы. Например, пол и стены отделаны мрамором, специально привезенным из Бразилии и Италии, постельное белье изготовлено из ирландского льна, мебель – из ценных и редких пород дерева, а гобелены, украшающие номера, исключительно

ручной работы. Интересно, что главный вход в «Арабскую башню» находится не как обычно внизу, а на крыше, на высоте более 200 м рядом с вертолетной площадкой, куда и прибывают гости. А главный ресторан наоборот расположен в самом низу на морском дне в огромном стеклянном куполе. Таким образом, его посетители обедают в компании с экзотическими рыбами, кораллами, водорослями и прочими представителями подводного мира Персидского залива. Аналогичным образом оформлен и нижний вестибюль отеля. Кстати это решение не является изобретением арабов. Так, в Австралии есть подводный отель на Великом барьерном рифе, где номера расположены ниже уровня моря и гости могут любоваться подводными пейзажами прямо из своих окон, а в 100 м от острова Мауи (Гавайи) расположен плавающий отель, попасть в который можно, только погружаясь под воду с аквалангом.

Вернемся к «Арабской башне». На крыше «паруса» расположены два огромных бассейна, несколько теннисных кортов, сады. В отеле 202 номера площадью от 170 до 780 кв. м и стоимостью от 1800 до 18000 долл. США в день за номер с собственным водопадом. Специалисты в области гостиничного бизнеса предполагают, что «Арабская башня» сможет потеснить уже почти в течение 10 лет считающийся самым роскошным отелем «Oriental» в Бангкоке,

Еще одним отелем из категории самых дорогих в мире является легендарный отель «Эксельсиор», построенный в Риме более 100 лет назад. В этом отеле расположен самый большой в мире гостиничный номер площадью 1100 кв. м стоимостью 10000 долл. США. В этом номере имеются две спальни, шесть дополнительных комнат для гостей, рабочий кабинет, салон с купольным потолком, столовая, три крытые террасы, тренажерный зал, бассейн, сауна, кинозал и даже винный погреб с лучшими французскими, итальянскими, испанскими и калифорнийскими винами. В номер можно попасть на отдельном лифте. Пол в номере отделан мрамором, на стенах - мозаики и фрески

Эти отели входят в категорию супердорогих («Trophy hotel») отелей, стоимость строительства одного номера в которых может превышать 1 млн долл. США.

Совсем на других клиентов рассчитана сеть «капсульных» отелей (Capsule hotel), расположенных в Японии, где предоставляемые гостям услуги сведены к минимуму и, следовательно, предлагаются за минимальную цену В таких

гостиницах площадь гостиничного номера составляет 1,2 м в ширину и 2,2 м в длину. Гостиница представляет собой длинный коридор, вдоль которого с обеих сторон находятся двери, ведущие в крохотные номера, оснащенные телевизором, будильником и кондиционером. Зарегистрированный в таком отеле гость сдает свою одежду на хранение, получая взамен пижаму и бирку с номером шкафа, где хранится его одежда. В самом дорогом отеле этого класса, расположенном в столице Японии Токио, стоимость проживания составляет 40 долл. США, что ниже стоимости средней поездки по городу на такси. Таким образом, основными клиентами «капсульных» отелей являются мужчины (женщин в эти отели не пускают), опоздавшие на последний автобус или последнюю электричку метро. Интересно, что нигде в мире, кроме Японии, такие отели не стали популярными.

Чтобы добиться успеха в обостряющейся конкурентной борьбе на рынке гостиничных услуг, владельцы отелей ищут все более специфичные свободные сегменты рынка, подстраивая под их потребности свои отели.

Популярность здорового образа жизни среди жителей развитых стран, являющихся основными поставщиками туристов на мировой рынок, привела к возникновению особой категории отелей - экологических. Один из таких отелей «Мицпе Хайамим», что переводится как «Вид на море», находится в Израиле. Идея строительства такого отеля принадлежит врачу-гомеопату Эрику Яросу, который купил большой участок земли и воплотил на нем свою мечту о жизни в гармонии с окружающей природой. Сюда приезжают отдохнуть, расслабиться и успокоиться люди, уставшие от цивилизации. И все в отеле служит именно этой цели.

Здесь нет телевидения, новостей, газет, по радио передают только пение птиц, шум леса, воды или музыку для медитации. Гости лечатся запахами, цветочными мазями, целебными ваннами, фитококтейлями, травами. Все это приготовлено из растений, специально выращенных на территории отеля. Отель не покупает продуктов, все необходимое выращивается на собственных фермах без применения химических веществ. Фрукты растут прямо на аллеях отеля, и гости могут в любое время их есть. Вода также добывается из собственной скважины. Клиенты отеля проводят много времени в фитнес-залах, бассейнах,

солярии, сауне и как правило за все время пребывания на отдыхе ни разу не покидают территорию отеля.

Бережное отношение к природе нашло свое воплощение в концепции бразильского отеля «Arau Jungle Tower». Отель построен в джунглях Амазонки на вершинах деревьев. Во время его строительства не было повреждено ни одного дерева. Из номера в номер, в ресторан или конференц-зал гости попадают по специальным подвесным мостикам, во время путешествия по которым можно любоваться нетронутой природой Южной Америки - крокодилами, пираньями, электрическими скатами, летучими пиявками и т.п. Отель «Arau Jungle Tower» является известным в мире местом проведения различных конференций, посвященных экологическим проблемам. Похожий отель есть также в Кении. Он так и называется - «Treetops Hotel» (Отель на вершинах деревьев).

Стремление туристов, уставших от цивилизации, к природе в полной мере нашло свое воплощение в необычной концепции отеля «Nana ITI», расположенного на острове Хуахин. В этом отеле гость может максимально приблизиться к природе, ведь жить ему предстоит в одном из 24 совершенно не похожих друг на друга бунгало, расположенных в тропических зарослях, таким образом, что никаких соседей без особого на то желания за все время проживания гость не увидит. Общение с обслуживающим персоналом также сведено к минимуму. Гости побеспокоят только в том случае, если он сам обратится к служащему отеля по телефону. При этом оборудование номеров соответствует требованиям самой высококлассной гостиницы. Отель предлагает своим гостям полный набор развлечений - рестораны, бары, катание на водных лыжах, скутерах, парашютах, но для этого их отвозят в расположенную по соседству бухту. Стоимость такого отдыха без питания и напитков составляет 600 долл. США в сутки.

22-23

Трудно перечислить все многообразие гостиниц, существующих сегодня в мире. В Боливии есть гостиница, построенная из соли, а Шведский «ice Hotel» каждую зиму заново строится из льда.

В берлинскую гостиницу «Артемизия» не пускают мужчин (даже на картинах, украшающих стены номеров, изображены только женщины, эти картины также написаны женщинами, обслуживающий персонал, естественно, укомплектован только женщинами).

В Австрии в Блюмау недавно был построен отель «Rogner Bad Blumau», в интерьерах которого нет ни одной прямой линии - кривые окна, выпуклые полы, волнообразные коридоры и стены, окрашенные в разные цвета.

В будапештском отеле «Hyatt» в атриуме подвешен настоящий самолет времен начала XX в.

Во Франции есть классические отели Haute couture («Марсэ», «Нуар» «Л а От Рош»), оформленные в стиле Людовика XIV, расположенные в замках, в которых в XV - XVI вв. жили французские короли и их приближенные.

В последнее время особую популярность получили так называемые отели «новой волны», воплощающие в своих интерьерах модную концепцию минимализма. Однако это вовсе не означает дешевизну. Цены в этих отелях вполне сопоставимы, а зачастую и превышают цены классических Haute couture отелей. Первый

отель «новой волны» «Blakes» был представлен на суд гостей в 1981 г. в Лондоне. Эталоном нового стиля стал ультрасовременный лондонский отель «Nempel». За входной дверью отеля находится небольшая белая прихожая, абсолютно пустая, если не считать S1 белую орхидею в узких терракотовых сосудах, а за следующей дверью гостя ждет совершенно пустой белый холл, размер которого сопоставим с размером Олимпийского плавательного бассейна, и только где-то далеко виден огромный камин с яркими языками пламени. Многие описывают впечатление, производимое «Nempel», как шок.

Для применения клиентов отели проявляют незаурядную и «ибретность» и в разного рода мелочах сервиса. Например, ^рочаги шрванные полотенца и халат, послеобеденное чаепитие и <*>щич с голом или горячая ванна, приготовленная к заезду. Таким образом, сегодня при желании турист может отправиться практически в любую точку земного шара и найти отель, наиболее подходящий для него по цене, назначению, стилю, оформлению и т. п.

1.3. Сертификация услуг гостиниц

Сегодня в мире насчитывается более 300 тыс. гостиниц. Все они предоставляют клиенту услуги размещения, однако качество этих услуг сильно различается. Отправляясь в путешествие, турист, безусловно, хочет быть уверен, что уровень сервиса в забронированной для него гостинице соответствует его ожиданиям.

Для решения этой задачи и существует процедура сертификации услуг гостиниц, которая заключается в том, что некоторая независимая организация (от гостиницы и клиента) дает письменную гарантию, что предоставляемые услуги соответствуют определенному стандарту.

Подход к сертификации услуг гостиниц в разных странах различный. Во многих странах сертификация носит обязательный характер, и для получения лицензии на право осуществлять деятельность в сфере гостиничных услуг необходимо предварительно пройти процедуру сертификации в соответствии с национальным стандартом. В других странах процедура сертификации является добровольной. Заметим, что в случае, если сертификация носит добровольный характер, гостиницы обычно сами стремятся пройти эту процедуру с целью позиционирования своих услуг на рынке. Некоторые страны вообще не имеют своих национальных стандартов в области сертификации гостиничных услуг, однако в большинстве стран с развитым туристским рынком такие стандарты существуют. Так из 15 стран Европейского Союза 13 имеют национальные стандарты.

25

Сертификация услуг гостиниц может быть:

- платной или бесплатной;
- проведена государственным органом или профессиональным объединением;
- на основе национального или регионального стандарта или стандарта, разработанного какой-либо гостиничной цепью (как правило, устанавливает более высокие требования к различным категориям гостиниц, чем национальные стандарты);
- по результатам проведения сертификации гостинице могут присваиваться «звезды», «разряды», «короны», «ключи», «цветки» и т.д.;

- услуги гостиниц могут оцениваться в баллах или по определенным требованиям, предъявляемым к конкретной категории (применяются также системы классификации, основанные на Комбинировании этих двух способов оценки гостиничных услуг).

Наиболее распространенными в мире являются следующие системы классификации услуг гостиниц:

- система «звезд» (Франция, Российская Федерация, Австрия, Египет, Китай (включая свою собственную 4-категорийную шкалу), Бельгия, Голландия, Венгрия и др.);
- система «корон» (характерна для Великобритании, в которой также распространена собственная классификация британских турагентств);
- система букв (Греция);
- система трех категорий (Италия и Израиль);
- система разрядов (США).

Это многообразие свидетельствует о том, что системы гостиничной классификации, применяемые в различных странах, значительно отличаются друг от друга. Поэтому сравнить по качеству предоставляемых услуг гостиницы даже одинаковой категории в разных странах достаточно сложно, ведь при любой классификации делается некоторая ограниченная выборка из огромного многообразия параметров, которые могут быть подвергнуты оценке.

С тех пор как туризм стал носить массовый характер, и проблема сертификации услуг гостиниц встала довольно остро, различные организации неоднократно предпринимали попытки принять единый мировой стандарт для их классификации, однако до сегодняшнего дня эти попытки так и не увенчались успехом. Таким образом, необходимо четко понимать, что единых международных стандартов (на которые так часто ссылаются недовольные туристы, предъявляя претензии турфирме) в настоящее время не существует.

Большую работу по разработке стандартов гостиничных услуг, которые могли бы быть использованы в национальных классификаторах, провела Всемирная туристская организация (ВТО).

26

Региональными комиссиями этой организации были разработаны и одобрены системы гостиничной классификации

для каждого туристского региона мира. Впоследствии эти стандарты были положены в основу документа «Межрегиональная гармонизация критериев гостиничной классификации на основе классификационных стандартов, одобренных региональными комиссиями», который был опубликован в ноябре 1989 г. Именно этот документ ВТО сегодня можно рассматривать как международный стандарт гостиничных услуг. Следует отметить, что он носит исключительно рекомендательный характер и, следовательно, не может быть использован для доказательства несоблюдения турфирмой своих обязательств перед туристом по обеспечению определенного уровня сервиса в гостинице.

Остановимся коротко на содержательной части классификатора, разработанного ВТО. В соответствии с ним все гостиницы делятся на пять категорий, обозначаемых звездами (самый низкий уровень гостиничных услуг обозначается одной звездой, а самый высокий - пятью звездами). В рассматриваемом документе описываются требования, предъявляемые к зданию гостиницы и прилегающей к ней территории, водо- и энергоснабжению, отоплению, вопросам безопасности, техническому оборудованию, номерам и их оборудованию, сантехническому оборудованию, дополнительным помещениям гостиницы, кухне и ее оборудованию, предоставляемым гостям услугам, обслуживающему персоналу и т.д.

Каждый вид требований имеет две категории. Первая категория требований предъявляется ко всем классам гостиниц. Это требования, выполнение которых является необходимым условием для обеспечения безопасности проживания гостя. Таким образом, гостиница, получая сертификат соответствия какой либо категории, тем самым признается органом по сертификации безопасной для проживания. Ко второй категории относятся требования, предъявляемые к конкретному классу гостиниц. Здесь отражен рост требований к качеству сервиса и разнообразию предоставляемых услуг в соответствии с ростом класса гостиницы.

Важно заметить, что внимательное изучение классификатора ВТО показывает, что гостиницы различных категорий отличаются друг от друга именно качеством и разнообразием предоставляемых гостям услуг. Так, например, сопоставление требований к оборудованию

номеров различных категорий гостиниц показывает, что они мало отличаются друг от друга. В любой гостинице должны быть кровать (начиная с четырех звезд ее минимальная длина составляет 200 см, а не 190 см), шкаф, стулья по одному на каждого проживающего, прикроватная тумбочка, плотные шторы, прикроватная лампа, переключатели освещения у входа и у кровати, корзина для мусора, письменная информация о гостинице, пепельница, табличка «не беспокоить» и т.д. Есть, конечно, и некоторые отличительные требования, характерные для оборудования гостиничных номеров в гостиницах категории выше трех звезд. К ним относятся: наличие в номере письменного стола, лампы для чтения, коврового покрытия на полу, письменных принадлежностей. Начиная с четырех звезд, к обязательному оборудованию номера добавляются телевизор, видео (если в регионе нет телевизионного вещания), холодильник или мини-бар.

Однако не эти изменения являются определяющими при установлении принадлежности гостиницы к более высокой категории. Определяющими же являются качество оборудования и разнообразие сервиса и предоставляемых услуг. Так, если в гостинице категории одна или две звезды могут быть использованы дешевые строительные и отделочные материалы, в гостинице категории три звезды — со средней стоимостью, в четырехзвездной — дорогие, то в гостинице категории пять звезд интерьеры должны быть оформлены авторскими предметами искусства. Если в гостинице категории одна звезда из дополнительных помещений должна быть только отдельная комната (или даже часть комнаты или холл) для подачи завтраков и встреч проживающих с посетителями, то в трехзвездной гостинице стандарт требует наличия комнаты отдыха с музыкальным вещанием и ТВ, гардероба рядом с общественными помещениями, отдельного зала для завтраков, отдельного бара, ресторана или кафетерия.

В гостинице категории пять звезд из дополнительных помещений, кроме вышеперечисленных, также должны быть отдельные гостиные с музыкальным вещанием, газетами, журналами и подачей напитков, кафетерий, отдельный бар, рестораны, в одном из которых предусмотрена «живая» музыка, отдельные кабинеты в ресторане, банкетные залы, конференц-залы с полным оборудованием, ночной клуб, танцевальный зал или дискотека, парикмахерская или салон.

красоты, сауна, спортзал или оздоровительный центр, плавательный бассейн, комната первой медицинской помощи.

28

И, пожалуй, в наибольшей степени в зависимости от категории гостиницы различаются требования к дополнительным услугам, предлагаемым проживающим гостям. В гостинице категории одна звезда должны быть обеспечены следующие услуги, круглосуточная работа службы приема, смена белья перед заездом нового проживающего и далее как минимум два раза в неделю, неотложная медицинская помощь, хранение ценностей, стирка, почтовое обслуживание и доставка багажа по требованию гостя. В гостинице категории три звезды стандарт предусматривает ежедневную смену постельного белья, доставку багажа, подачу питания и напитков в номер с 7 00 до 24 00, химчистку, службу поиска проживающего в гостинице, наличие туристской информации в службе приема, обмен валюты, вызов такси, продажу сувениров

В пятизвездной же гостинице помимо вышеперечисленных гостю должны быть предоставлены следующие услуги, дополнительная уборка номера по просьбе гостя круглосуточно, подача завтрака в номер с утренней газетой, подача питания и напитков в номер круглосуточно, круглосуточная работа кафе, бара, срочные услуги прачечной, химчистка, круглосуточный обмен валюты, продажа и бронирование билетов на различные виды транспорта, развлекательные программы в гостинице, туристское обслуживание, вызов такси и аренда автомашины, продажа книг, газет, табачных изделий, сувениров, косметики и фотопринадлежностей, продажа цветов и пр.

В среднем более половины гостиниц в мире имеют три-четыре звезды, пятизвездных гостиниц около 15% и приблизительно 25% гостиниц имеют одну-две звезды.

В Российской Федерации обязательная сертификация услуг гостиниц была введена Госстандартом РФ в июле 1995 г. В соответствии с Государственным Стандартом Российской Федерации (ГОСТ Р 50645-94) «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц» все гостиницы делятся на пять категорий, обозначаемых звездами. Аналогично классификатору ВТО ГОСТ содержит требования, предъявляемые ко всем категориям гостиниц, а также требования, отличающиеся для разных категорий. Следует

заметить, что требования российского стандарта по очень многим параметрам являются более жесткими, чем требования классификатора ВТО. Но его суть - зависимость категории гостиницы от качества оборудования и разнообразия

29

предоставляемых услуг полностью соответствует сути классификатора ВТО. Порядок проведения сертификации услуг гостиниц установлен «Правилами сертификации туристских услуг и услуг гостиниц», утвержденными постановлением Госстандарта России от 14 октября 1994 г. № 18 В соответствии с этим постановлением сертификация услуг гостиниц осуществляется органом по сертификации, аккредитованным в установленном порядке и зарегистрированным в Госстандарте РФ. Срок действия сертификата устанавливает орган по сертификации с учетом результатов оценки гостиничной услуги, но не более чем на три года. После выдачи сертификата не реже одного раза в год проводятся инспекционные проверки и, в случае выявления нарушений, действие сертификата может быть приостановлено или даже прекращено. Все услуги по проведению обязательной сертификации, включая инспекционные проверки, осуществляются на платной основе в соответствии с государственным тарифом, зависящим от минимального размера оплаты труда.

На наш взгляд, определенным недостатком большинства систем «звездной» классификации является то, что в них принят одинаковый подход к гостиницам, работающим на разных сегментах рынка. Поэтому при проведении сертификации за наличие бизнес-центра одинаковое число баллов получают и бизнес-отель, и курортный отель. Но последнему этот центр практически не нужен. Бизнес-центр принесет большее количество баллов городскому отелю, а наличие бассейна – курортному

Глава 2. ЭКСПЛУАТАЦИЯ ГОСТИНИЦ

2.1 Клиент отеля

В результате проведения множества социологических исследований среди клиентов отелей были получены полезные статистические данные. Так, было установлено, что доля бизнес-туристов среди постояльцев доходит до 40%, парами путешествуют 43, одинокие мужчины составляют 32, одинокие женщины – 22%. При первичном выборе отеля учитываются следующие факторы (в порядке убывания важности): месторасположение и удобства, предоставляемые отелем, тариф за проживание, внешний вид и чистота. Выявлены типичные жалобы клиентов (расположенные в порядке убывания частоты)

- недостаточно внимательное отношение персонала;
- неготовность номера к заселению;
- невыполнение обязательства по бронированию номера;
- отсутствие ощущения безопасности в целом в отеле и в номере;
- некомфортная температура в номере;
- повышенный уровень шума;
- некомфортная кровать;
- высокие цены;
- медленное обслуживание.

Проводившиеся среди клиентов отелей опросы также позволили выявить множество сведений, которые могут быть полезны менеджменту. Например, выявлено, что до трети постояльцев при заселении номера первым делом открывают мини-бар и интересуются его содержимым. Так была определена полезность оборудования мини-баров даже в гостиницах невысокой «звездности», особенно если учесть тот факт, что цены в мини-баре обычно раза в три выше магазинных цен на аналогичные напитки.

31

Кроме того, 95% постояльцев ежедневно смотрят телевизор не менее одного часа. Поэтому для двухзвездного отеля в наше время желательно наличие телевизора в номере (кроме экологических отелей, в которых он не предусмотрен).

95% постояльцев принимают душ и только 5% - ванну. И как следствие этого сейчас даже некоторые четырехзвездные отели устанавливают в номерах более дешевые душевые кабины, а не полноразмерные ванны. До 40% постояльцев нуждаются в утренней пробудке. Отсюда важность оборудования гостиницы системой автоматической пробудки, поскольку даже для небольшой гостиницы пробудка с помощью телефонного оператора может стать проблемой, так как большинство постояльцев просят разбудить их в одно и то же время – 7 часов. Кстати, зафиксирован случай, когда постоялец отсудил у отеля весьма приличную сумму за то, что его не разбудили вовремя: он доказал в суде, что из-за того, что он проспал и не явился вовремя на деловую встречу, он лишился выгодного заказа, т.е. понес убытки. С течением времени выработался определенный набор услуг, который клиент ожидает увидеть в гостинице среднего уровня (3-4 звезды). Помимо основного набора необходимых услуг (постель, питание, тепло в номере, горячая вода), современный типичный клиент ожидает получить в отеле следующие услуги:

- в санузле номера - туалетный набор, фен, несколько полотенец, средство для чистки обуви;
- прямой телефон в номере, телевизор с дистанционным управлением;
- информационную службу, которая поможет клиенту ориентироваться в незнакомом городе;
- бесплатную услугу по пробудке гостей;
- службу подачи питания в номер (room service);
- фитнес-центр, бассейн;
- коктейль-бар (помимо ресторана);
- место для стоянки автомобилей клиентов;
- прачечную и химчистку.

В отелях более высокой категории набор услуг, естественно, более расширен.

32

В номере должен появиться мини-бар, а в отеле - бизнесцентр. В пятизвездных отелях обязательна подготовка номера ко сну: нужно снять покрывало с постели и отвернуть одеяло, зажечь торшер или настольную лампу и положить шоколадку на подушку.

Супер-отели могут предоставить гостю услуги персонального слуги, который будет следить за гардеробом гостя.

Отели высоких разрядов обязаны предоставлять спецслужбы таким категориям клиентов, как инвалиды, слепые, старики, дети и т.п.

Гость в инвалидном кресле должен иметь возможность попасть во все помещения отеля, на каждые 50-100 обычных номеров приходится один номер, специально приспособленный для инвалида в коляске: коляска может заехать в санузел, в котором также имеется внутренний телефон на случай, если инвалиду понадобится помощь персонала.

В высококлассных отелях разработаны специальные инструкции для обслуживания VIP-клиентов (очень важные персоны) и немного менее значимой категории СІР (коммерчески важные клиенты). К первой категории относятся президенты, министры, дипломаты высокого ранга, знаменитости из мира шоу-бизнеса и т. п. Ко второй категории относятся персоны, которые могут оказаться полезными для бизнеса отеля (член совета директоров, сотрудник центрального аппарата гостиничной цепи, к которой принадлежит отель, менеджер крупной фирмы, который может впоследствии направить в отель для временного проживания своих командированных и т.д.). Эти две категории клиентов требуют повышенного внимания персонала отеля: при заезде их встречает либо генеральный директор, либо специальный VIP-менеджер, процедура регистрации для них предельно упрощается — карточку гостя они заполняют не у стойки, а уже в своем номере, в номер к заезду гостя подаются цветы, фрукты, напитки.

Основная особенность VIP-клиентов - их стремление избежать контактов с широкой публикой: едят они обычно у себя в номере, если посещают бассейн, то только тогда, когда там не будет других постояльцев (об этом должна побеспокоиться администрация отеля), у дверей их номера выставляется дополнительная охрана, не допускающая почитателей и охотников за автографами и т.д. VIP- и СІР-клиенты доставляют много дополнительных хлопот администрации, но они всегда платят более высокую цену за предоставляемые услуги.

2.2. Факторы, влияющие на экономику отеля

Разумеется, на экономику отрасли гостиничного хозяйства влияют, прежде всего, экономические факторы (общее состояние экономики, средний доход на душу населения, уровень безработицы, обменный курс местной валюты, уровень налогообложения, банковский процент на кредиты и др.) - Вместе с тем большую роль на развитие отрасли оказывают и социально-экономические факторы: распределение населения по уровню доходов, уровень образования, образ жизни, возрастная структура, соотношение городского и сельского населения (городское население более подвижно), образ жизни, уровень преступности, развитие туризма и тп.

Естественно также, что состояние отрасли непосредственно зависит от законодательства (налоговое и трудовое законодательство, правила лицензирования, санитарно-гигиенические требования, правила пожарной безопасности, законы о правах потребителей и др.)

Помимо общеэкономических и демографических факторов на экономику отеля сильное влияние оказывают и ряд специфических факторов. В настоящее время самым внушительным таким фактором является терроризм. Крупные террористические акты, такие как расстрел террористами туристов в Египте или разрушение небоскребов в Нью-Йорке, немедленно вызывают резкое снижение загрузки гостиниц в регионе, подвергнувшемся нападению террористов. Правда, опыт показывает, что туристические потоки в эти регионы восстанавливаются уже через 2-3 года, однако за это время многие гостиницы могут и обанкротиться.

Экономический кризис в стране, естественно, прекращает иностранные инвестиции и снижает экспорт товаров в эту страну, что приводит к уменьшению числа бизнес-туристов в отелях. На загрузку отелей в курортных регионах влияют довольно быстро меняющаяся мода на отдых, трудности получения визы, условия работы транспортных компаний. Например, запрет полетов над Европой самолетов советского производства с повышенным уровнем шума неизбежно приведет к частичному перераспределению

потоков российских туристов с европейских курортов на турецкие и египетские.

34

На экономические показатели отеля влияют и внутренние факторы: принятая система управления и контроля (особенно система контроля за издержками), уровень предоставляемых услуг, а также трудовые отношения. Поэтому администрация отеля постоянно должна уделять внимание улучшению условий труда персонала, сокращению текучести рабочей силы и улучшению общей атмосферы в трудовом коллективе

На экономические показатели отеля может повлиять и неправильно выбранная система тарифов. В мире используются следующие основные системы гостиничных тарифов

1. В тариф входит только оплата проживания (Room only), так называемый Европейский план.

2. В тариф входят оплата проживания и завтрак (Room and breakfast) - так называемый континентальный план. При этом завтрак, включаемый в тариф, может быть трех видов

- континентальный (сок, кофе или чай, булочка, джем);
- английский (добавляется яичница с ветчиной),
- шведский стол (сыр, колбасные изделия, хлебобулочные изделия, фрукты, джемы, мед, соки, кофе, чай, предоставляемые по методу самообслуживания) Этот тариф сейчас наиболее распространен.

3. Полупансион (Half board, demi-pension, modified American plan) В тариф входят проживание, завтрак и обед или ужин. Тариф применяется в некоторых курортных отелях и в отелях, обслуживающих туристов, путешествующих с познавательными целями, а также бизнесменов. Постояльцы этих отелей день проводят в экскурсиях по городу, где и обедают, а к ужину возвращаются в отель. Что касается постояльцев курортных отелей, то многие предпочитают обедать в своем отеле, а ужинать в разных ресторанах и кафе.

4. Полный пансион (en pension, American plan). В тариф включены проживание и трех (или четырех) разовое питание. Применяется в курортных отелях, в особенности в регионах, где сеть общественного питания развита недостаточно.

5. «Все включено» («All included»). В тариф включаются проживание, многоразовое питание (причем в одном из

нескольких ресторанов по выбору клиента, все (или большинство) развлечения, напитки в баре (обычно за исключением импортных)). Применяется в курортных отелях, которые могут быть достаточно хорошо изолированы от посторонних, обычно постояльцам отеля вручают какие-либо знаки, удостоверяющие их принадлежность к этому отелю, например на руку одевают неснимаемый браслет.

35

Существуют и другие схемы оплаты, например «Два по цене одного» (Two for one), когда гостю клиента предоставляется бесплатное проживание, но питание оплачивается, или «Дети бесплатно» (Children - free), когда дети проживают бесплатно, если они живут в комнате с двумя родителями. Но эти тарифы применяются сравнительно редко. При объявлении тарифа цена обязательно должна сопровождаться подробным разъяснением, что включено в тариф. Обязательно нужно разъяснять, включен ли в тариф налог, поскольку клиент наверняка будет недоволен, если при оплате он вдруг обнаружит, что помимо тарифа он должен еще заплатить 20% налога.

Влияние любого из перечисленных выше факторов сказывается прежде всего на коэффициенте загрузки (occupancy rate) отеля. Это важнейший показатель работы гостиницы, определяющий ее рентабельность. В настоящее время в мире наблюдается постепенное снижение этого коэффициента. Это вызвано строительством все новых и новых отелей, благодаря чему предложение гостиничных услуг в целом превышает спрос на них. Средний коэффициент загрузки сейчас около 60%, что почти на грани рентабельности. Естественно, коэффициент загрузки изменяется: в сезон выше, в несезон - ниже; в субботу и воскресенье - меньше, чем в будние дни, в праздники выше, чем в обычные дни и т. д. У каждого отеля своя картина изменения коэффициента загрузки во времени и администрация должна применять соответствующие меры для выравнивания колебаний этого коэффициента.

Коэффициент загрузки зависит от многих факторов. Здесь мы отметим только то, что не существует непосредственной зависимости между величиной тарифа и коэффициентом загрузки: например, отель с тарифом 60 долл. США может иметь коэффициент загрузки 62%, а отель с тарифом 100 долл. США - 75%, хотя экономическая теория предполагает

увеличение спроса на услуги по мере снижения их стоимости. Однако применительно к одному отелю эта зависимость может наблюдаться: снижение тарифа ведет к некоторому увеличению загрузки.

36

2.3. Особенности работы в сфере гостиничного сервиса

Работа в сфере гостиничного сервиса имеет ряд особенностей, среди которых можно отметить следующие:

- под одной гостиничной крышей работают специалисты разных специальностей (от 5 до 9 специальностей). При этом практически любая услуга, оказываемая клиенту, требует кооперации нескольких служб и, следовательно, координации действий работников разных специальностей. Отсюда вытекает важность хорошей координации разных служб и разных специалистов, которые должны взаимодействовать таким образом, чтобы все возникающие у клиента проблемы решались оперативно и без вмешательства высшего руководства отеля. Клиент обычно высказывает все свои претензии службе приема. И если, например, его претензии вызваны качеством уборки номера, то исправлять положение должна служба номерного фонда, которая непосредственно не подчиняется службе приема. Без налаженного взаимодействия различных служб проблему быстро решить не удастся;
- большинство массовых профессий в отеле не требуют высокой квалификации от работников. Именно поэтому в зарубежных отелях так много иммигрантов из развивающихся стран, работающих горничными, уборщиками и т.п.;
- работа персонала гостиницы, особенно тех, кто непосредственно контактирует с клиентами, требует умения и желания находить общий язык с самыми разными людьми, поскольку среди постояльцев гостиницы бывают богатые и бедные, молодые и пожилые, спокойные и вспыльчивые, трезвые и пьяные, представители разных специальностей, в том числе и криминальные элементы;

- работа отеля - это своего рода непрерывное производство: отель работает 24 часа в сутки, 365 дней в году.

37

У менеджеров рабочий день не нормирован и практически всегда больше 8 ч в день (часто до 70 ч в неделю). При этом работа менеджеров высшего уровня отличается высокой долей разговорных контактов (непосредственно и по телефону) и относительно небольшим временем, расходуемым на работу с письмами и документами. Работа менеджеров отличается высокими нервными нагрузками. Необходимы умение принимать быстрые решения и постоянная готовность к любым неожиданностям: например, одновременный приезд двух важных персон, претендующих на один «президентский» номер. Отсюда профессиональные болезни гостиничных менеджеров – язва, гипертония, сердечная недостаточность, а также алкоголизм. Для работников службы общественного питания существует опасность нежелательного увеличения веса.

Проводившиеся в разных странах обследования не выявили какого-либо предпочтительного стиля управления отелем: есть удачные примеры чисто авторитарного стиля и не менее удачные примеры демократического стиля. Хотя в количественном аспекте авторитарный стиль преобладает. Это может объясняться тем, что долгое время отельный бизнес был семейным бизнесом: во главе отеля стоял глава семьи, которому беспрекословно должны были подчиняться его родственники – служащие отеля. Первые менеджеры со специальным образованием появились только в 20-х гг. XX в. До этого времени все гостиничные управляющие были чистыми практиками. Следует также отметить, что отели сильно отличаются друг от друга и поэтому совсем необязательно, что, например, менеджер, успешно работающий в небольшом бизнес-отеле, будет столь же успешно работать в большом курортном комплексе, и наоборот.

2.4. Архитектурные и технические решения

Архитектура современных отелей крайне многообразна: от одноэтажного мотеля до 88-этажного небоскреба и от хижин, построенных в стиле полинезийских жилищ, до стеклянно-бетон-ных монстров современной архитектуры.

Вместе с тем можно выделить несколько основных технических решений, в основе которых лежат экономические соображения. Простейшим решением является прямоугольное здание, в середине которого располагаются лифты. От лифтовых площадок на каждом этаже в оба конца здания расположен коридор, по обеим сторонам которого находятся номера. При высокой стоимости земли в центре города здание отеля вытягивается вверх в виде башни, при этом длина коридора уменьшается. Иногда он принимает форму кольца, внутри которого располагается лифтовая шахта.

38

Гостиницы старой постройки часто имели форму «колодца» со внутренним двором, который служил местом стоянки экипажей гостей. При такой форме здания окна части номеров выходили во внутренний двор. При последующих реконструкциях таких гостиниц внутренний двор часто перекрывался прозрачной крышей, образуя атриум.

Курортные отели имеют свою специфику, которая определяется стремлением получить максимальное число номеров, окна которых выходят на море. С этой целью, если позволяет рельеф местности, здание отеля строится в виде больших «ступеней», спускающихся по склону горы к морю. Тогда все номера «выходят» на море. На равнинных берегах популярны здания в виде трехлучевой звезды (в плане). По каждому лучу проходит коридор, по обе стороны которого располагаются номера. При таком решении две трети номеров выходят на море.

Можно также упомянуть так называемую дворцовую архитектуру - некоторые роскошные европейские гостиницы, которые первоначально действительно были дворцами аристократии, впоследствии перестроенными в отели.

Свои особенности имеют мотели - большинство из них двухэтажные. Это удобно, так как не нужно строить дорогостоящие лифты. Однако здание при этом занимает относительно большую площадь, что не имеет существенного значения, так как мотели обычно расположены за городом, где земля относительно дешевая.

Многолетняя практика строительства отелей выработала несколько полезных чисто эмпирических рекомендаций. Перечислим некоторые из них.

- Для того чтобы гостиница окупилась в приемлемые сроки, стоимость строительства, деленная на число

номеров, должна быть не более чем в тысячу раз больше тарифа этого номера. При этом предполагается, что коэффициент загрузки составляет не менее 75%, а процент на банковский кредит - не более 12%.

- Стоимость участка земли под гостиницей не должна превышать 20% стоимости строительства.
- На номерной фонд должно приходиться не менее 50% всей площади отеля.
- Минимальная площадь одноместного номера составляет 10 м², двухместного - 15 м². Площадь типичного номера гостиницы в настоящее время (для трех-четырёхзвездных отелей) составляет 20–30 м², в пятизвездных отелях - от 40 м² и более. Предпочтительная геометрия номера — прямоугольник с соотношением сторон 2х 1 при минимальной ширине 3 м.
- В настоящее время кровати в номерах умеренно жесткие, предпочтительно без ножек, что сокращает время уборки номера и экономит напольное покрытие.
- Площадь ресторана определяется из расчета 1,5- 1,8 м² на место, бара 1,3 м² на место, банкетного зала до 1 м² на место. Площадь кухни определяется из расчета 0,9 - 1 м² на место в ресторане, причем примерно половина этой площади приходится на складские помещения.
- Площадь, занимаемая администрацией, определяется из расчета 0,3 – 0,5 м² на номер, складские помещения службы номерного фонда - 1 м² на номер, площадь помещений для персонала (столовая, душевые, гардероб) — 4 м² на номер.
- В трехзвездном отеле на 100 номеров должно быть примерно 80 служащих (в отелях четыре и пять звезд число служащих может быть вдвое больше числа номеров).
- Отношение доходов от номерного фонда к доходам от службы общественного питания колеблется в пределах от 70/20 (10% еще дают допслужги) до 40/60.
- Если один номер дороже другого, то первый должен быть по крайней мере на 2–3 м² больше второго, иначе клиент не заметит разницы.

Следует отметить, что в последнее время довольно широкое распространение получили отели так называемого экономного класса, в которых издержки (и, соответственно, тарифы за проживание) сокращены до минимума. Естественно, что в этих отелях все приведенные выше цифры уменьшены и часто весьма значительно.

40

При проектировании отеля, как правило, возникает несколько специфических проблем.

1. Оптимальный размер отеля. Вопрос до сих пор спорный. Некоторые исследователи называют оптимальным отель 100–150 номеров, другие – 200–230. Большинство авторов считают, что оптимальное число номеров не превышает 400.

2. Структура номерного фонда, т.е. сколько должно быть одноместных, двухместных, люксов. Разумеется, структура номерного фонда будет зависеть от типа отеля, его классности и сегмента рынка, на котором он работает. В настоящее время считается нерациональным иметь одноместные номера – предпочтительнее в номер небольшой площади ставить все же не односпальную, а двуспальную кровать. Это объясняется тем, что основную часть стоимости оборудования номера составляет санузел. Двуспальная кровать по сравнению с односпальной практически не увеличивает стоимость оборудования, но позволяет сдавать этот номер не только одиночкам, но и семейным парам, при этом тариф за проживание обычно увеличивается на 25%. Даже небольшим отелям невысокого разряда рекомендуется иметь несколько номеров повышенной комфортности (люкс, президентский). Хотя эш номера пользуются меньшим спросом, чем обычные двухместные однокомнатные (и доход от них, рассчитанный на единицу площади, меньше), но они способствуют созданию престижности отеля за счет знаменитостей, которые могут их снять.

3. Этажность и пропускная способность лифтов. Многоэтажные конструкции экономят площадь (и, соответственно, стоимость) земельного участка, но увеличивают стоимость строительства, прежде всего, за счет лифтов. Лифты – весьма дорогостоящее оборудование. Но экономия на них приводит к возникновению очередей (утром – все едут на завтрак, и во время массового заезда) и недовольству клиентов. Кроме этого, нужно отметить, что существуют много клиентов, которые боятся

селиться выше шестого этажа, опасаясь того, что в случае пожара они не успеют спуститься вниз.

4. Проблема обеспечения безопасности. Если клиент не чувствует себя в безопасности в отеле, он больше в нем не будет останавливаться. А чтобы клиент чувствовал себя в безопасности в номере, этот номер должен иметь надежную дверь (по крайней мере она должна выглядеть надежной) с цепочкой и глазком и надежный замок. В настоящее время используются замки с ключами трех типов: механические, магнитные и электронные. Все они имеют и преимущества и недостатки. Механические замки относительно дешевы. Магнитные ключи позволяют легко перепрограммировать замок в случае утери ключа (механический замок при этом приходится заменять). Кроме того, система с магнитными и электронными ключами позволяет фиксировать всех, кто заходит в номер (горничные, сотрудники службы безопасности и другой персонал имеют свои ключи с соответствующим кодом). Недостатком магнитных ключей является возможность их случайного размагничивания, при этом клиент не может попасть в свой номер. Кроме того, чтобы замок сработал, нужно довольно энергично провести магнитной карточкой-ключом сквозь щель замка, что представляет определенную трудность для пожилых клиентов.

41

Магнитный и электронный замки состоят из стандартной механической части, выполненной с учетом особенностей интенсивной эксплуатации в гостинице, и электронной части, управляющей механизмом замка. Сам замок изготовлен из качественного материала и защищен от доступа к начинке винтами с нестандартной головкой. Вскрыть крышку замка невозможно без специального инструмента.

Существуют погодозащищенные варианты замков, предназначенные для эффективной защиты наружных дверей. Ключом обычно являются:

- «смарт»-карта;
- карта с перфорацией или штрих-кодом;
- пластиковая карточка с магнитной полосой (наиболее распространенный вариант).

Упрощенно процесс работы гостиницы, в которой установлены электронные или магнитные замки, можно описать так: при поселении гостю выдается карточка с

кодом, который позволяет открывать дверь в отведенный номер только в определенный промежуток времени (время проживания гостя). Программирование кода происходит в момент регистрации гостя на стойке администратора. Важно отметить, что такая карта может быть многоразовой. Тогда она допускает многократную перезапись кода.

Очень важным отличием является то, что по сравнению с обычными электронные замки обладают более высоким уровнем секретности. Электронный замок невозможно вскрыть отмычкой, а переписать и затем скопировать код - занятие очень непростое. К тому же, на карточке обычно не пишутся название гостиницы и номер комнаты, так что даже при потере электронного ключа гость в большинстве случаев защищен от несанкционированного проникновения в его номер.

42

Кроме того, электронные (магнитные) замки обеспечивают:

- возможность открывания одной картой нескольких номеров, объединенных по определенному признаку (зона, этаж). Используется для горничных, техников, менеджеров;
- программирование нескольких карт для доступа в номер, например, при поселении семьи;
- использование этой же карты для открывания сейфа в номере;
- контроль доступа в номер. Замок запоминает до 300 последних открываний. Это очень важно, например, при определении нарушителя при краже из номера;
- контроль за несанкционированным поселением. Ключ невозможно запрограммировать без регистрации гостя в программе приема и размещения гостей,
- контроль за расходом электроэнергии в номере. Рядом с основным выключателем в номере устанавливается специальное устройство, в которое необходимо вставить ключ перед включением освещения в номере. Уходя из номера, гость забирает ключ, и свет отключается автоматически через некоторое время;
- блокирование доступа в номер для гостя, чей кредит исчерпан.

Эти возможности реализуются при установке самой распространенной на данный момент сетевой версии замков. В таком варианте каждый замок является

индивидуальным устройством и не связан с другими замками или центральным компьютером. Связь между ними осуществляется посредством переносного программатора. При установке сетевой версии системы, т.е. когда все замки объединены в единую сеть, появляются дополнительные функции:

- возможность обнаружения несанкционированного проникновения в помещение;
- возможность централизованного контроля за номерами (клиент в номере, клиента нет, уборка номера, причем фиксируются начало и конец уборки и т.п.).

43

Уважающий себя отель имеет следующие разновидности ключей:

- самый главный ключ (Grand master Key) - один или два экземпляра принадлежат генеральному директору и начальнику службы безопасности. Этот ключ может открыть и закрыть любую дверь в отеле, а некоторые замки может закрыть так, что никакой другой ключ в отеле ее не откроет;
- главный ключ (Master Key) - имеют начальник службы номерного фонда, главный инженер, начальник службы приема. Этот ключ открывает все замки, за исключением тех, которые специально заперты самым главным ключом;
- секционный ключ (Submaster Key) - имеют горничные, ключ открывает двери номеров, расположенных, например, на одном этаже.

5. К другим проблемам относятся проблемы: парковки автомобилей, особенно если рестораны отеля намерены предлагать свои услуги и клиентам «с улицы», снижения эксплуатационных расходов организации системы противопожарной безопасности (система пожарной сигнализации, средства пожаротушения, пути эвакуации и др).

2.5. Тарифы и тарифная политика

Неправильно определенный тариф может привести к банкротству отеля и наоборот, удачно выбранный тариф обеспечивает и нормальную загрузку и желаемую прибыль. К сожалению, точных методов расчета тарифа не существует. Обычно делают несколько расчетов, исходя из разных

подходов Простейший подход состоит в расчете такого тарифа, который позволит покрыть издержки и получить желаемую прибыль. При этом коэффициент загрузки прогнозируется исходя изданных аналогичных предприятий. Кроме того, учитывается снижение доходов в несезон, т.е. прибыль в сезон должна быть достаточно большой, чтобы компенсировать падение в несезон. Второй подход исходит из стоимости строительства отеля. Другими словами, тариф рассчитывается таким образом, чтобы в разумные сроки окупить инвестиции. Простейший расчет уже упоминался выше: тариф получается делением стоимости строительства на тысячу. Более сложный расчет производится по формуле Хаббарта:

$$RR = \frac{E + P}{n},$$

где RR – тариф за номер; E – издержки; P – прибыль; n – число номеров, которые можно продать за год

Коэффициент и рассчитывается по формуле - $i = N \cdot 365 \cdot k$, где N – число номеров в отеле, k – коэффициент загрузки, 365 – число дней в году

Прибыль P рассчитывается следующим образом:

$$P = C \cdot I,$$

где C – стоимость строительства отеля,

I – желаемая прибыль на вложенным капитал (обычно принимается 10- 15%)

44

Возможен и стандартный подход к определению цены – издержки плюс желаемая прибыль. Очевидная трудность такого подхода состоит в выборе желаемой прибыли, особенно учитывая то, что отели обычно строятся на банковский кредит, который нужно возвращать в определенный срок с уплатой процентов.

В гостиничном бизнесе принято делать различные скидки с тарифа, который официально объявлен в проспектах гостиницы. Наиболее распространены следующие виды скидок: скидки за проживание в несезон (до 50%); скидки клиентам, поставляемым в достаточно большом количестве компаниями (корпоративный тариф), скидки турфирмам, скидки группам, скидки студентам, пенсионерам и т.д.

В настоящее время существуют компьютерные программы, которые позволяют гибко менять скидки, повышая тарифы в дни, когда прогнозируется высокая загрузка, и снижая их

для незагруженных периодов. Эти же программы позволяют «сдвигать» невыгодных клиентов на периоды с небольшой загрузкой. Недостаток этих программ состоит в том, что прогнозирование коэффициента загрузки базируется в основном на прошлых данных.

2.6. Инвестиционные стратегии в гостиничном бизнесе

Специфика гостиничного бизнеса состоит в том, что отель - это не только источник прибыли как любой другой бизнес, но и выгодное помещение капитала, конкурирующее с такими общепринятыми методами, как банковский депозит или приобретение ценных бумаг. Дело в том, что удачно расположенная гостиница - достаточно надежный источник прибыли, редко подверженный банкротству. Кроме того, участок земли под гостиницей, обычно расположенной недалеко от центра города, часто дорожает с течением времени, тем самым увеличивая рыночную стоимость гостиницы. Отсюда разнообразие форм взаимодействия собственника гостиницы и управляющего ею. Часто собственник рассматривает отель лишь как выгодное и надежное помещение капитала, довольствуясь относительно небольшой прибылью, и не стремится активно участвовать в управлении своей собственностью. Отсюда возможны следующие инвестиционные стратегии.

1. Владелец гостиницы сам управляет ею. Это простейший вариант, не требующий пояснений.

2. Владелец продает гостиницу и тут же берет ее в аренду и управление. Этот вариант распространен среди известных гостиничных цепей, которые, используя свои ноу-хау, строят гостиницы в разных местах земного шара, затем продают построенные отели местным бизнесменам, оговаривая при продаже свое право взять отель в аренду и управление. Такая схема выгодна обеим сторонам. Местный бизнесмен, обычно не имеющий опыта управления современным отелем, получает надежный источник дохода (в виде арендной платы), а гостиничная цепь получает регулярную плату за управление и прибыль от эксплуатации арендованной гостиницы и при этом возвращает средства, вложенные в строительство отеля, которые она может вложить в следующий аналогичный проект.

3. Владелец нанимает профессионального управляющего или управляющую компанию. Контракт на управление заключается обычно на срок от 10 до 20 лет. Плата за управление

составляет от 2,5 до 3,5% валового дохода, обычно также предусматривается выплата премиальных 8–12% валовой прибыли. За владельцем сохраняется право принятия важных решений: одобрение капитальных затрат, утверждение финансового плана, плана маркетинга, изменений концепции ресторана, кандидатур на руководящие должности. В контракте на управление обязательно оговариваются условия досрочного прекращения его действия, к которым обычно относят банкротство одной из сторон договора, грубые хозяйственные прегрешения, невыполнение оговоренных в контракте показателей хозяйственной деятельности и др. Отдельно могут оговариваться платежи оператору за рекламу, использование его сети бронирования, службы централизованных закупок, обучение персонала.

46

В последнее время по мере роста конкуренции среди операторов от них стали требовать собственных затрат на мебель, оборудование, оборотные средства, предпусковые расходы и др.

4. Владелец покупает франшизу и сам управляет гостиницей. Первое франшизное соглашение было заключено в 1907 г., сейчас около трети гостиниц в мире действуют в условиях франшизы. Когда владелец гостиницы заключает франшизное соглашение с какой-нибудь известной гостиничной цепью он прежде всего получает право использовать в своей рекламе (в том числе и в названии своего отеля) «раскрученное» имя известной гостиничной цепи, тем самым привлекая клиентов, для которых это имя служит гарантией хорошего сервиса. Естественно, чтобы имя цепи не пострадало от недобросовестных франшизополучателей, цепь требует от них соблюдения своих стандартов. Для этого в франшизном соглашении оговариваются условия контроля за соблюдением стандартов, обязательства франшизополучателя использовать в своей деятельности фирменные посуду, белье цепи, расходные материалы, инструкции для различных служб (для горничных, официантов и т.д.). Другими словами от франшизополучателя требуют работать в полном соответствии с технологией, разработанной в гостиничной цепи франшизодателя.

Франшизодатель оказывает франшизополучателю дополнительные услуги: помогает найти источник

финансирования для строительства отеля, предлагает архитектора и строительную фирму, обучает менеджеров, централизованно обеспечивает поставку расходных материалов, продуктов питания и т.п. Все услуги, естественно, оплачивает франшизополучатель франшизодателю. Обычно эта плата состоит из следующих компонентов:

- плата «за вход» в цепь (25 000-75 000 долл. США с отеля или 250-300 долл. США за один номер);
- роялти - 4% доходов номерного фонда;
- расходы на централизованную рекламу цепи (1-3% валового дохода);
- плата за систему бронирования (1% доходов номерного фонда);
- плата за посуду и белье с фирменным логотипом.

47

Несмотря на значительные платежи франшизодателю, которые доходят до 15% дохода отеля, вступление в известную гостиничную цепь считается выгодным делом, так как позволяет значительно увеличить число клиентов. Известны случаи роста продаж на 30% только за счет установки на крыше отеля фирменного названия известной гостиничной цепи. Рост продаж дает также подключение к системе бронирования франшизодателя, а система централизованных закупок позволяет сократить эксплуатационные расходы.

Нужно отметить, что франшизные контракты известных цепей стандартны для всех франшизополучателей и не подлежат корректировке. Корректировка даже не обсуждается, а утвержденный франшизодателем облик отеля франшизополучателя (декор, мебель, меню ресторана) не подлежит изменению, за этим строго следят контролеры цепи (обычно проводятся четыре скрытые проверки в год).

5. Владелец покупает франшизу и сдает свой отель в управление франшизной компании. В этом случае франшизное соглашение дополняется контрактом на управление, аналогичное описанному выше.

6. Владелец сдает свой отель в аренду управляющей компании. В этом случае заключается договор аренды, а не контракт на

управление. Владелец обычно получает фиксированную арендную плату, а всю прибыль, остающуюся после уплаты арендной платы, получает арендатор. Тогда как в случае контракта на управление управляющий получает более или менее фиксированную плату, а вся прибыль за вычетом этой платы достается владельцу.

2.7. Общие правила общения персонала с клиентами

Продажа любых услуг, в том числе и гостиничных, отличается от продажи товаров прежде всего тем, что услуга неотделима от персонала, ее предоставляющего. Поэтому умению общаться с клиентами в гостиничном бизнесе уделяется особое внимание. Весь персонал и в особенности те, которые постоянно общаются с клиентами, проходят специальное обучение: персонал учат, как общаться с разными клиентами, говорить по телефону, выслушивать жалобы, стоять, общаясь с клиентом. Отдельно для каждой категории персонала разрабатываются подробные инструкции (для службы приема, барменов, официантов), в которых поэтапно описана их работа (например, подойти, улыбнуться, поздороваться, предложить напитки и т. д.).

48

Из общих правил для персонала можно отметить следующие:

- сотрудник отеля должен быть всегда готов оказать клиенту услугу тогда, когда эта услуга нужна клиенту, а не тогда, когда это удобно сотруднику;
- ни один работник отеля не имеет права спорить с гостем, даже по пустякам;
- сотрудник должен демонстрировать позитивное отношение к клиенту: показывать уважение, вести беседу безукоризненно вежливо, дружелюбным тоном, ни в коем случае не повышая голоса, не выказывать своего недовольства, если, например, клиент приходит в самом конце рабочего дня сотрудника, сохранять выдержку со вздорными, агрессивными, бестолковыми, пьяными клиентами, всячески демонстрировать клиенту, что сотрудник озабочен его проблемой;
- если клиент сообщает что-нибудь сотруднику, то он должен продемонстрировать максимальное желание понять клиента, кивать головой, вставлять слова «понятно», «хорошо», а если ему не очень ясно, что

хочет клиент, то задавать вопросы типа «если я Вас правильно понял, Вы хотите...»;

- нужно уметь полностью и аккуратно информировать клиента и сообщать ему даже неприятные новости, например, что клиент должен что-то доплатить;
- проблемы клиента нужно решать быстро и безотлагательно. Если сотрудник не может сам решить проблему, он должен направить клиента (а лучше сопроводить его) к менеджеру, который способен решить вопрос. Необходимо обеспечить абсолютную надежность выполнения пожеланий клиента, в особенности таких, как побудка в желаемое время;
- сотрудник должен демонстрировать уверенность и компетентность и соответствовать ожиданиям клиента.

Особое внимание уделяется внешнему виду служащих отелей. Форменная одежда обязательна, при этом желательно, чтобы форма тех сотрудников, которые непосредственно не контактируют с клиентами, отличалась от формы тех, кто эти контакты осуществляет. Это облегчает контроль за сотрудниками. Внутрифирменные правила строго регулируют внешний вид: форма должна быть чистой, без пятен, выглажена, рукава без «бахромы», все пуговицы на месте. Аккуратная прическа, аккуратные руки, минимум украшений у женщин. Не допускается запах лука, чеснока и уж тем более пота.

49

Кроме того, необходимо, чтобы служащие придерживались следующих рекомендаций:

- запоминали имена гостей, их привычки, любимые напитки;
- по возможности уделяли всем клиентам одинаковое время, так как все клиенты равны вне зависимости от их внешнего вида;
- не прислушивались к разговорам клиентов;
- не высказывали своего мнения без такого предложения клиента;
- не обсуждали с клиентами политику и религию;
- не ругались с коллегами в присутствии клиентов;
- клиент не должен ждать, пока служащий поговорит с коллегой;

- перед тем, как перейти к следующему клиенту, необходимо спросить у предыдущего клиента, не нужно ли ему еще что-либо;
- старались всегда предлагать клиенту выбор из нескольких возможных вариантов услуг;
- не показывали своего неодобрения пьяному клиенту и не общались с ним в чрезмерно дружеском тоне;
- максимально знали об отеле, его услугах, расположении различных служб, процедурах заказа меню и т.д. Всегда подчеркивали преимущества своего отеля перед конкурентами;
- с детьми надо общаться вежливо, но не так формально, как со взрослыми. С другой стороны, нельзя играть с детьми в рабочее время;
- с инвалидами не разговаривали покровительственно, не кричали, если они плохо слышат или не понимают, обращались к нему, а не к сопровождающим;
- следили за своей осанкой, держали дистанцию с клиентом (если стоять слишком близко, клиент почувствует неудобство);
- и наконец, следует улыбаться (самой распространенной жалобой иностранцев в советских отелях «Интурист» было «почему персонал не улыбается?»)!
- при разговоре по телефону трубка должна быть снята не позднее 3–4 гудков. Сотрудник должен представиться, назвав свой отель (или службу отеля) и свою фамилию. Если сотрудник не может сразу ответить звонившему, необходимо попросить его перезвонить или записать его телефон. Клиент не должен ждать информации более 45 с, если сотрудник задерживает ответ более этого времени, следует спросить клиента, согласен ли он еще подождать, или с ним надо связаться позже.

50

В отеле должна быть система оценки удовлетворенности клиента. Источники информации такой системы следующие.

1. Наблюдение. Менеджеры всех уровней должны постоянно искать признаки неудовлетворительного сервиса. К их числу относятся очереди, долгое ожидание клиентом информации (непосредственно у стойки или по телефону), игнорирование клиентов персоналом, невыполнение

обещаний, данных клиенту, грязь, неопрятность. Помимо наблюдения менеджеров необходимо время от времени присылать в отель проверяющего, который под видом обычного клиента общается со всеми службами отеля и затем докладывает свои наблюдения руководству отеля.

2. Анкетирование гостей. Анкеты обычно лежат в номерах. Заполненные анкеты собираются горничными и обрабатываются в отделе маркетинга.

3. Анализ финансовых показателей отеля и отдельных его подразделений.

4. Полезная информация о степени удовлетворенности клиентов может быть также получена через водителей, с которыми часть клиентов общаются по пути в аэропорт, и в меньшей степени – через носильщиков. Естественно, эти категории служащих отеля должны быть соответствующим образом проинструктированы.

5. Жалобы клиентов тщательно обрабатываются и по ним принимаются соответствующие меры, позволяющие улучшить сервис и, соответственно, степень удовлетворенности клиентов. Сотрудники, к которым могут обратиться с жалобой клиенты, обязательно инструктируются, как общаться с недовольным клиентом. Некоторые пункты из подобной инструкции приведены ниже:

- внимательно слушай жалобы недовольного клиента, всякая жалоба - это полезная информация, которая может помочь в улучшении уровня сервиса;
- сохраняй спокойствие, отведи недовольного клиента в сторону так, чтобы его не слышали другие постояльцы;
- выскажи сочувствие и желание помочь;
- дай клиенту полностью выговориться, не перебивай его, а то он начнет сначала;
- не соглашайся с клиентом и не выражай несогласие, а также не оправдывайся какой-либо внешней причиной;
- воздержись от скоропалительного признания вины гостиницы - это может стать основанием для предъявления материальных претензий, судебного иска и других неприятностей. Скажи, что нужно разобраться;
- поблагодари клиента за то, что он обратил внимание на проблему;
- реши проблему немедленно, если не можешь решить самостоятельно, обратись к старшему менеджеру;

- если клиент жалуется менеджеру на сотрудника, не устраивай «разборку» с этим служащим в присутствии клиента. Кстати, во многих случаях жалоба необъективна и служащий заслуживает не выговора, а поддержки.

Глава 3. ОСНОВНЫЕ СЛЮЖБЫ СОВРЕМЕННОГО ОТЕЛЯ

3.1. Типовая структура управления гостиницей

Примерная схема управления крупной гостиницей имеет вид, представленный на рис. 3.1.

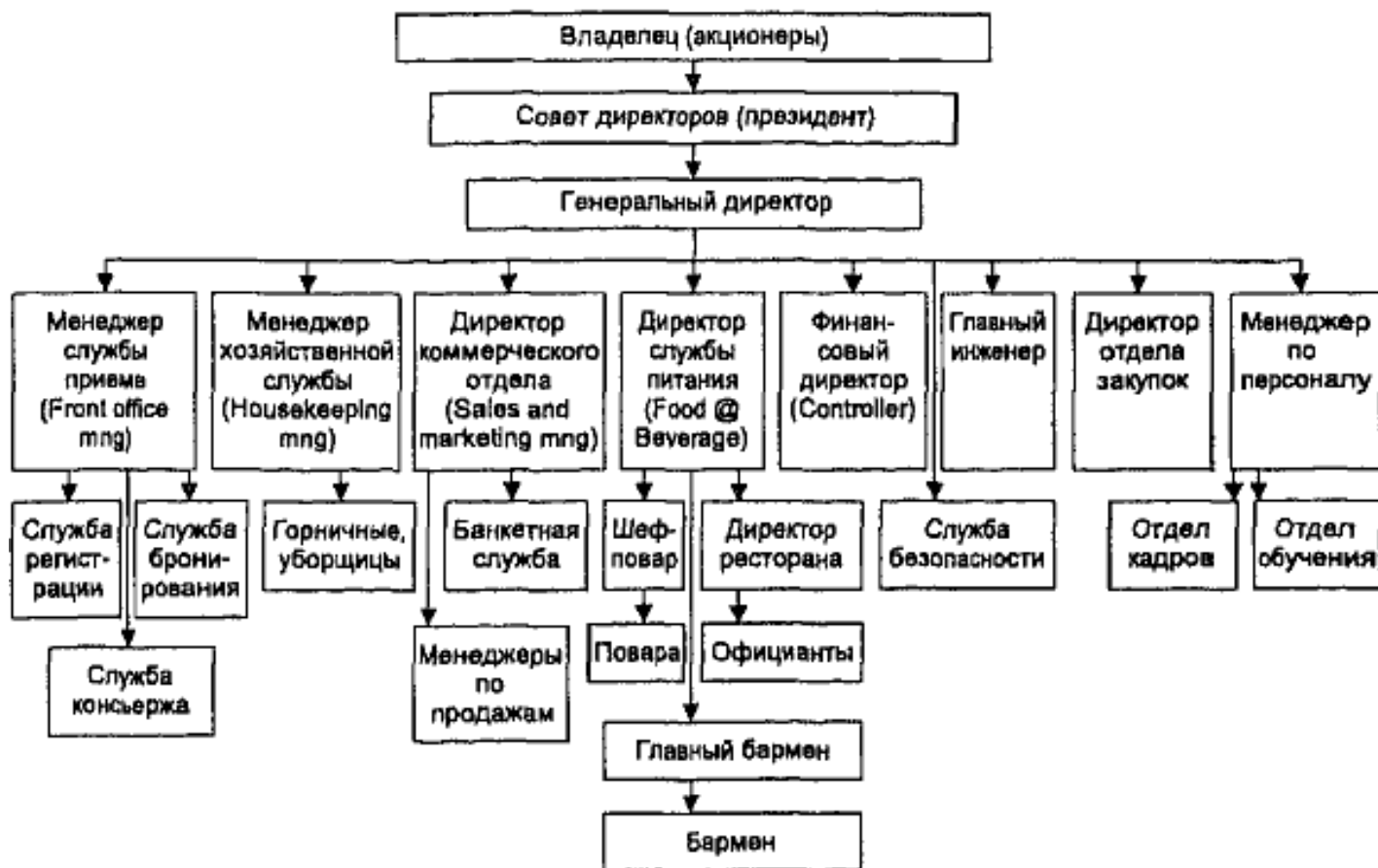


Рис. 3.1. Схема управления крупной гостиницей

53

Естественно, каждая гостиница имеет свои особенности организационной структуры. Например, отдел бронирования может входить в состав коммерческого отдела, отдел закупок может быть подчинен финансовому директору, банкетная служба может быть включена в службу питания. Иногда шеф-повар подчиняется непосредственно генеральному директору, а менеджер службы питания командует только официантами, и т.д.

В зависимости от категории отеля в структуре его управления появляются соответствующие подразделения, например, бизнес-центр, фитнес-центр, врач (иногда даже миниполиклиника). В курортном отеле имеется должность

«директор по отдыху». Особенность схемы управления, принятой в английских отелях, состоит в том, что служба приема (Front office) подчинена директору хозяйственной службы, а в службе приема отдельные подразделения возглавляются старшими сотрудниками, например старшим телефонистом, старшим носильщиком, старшим кассиром, старшим службы информации, старшим службы бронирования и т.д.

Небольшие гостиницы, естественно, имеют значительно более простую структуру управления. Однако перечень основных подразделений сохраняется с присущими им функциями.

На рис. 3.2 представлена структура управления небольшим отелем (130 номеров), входящим в известную гостиничную цепь Holliday Inn.

Рис. 3.2. Структура управления небольшим отелем



Рис. 3.2. Структура управления небольшим отелем

Самой простой схемой управления в стандартных мотелях является, например, следующая: в мотеле на 100 номеров директору непосредственно подчинены четыре клерка службы приема и финансов, начальник хозяйственной службы,

которому подчиняются восемь горничных, девять пажей (bellman), они же выполняют работу парковщиков автомобилей клиентов, и один ремонтник (электрические и сантехнические работы).

В крупных высококлассных отелях, наоборот, число ступеней управления увеличивается: генеральный директор например, имеет трех заместителей по номерному фонду, по питанию и административным службам. Директору номерного фонда подчинены служба приема (Front office), хозяйственная служба (горничные и уборщики общественных помещений, прачечная, химчистка и т.п.). Директору по общественному питанию подчинены кухня, рестораны, бары, банкетная служба, служба обслуживания в номерах (Room service). Директору по административной части подчиняются контроллер, менеджер отеля маркетинга и продаж, главный инженер, служба безопасности, отдел персонала.

В качестве собственника могут выступать государство, муниципалитет, частный владелец, акционерное общество. Акционеры избирают совет директоров (число членов совета, избираемых от акционера, пропорционально доле принадлежащих ему акций). Совет директоров контролирует работу генерального директора, утверждает финансовый план (budget), заслушивает отчет генерального директора о его выполнении. Совет директоров собирается обычно раз в квартал.

В специальной литературе подразделения гостиницы объединяют в те или иные группы в соответствии с выбранным критерием. Например, подразделения гостиницы делят на основные, формирующие доход (Revenue centers): номерной фонд, рестораны, бары), и вспомогательные (Support centers): технический отдел, отдел кадров, бухгалтерия. Широко распространен метод классификации гостиничных служб на front of the house и back of the house, в основе которого лежит степень контакта работников того или иного подразделения гостиницы с клиентами. Службу приема, ресторан относят к front of the house, а кухню, бухгалтерию — к back of the house. Служащие последней группы непосредственно с клиентами не контактируют. С сотрудниками этих двух групп обучение проводится по разным программам, их служебные помещения четко разделены. Отличается даже форменная одежда.

3.2. Функции руководителей высшего звена управления

Генеральный директор является первым лицом отеля и имеет все мыслимые полномочия, в гостинице он играет роль капитана корабля. Генеральный директор задает стиль отеля. У генерального директора две главные задачи: во-первых, он должен так управлять отелем, чтобы полностью удовлетворять все пожелания гостя и тем самым привлечь его повторно посетить гостиницу;

во-вторых, он должен выполнить свои обязанности перед владельцем отеля, обеспечив его прибыльность.

В крупных отелях генеральный директор опирается в своей работе на правление, в которое обычно входят руководители всех крупных подразделений гостиницы. Разные директора используют разные стили руководства: авторитарный или демократический. При этом не выявлено преимущество того или иного стиля. В небольших отелях чаще преобладает авторитарный стиль. Как уже упоминалось, возможно, это объясняется тем, что изначально отельный бизнес развивался как семейный бизнес, руководимый главой семьи, который в соответствии с домостроевскими традициями не допускал никакой «демократии» домочадцев, работающих под его началом.

Генеральный директор осуществляет ежедневное оперативное руководство персоналом гостиницы, контролирует работу подчиненных и решает все возникающие проблемы. Вместе с этим он должен обеспечить и стратегические задачи управления. Именно генеральный директор представляет на совет директоров финансовый план (budget) отеля и отвечает за его выполнение. Помимо ежегодных планов генеральный директор отвечает за разработку долгосрочного (обычно пятилетнего) плана, в котором должны быть определены долгосрочные цели предприятия и разработаны стратегии достижения этих целей. Эти стратегии должны быть обеспечены соответствующими финансовыми, организационными и материальными ресурсами. Помимо пятилетних планов часто разрабатываются двухлетние планы. Выбор для плана двухлетнего интервала объясняется тем, что средний срок строительства современного отеля составляет 18-24 месяца.

56

Каждый план обычно содержит следующие разделы. Во введении формулируются главная задача предприятия, набор услуг, предоставляемых клиенту, четко определяется

сегмент рынка, на котором работает данный отель. В первом разделе определяются долгосрочные цели предприятия, которые предполагается достичь с помощью плана. Во втором разделе описывается конкретная стратегия достижения сформулированных целей. В третьем разделе подробно описывается то, что необходимо для осуществления стратегии (финансовые ресурсы, изменения в оргструктуре, материальные и людские ресурсы и т.п.). Важными задачами генерального директора также являются разработка системы поощрений и взысканий для персонала и контроль за ее соблюдением.

Генеральный директор должен обеспечить нормальные условия труда и отдыха персонала (своевременное обеспечение униформой, организация питания персонала, оборудование раздевалок, комнат отдыха и т.п.).

В европейских и американских отелях принято, что прежде, чем занять высокий пост генерального директора, сотрудник должен проработать практически во всех основных подразделениях отеля.

Вторым лицом в иерархии управления отеля является контроллер (controller), который соединяет в одном лице более привычные в нашей стране функции главного бухгалтера и финансового директора.

В больших отелях функции контроллера отделены от текущего управления. А если гостиница входит в приличную гостиничную цепь, то контроллер гостиницы докладывает не генеральному директору этой гостиницы, а непосредственно в штаб-квартиру цепи. В функции контроллера входят разработка финансового плана, бухгалтерский учет, аудит, все финансовые расчеты отеля и т.п. Контроллер должен иметь высшее образование по специальности бухгалтерского учета или по родственной специальности.

3.3. Служба приема и размещения

На русский язык служба Front office обычно переводится как служба приема и размещения, что, на наш взгляд, не очень удачно, так как служба приема и размещения на английском языке называется «Reception» и входит как подразделение во Front office, к которому относятся служба консьержа, швейцары, подносчики багажа, пажи (uniformed service), телефонные операторы, менеджер по работе с гостями (guest relations manager) и, часто, служба бронирования. Во главе этого подразделения отеля

стоит директор по размещению (Front office manager), которому подчиняются все перечисленные службы.

Front office – это командный пункт гостиницы, его нервный центр, место встречи гостя с отелем и прощания с ним. Для гостя front office – это лицо отеля и более того, зачастую все общение гостя с отелем ограничивается общением с персоналом за стойкой службы приема. Поэтому умение общаться с самыми разными людьми – важнейшее качество работников этой службы. Работники этой службы должны уметь продавать товар – отель, создать благоприятный имидж отеля, быть представителем менеджмента гостиницы, способным решить любую проблему гостя, обеспечить его безопасность и, вообще, быть лучшими друзьями путешественника.

Клерк службы приема должен быть хорошим психологом и найти верный путь к общению с любым клиентом, мгновенно оценить, что ценит гость отеля (например, тишину или близость к развлечениям).

Работники службы приема должны досконально владеть всей информацией об отеле (достоинства и недостатки каждого номера, цены, расположение и часы работы всех служб отеля), достопримечательности города и способы передвижения по нему, расписание работы транспорта, театров, музеев и т.п. Основными функциями отдела приема и размещения являются регистрация приезжающих гостей, распределение номеров, поселение и выписка клиентов и оказание им многочисленных дополнительных услуг.

Служба приема должна находиться в холле отеля. При этом желательно, чтобы клерки службы приема могли со своего рабочего места видеть лифты. Это позволяет осуществлять дополнительный контроль за посетителями и багажом.

Front office функционирует круглые сутки, обычно в три смены: с 7 до 15, с 15 до 23 и с 23 до 7 часов. Естественно, ночная смена работает в сокращенном составе. Помимо перечисленных выше подразделений во front office входит также гостиничная касса, которая находится в двойном подчинении – службе приема и бухгалтерии. Аналогичная ситуация со службой бронирования – ее работу контролирует не только front office manager, но и директор отдела маркетинга (коммерческий отдел).

Front office осуществляет сбор и хранение информации о клиентах, их вкусах, предпочтениях, днях рождениях. Информацией о гостях и непосредственным общением с VIP-клиентами занимается менеджер по работе с гостями (guest relation manager), особо важных гостей может встречать сам генеральный директор. Бронированием билетов в театры и музеи, организацией трансфера (доставка гостей из аэропорта в отель и обратно), заказом автомобилей и другими подобными вещами занимается консьерж. Квалифицированный консьерж может в Риме устроить клиенту аудиенцию у Папы, в Париже - отправить клиента в кругосветное путешествие, в Нью-Йорке - достать билеты на самый модный мюзикл. Консьерж также координирует работу персонала всего гостиничного лобби (uniformed service), куда входят швейцары (doorman), подносчики багажа (porter), пажи (bellman) и лифтеры. Работа этой службы несложная, но важная. Швейцар встречает гостя, открывает дверь, вызывает такси, руководит парковкой, помогает гостю разгрузиться, охраняет багаж и передает его подносчикам багажа, которые вносят его в гостиницу и дальше разносят по номерам.

Швейцар также должен помочь гостю сориентироваться в городе, знать его основные достопримечательности и т.п. Паж (bellman) сопровождает гостя в номер, несет его ручной багаж, открывает номер, проверяет его готовность, объясняет гостю правила пользования оборудованием номера, а также разносит по номерам корреспонденцию и выполняет другие функции посыльного. Кроме того, паж — это глаза и уши директора: он должен докладывать «наверх» все замеченные им подозрительные случаи.

Телефонные звонки, входящие и исходящие - это компетенция телефонных операторов, при этом они должны контролировать своевременную оплату разговоров. В функции телефонной службы входит побудка гостей, а также ответы на вопросы клиентов (или переключение их на службу информации). Операторы телефонной службы должны обладать приятным голосом.

Из других услуг, предоставляемых гостю во front office, можно отметить финансовые услуги (обмен валюты и т.п.), почтовые услуги, информацию о городе и др. Однако важнейшими операциями в этом подразделении отеля являются бронирование номера, регистрация и размещение прибывающих и выписка клиента.

У Front office должны быть налаженные контакты с такими партнерами по сервису, как экскурсионные бюро, фирмы по прокату автомобилей, туристические агентства и т.п.

59

Бронирование

Запрос на бронирование (Reservation) номера может поступать по различным каналам (электронная почта, факс, телефон, телекс). При поступлении запроса в компьютере или журнале фиксируются следующие данные о клиенте:

- фамилия, сколько персон, адрес;
- какой номер нужен и в какие сроки;
- гарантия оплаты и кто оплачивает;
- особые пожелания (цветы в номере, подушка без перьев для аллергика и т. п.).

Каждой заявке присваивается номер. Гарантия бронирования осуществляется депозитом или кредитной карточкой. Служащий, принявший заявку, должен проверить историю клиента (если он уже останавливался в отеле) и по результатам сделать соответствующие отметки или даже отказать в бронировании.

Если заявка подается на большое число номеров (например, проведение конгресса), то ей занимается специальный сотрудник. При получении запроса на бронирование от компании или турфирмы сотрудник службы бронирования должен проверить, имеет ли отель с этой фирмой контракт на обслуживание, каковы условия контракта (прежде всего, по какой корпоративной цене отель должен предоставить номер).

При наличии свободных номеров клиенту высылают подтверждение (confirmation), которое содержит дату размещения, тип номера, число дней пребывания, номер заявки. Если запрос не содержит данных о числе дней пребывания, то номер бронируется на один день. Клиент должен прибыть в гостиницу до 18 часов, если нет отметки о позднем прибытии (late arrival). Конкретный номер обычно не гарантируется. Если сообщается тариф, то он обычно дается в виде некоторого диапазона. Если клиент внес депозит, то номер держится вне зависимости от прибытия.

60

По законодательству заявка с подтверждением эквивалентна письменному контракту со всеми вытекающими юридическими последствиями. Отказ от забронированного номера без последствий для клиента может быть осуществлен за 48 часов до даты заезда (на курортных отелях этот срок имеет больший диапазон).

Самая неприятная проблема, которая может возникнуть, это перебронирование (*overbooking*), когда на один номер претендуют два клиента. Дело в том, что по статистике до 10% клиентов, забронировавших номер, отказываются от брони, а еще 5% не являются в гостиницу в оговоренный день. Поэтому иногда гостиницы рискуют и принимают заказов на 10% больше того, что они в реальности смогут разместить, в расчете на то, что часть клиентов откажется от брони или просто не приедет. Если этот расчет не оправдывается, возникает ситуация под названием «*overbooking*».

Другой распространенной причиной перебронирования является например, нелетная погода: старые клиенты не могут покинуть отель, а новые клиенты уже приехали. В этом случае дорожающая своей репутацией гостиница должна за свой счет отправить клиента в другой отель такой же или более высокой категории при этом доплатить разницу в тарифах (эта операция называется «*farm out*»).

Возможна и противоположная ситуация, когда один и тот же клиент бронирует номер через разные агентства, в результате чего для него забронированы не один, а несколько номеров. Служба бронирования должна отслеживать подобные «двойные бронирования».

Групповое бронирование (бронирование блока номеров более 10) отличается от индивидуального бронирования прежде всего тем, что менеджер службы бронирования может специально встретиться с контактным лицом для проведения переговоров и заключения контракта, в котором оговариваются все условия обслуживания группы.

61

При заступлении на дежурство утром клерк службы приема суммирует свободные номера с теми, из которых гости выписались, вычитает из полученной суммы забронированные номера и получает в результате номера, которые он может предложить гостям, пришедшим со стороны. При этом данные службы приема обязательно сопоставляются с информацией от хозяйственной службы (*housekeeping*), поскольку часто

возникают расхождения. Например, хозяйственная служба показывает, что номер свободный, а по данным службы бронирования номер заказан с гарантированной оплатой, поэтому номер не занимает клиентом. Другой пример – в службе приема номер числится занятым, а хозяйственная служба докладывает, что багажа в номере нет и клиент не ночевал.

В небольших отелях до сих пор применяется техника ручного бронирования, осуществляемая с помощью таблиц. Простейшей таблицей является приведенная ниже форма (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Номера комнат	Числа месяца						
	1	2	3	4	5	...	31
1		← Иванов →					
2	← Петров →						
3							

В более крупных отелях используется форма, представленная в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Типы номеров		Числа месяца						
		1	2	3	4	5	...	31
Одноместные								
число номеров	10	1	1	1				
	9	1	1	1				
	8	1		1				
	7	1		1				
	6			1				
	5			1				
	4			1				
	3							
	2							
	1							
Двухместные								
	15		1					
	14		1					
	13							
	...							

По данной таблице отель располагает 10 одноместными номерами и 15 двухместными. При поступлении заявки клерк ставит «единичку» в графе соответствующего дня. В табл. 3.2 на 1-е число забронировано 4 одноместных номера (6 номеров свободных), на 2-е число забронировано по 2 одноместных и двухместных номеров (соответственно

свободны 8 одноместных и 13 двухместных). Такая таблица позволяет наглядно видеть число свободных номеров каждой категории.

В больших современных отелях процесс бронирования компьютеризирован.

Регистрация прибывающих

Процедура регистрации гостя (заполнение анкеты, выдача ключа и др.) происходит у стойки приема (reception desk). Если заезжает большая группа, то для ускорения процесса регистрации, и чтобы не мешать другим клиентам, в холле может быть организована дополнительная стойка регистрации. Эту операцию проводит менеджер по работе с гостями. Он же лично встречает VIP-клиентов (особо важных гостей встречает директор службы приема или даже генеральный директор отеля).

Регистрация гостя начинается с обращенному к нему вопросу, не забронирован ли ему номер. Иногда просят предъявить подтверждение. На каждого гостя заводится карточка, в которую заносятся фамилия, адрес гостя, номер паспорта (для иностранцев), номер подготовленной комнаты, тариф, дата выезда. Одну часть карточки заполняет гость, другую – сотрудник службы приема. Гость указывает свою фамилию, адрес постоянного места жительства, вид платежа. Заполнив карточку, гость подписывает ее, тем самым заключая договор с отелем, подтверждая согласованный вид размещения, продолжительность проживания, стоимость номера, которую он обязуется оплатить. Эта информация передается кассиру. Гостю выдается визитка (key card, room slim), в которой записаны его фамилия, номер комнаты, дата выезда. В высококлассных отелях гостя в номер сопровождает паж. Если у гостя нет багажа, или паж отметит его малый вес, то гостя могут попросить оплатить номер вперед.

63

Выписка клиента

Расчет и выписка уезжающих гостей производятся у стойки гостиничной кассы (cashier desk). В кассе начисляют все расходы гостя на его счет. В кассу из службы бронирования (или от reception) поступают сведения (в компьютер) о том, как будет происходить оплата (ваучер,

наличные, кредитная карточка; иногда частичную или полную оплату производит фирма, принимающая данного гостя).

Во время пребывания гостя в отеле все счета, выставляемые ему за пользование различными услугами гостиницы, фиксируются на карточке-счете гостя (guest account, guest bill, guest folio, guest statement), в которой также отражены все сделанные им или еще кем-то платежи. На основе этих данных при выписке гостю предъявляют к оплате счет, обычно включающий плату за проживание, завтрак (если он не включен), питание в ресторане (если не оплачено на месте), телефон, кабельное телевидение (платные каналы), дополнительные услуги (стирка, room service, бассейн и т. д.).

Выписка клиента фиксируется с немедленным оповещением других служб гостиницы (информационной, телефонной и, прежде всего, хозяйственной). После уборки номера и подготовки его к заселению хозяйственная служба информирует об этом службу размещения.

Оборудование службы приема

Классическое оборудование службы приема – это стеллаж с ячейками для ключей (room rack). В каждой ячейке, соответствующей номеру, помимо ключа находится карточка, в которой записана краткая информация о номере (тариф, тип постели, оснащение номера, его особенности и т. д.). Когда номер продан, в соответствующую ячейку вставляется карточка гостя с информацией о нем (фамилия, адрес, тариф, даты прибытия и выписки). Эта карточка имеет определенный цвет. При бронировании номера в его ячейку вставляют карточку другого цвета. Благодаря этому на стеллаже клерк сразу видит, какие номера свободны, а какие заняты и забронированы.

64

В заключение этого раздела рассмотрим некоторые особенности работы службы приема. Ночная смена, естественно, загружена меньше. Поэтому в обязанности клерка, работающего в эту смену, входят: подведение итогов задень, сопоставление их с данными других подразделений гостиницы, подготовка для утренней смены информации о состоянии номерного фонда (количество свободных, забронированных, в ремонте номеров, сколько гостей уедет на следующее утро и сколько приедет).

Ночной клерк во время своего дежурства выполняет функции менеджера, однако при возникновении сложных проблем он должен иметь возможность быстро связаться с действительным менеджером.

Служба приема должна учитывать специфику работы с разными клиентами. К регистрации тургруппы нужно готовиться заранее, чтобы ускорить эту процедуру. Иногда следует заранее обеспечить присутствие переводчика.

Тургруппы обычно требуют много информации (о достопримечательностях, транспорте и т.п.), они посещают ресторан все вместе, что вызывает определенные трудности в работе официантов. Поэтому о приезде тургруппы службы питания также должны быть оповещены.

Бизнесмены обычно потребляют относительно много дополнительных услуг. Что касается проблем, то наиболее распространенной является проблема распределения оплаты счета между самим гостем и пригласившей его местной фирмой: бизнесмен обычно легкомысленно полагает, что пригласившая его фирма оплатит все, включая содержимое мини-бара, а фирма предполагает оплатить только его проживание.

Персонал службы приема должен быть проинструктирован как обслуживать инвалидов.

VIP-клиенты обычно требуют максимально ограничить их контакты с другими постояльцами и внешним миром. Особое внимание уделяется мерам безопасности. Естественно, VIP-кли-енты обслуживаются без очереди, для них разработаны упрощенные процедуры регистрации и выписки, все их проблемы решает менеджер по работе с гостями.

Поскольку подавляющее количество контактов гостей с персоналом гостиницы приходится именно на служащих Front office, то при соответствующей подготовке они могут оказать существенное влияние на увеличение доходов гостиницы. Для этого проводят специальное обучение работников front office: их учат улыбаться, правильно вести беседу с самым трудным клиентом и по телефону, избегать нежелательных жестов и поз и т.д. Клерк службы приема должен уметь вовремя предложить клиенту дополнительные услуги, заказать ему столик в ресторане, предложить лучший, но более дорогой номер, при выписке зарезервировать номер на следующий визит и т.д. Особенно ценятся клерки с хорошей памятью на лица и фамилии: клиент чувствует себя польщенным, когда к нему

обращаются по фамилии, а не по номеру занимаемой им комнаты.

Для вышестоящего руководства отеля служба размещения представляет ежедневные отчеты о коэффициенте загрузки (по номерам и по кроватям) и о фактической средней цене за номер (и за кровать). Кроме того, отражаются полученные за день доходы, произведенные бронирования и аннуляции. Также важна информация о проживающих гостях (особенно U1P категории). Часто разрабатывается прогноз состояния дел на ближайшее будущее.

В последнее время отмечены попытки автоматизировать службу приема до такой степени, чтобы отказаться от персонала: клиент вставляет кредитную карточку и на экране компьютера выбирает номер из имеющихся свободных и автоматически получает ключ от номера. Однако, на наш взгляд, подобные эксперименты имеют перспективы лишь для небольших отелей «экономного» класса.

В больших отелях информационная служба занимает отдельное окно стойки приема. В ней можно получить всю информацию об отеле, проводимых в нем мероприятиях, гостях, достопримечательностях города, транспорте и т.п. В последнее время во многих отелях очень осторожно относятся к информации о проживающих в гостинице. На вопрос клиента, живет ли у Вас господин . . . , отвечают: «Мы посмотрим, оставьте Ваш телефон. Если этот господин действительно живет у нас, мы ему передадим, что Вы спрашивали и он Вам позвонит». Такой подход позволяет оградить клиентов отеля от скандалов ревнивых супругов и от посягательств разного рода криминальных элементов.

Служба приема также занимается разрешением конфликтных ситуаций, возникающих между отелем и некоторыми постояльцами. Если клиент не платит, то в принципе отель может задержать багаж гостя и даже конфисковать и продать его. Однако арест багажа - это скорее шантаж гостя, а не реальный способ получения денег (уж больно это хлопотное дело). Если имуществу гостя нанесен ущерб, отель в принципе возмещает его, но обычно в ограниченном размере. Как правило, отель не отвечает за сохранность автомобиля (если только он не оставлен на охраняемой стоянке), животных, ценности, не сданные в сейф отеля. За утраченные или поврежденные вещи клиента размер возмещения также ограничен. Например, в Великобритании

это не более 50 фунтов за предмет и 100 фунтов одному клиенту.

3.4. Хозяйственная служба

Руководитель этого подразделения несет ответственность за чистоту всего отеля и его номеров. Обычно он имеет несколько помощников, старших горничных (старшая горничная отвечает за уборку номеров на одном-двух этажах). Хозяйственная служба (Housekeeping Department) имеет прямую связь со службой приема и с инженерной службой.

Хозяйственная служба ежедневно сверяет свои данные о номерах с данными службы приема. Сообщения службы приема о выписке гостя из номера фиксируются в соответствующей графе журнала хозяйственной службы. В другой графе журнала записывается фамилия горничной, которой поручена уборка номера. По окончании уборки в журнале делается соответствующая отметка. О готовности номера сообщается в службу приема.

Горничные (maids) обычно работают в две смены: с 7.00 до 15.00 и с 15.30 до 22.00. Норма на одну горничную составляет 11–18 номеров за смену в зависимости от классности отеля, размера номеров и типа уборки (полная уборка после выезда клиента или частичная для занятого номера). Для уборки всех помещений гостиницы разработаны подробнейшие инструкции. Например, для уборки номера такая инструкция в очень сокращенном виде выглядит следующим образом.

- Постучать в дверь номера 3 раза, убедившись в отсутствии гостя, открыть дверь номера.
- Открыть окно, убрать мусор.
- Убрать постель, собрать грязное белье, застелить свежее, вымыть руки.
- Вымыть посуду, перевернуть вверх дном, накрыть полотенцем.
- Убрать санузел, двигаться от чистых поверхностей к грязным.
- Закрыть окно и произвести уборку пыли, двигаться сверху вниз.
- Уборка пола: сначала он подметается, а затем производится уборка пылесосом.

На уборку номера отводится 20–30 мин в зависимости от его размера и оснащённости. Качество уборки инструктируется старшей горничной, а иногда специальным контроллером. Для проверяющих также есть специальная инструкция о порядке инспекции.

Существуют специальные правила безопасности, которые должны соблюдать горничные-

- не открывать двери номера гостям, забывшим ключ в номере, или рабочим;
- всегда держать ключи от номеров при себе, не оставлять их на рабочей тележке;
- при уборке номера дверь в него должна быть открыта, но вход перекрыт рабочей тележкой;
- горничная должна докладывать о подозрительных клиентах (мало багажа, не ночевал в номере).

Для уборки используют специальное оборудование и инструменты (пылесосы, ведра на колесиках, швабры с отжимом, щетки для потолка, щетки для радиаторов отопления, щетки для краев ковра, где скапливается пыль, трудно удаляемая пылесосом, губки для мойки посуды и губка и салфетка, не оставляющие волокон, для стекол и т.п.). Уборка производится с помощью специальных химических составов для чистки и дезинфекции, полироли для мебели, шампуни для ковров, двуокиси углерода для замораживания и удаления жевательной резинки, пестицидов для борьбы с насекомыми и т.д. Следует учитывать, что некоторые вещества при неумелом обращении и при их смешивании выделяют газы (хлор) и опасны для здоровья. Поэтому храниться они должны под замком.

68

Помимо уборки номеров на хозяйственную службу возложена уборка холлов, коридоров, помещений ресторанов. Эту работу выполняет специальный персонал с использованием более «тяжелой» и мощной техники, чем та, которая предназначена для уборки номеров. Существует два стандарта чистоты для общественных помещений гостиницы: нормальный (ежедневная уборка) и престижный (пыль удаляется два раза в день).

Помимо ежедневной в гостиницах проводят периодические уборки помещения (например, весенняя уборка). Периодически производят мойку стен, чистку и починку мебели. Периодически один-два номера ставят на

редекорацию с малярными работами, сменой обивки мебели, штор и т.п.

Целью всех уборочных работ является не только поддержание привлекательного имиджа гостиницы. Чистота помещений сохраняет здоровье клиента, а забота о мебели, коврах и других предметах оснащения гостиницы продливает срок их службы.

В хозяйственную службу также входят прачечная и бюро забытых вещей. Перед сдачей белья в прачечную и по получении его оттуда оно пересчитывается.

В крупных отелях белье делится на три категории в зависимости от стоимости номеров.

Забытые в номерах вещи клиентов хранятся в течение трех месяцев.

Если в отеле есть игровая комната с гувернантками, где клиенты могут оставить на время своих детей, то эта служба также входит в состав хозяйственного подразделения.

3.5. Инженерная служба

Современная гостиница до предела насыщена сложным инженерным оборудованием (скоростные лифты, системы кондиционирования, отопления, водоснабжения и канализации, электрическое (большой мощности) и газовое оборудование кухни, кабельное телевидение, компьютеры и т.д.).

Естественно, гостиница не может позволить себе содержать полный штат инженерно-технических работников для обслуживания и ремонта всего оборудования. Обычно гостиница заключает договоры со специализированными фирмами, которые и осуществляют его обслуживание и ремонт. Служба главного инженера имеет относительно небольшой штат сотрудников, желательно универсалов, способных устранить несложные неисправности сантехнического и электрооборудования и осуществлять грамотную эксплуатацию всего оборудования.

Инженерная служба также может иметь в своем составе мастерскую по ремонту мебели, ковров, а также службу, проводящую ремонт номеров (малярные, сантехнические работы).

Служба главного инженера также осуществляет контроль за расходом воды, электроэнергии, газа.

Естественно, все работы, выполняемые этой службой, регистрируются в специальном журнале. Важная задача инженерной службы – обеспечение пожарной безопасности. Пожар – довольно распространенное явление в гостиничном бизнесе. Основные причины пожара в отеле: курильщики, неисправное электро- и кухонное оборудование, камины, химикалии на складе, возгорание мусора. Система пожарной безопасности включает в себя систему пожарной сигнализации во всех помещениях отеля, средства пожаротушения (пожарные рукава, огнетушители и т.д.), средства эвакуации (пожарные лестницы), а также регулярные мероприятия по обучению персонала. Все номера необходимо обеспечить схемами эвакуации при пожаре. Все сотрудники отеля должны твердо знать свои действия в случае пожара. Первое, что должен делать любой сотрудник при обнаружении пожара, – нажать кнопку пожарной сигнализации. Далее действия по регламенту: кто-то тушит, кто-то эвакуирует постояльцев. Во всех случаях нужно сохранять спокойствие, не создавать панику, не бежать, а идти, не пользоваться лифтом, а только лестницами; если пути эвакуации отрезаны, закрыть дверь помещения, занавесить его мокрым одеялом и в окно подавать сигналы пожарным.

3.6. Служба безопасности

Служба безопасности создается для защиты гостей, их имущества и имущества отеля от возможного вреда со стороны разного рода криминальных элементов. Причем в понятие имущество отеля включается и такой элемент, как его репутация.

Громкие преступления хотя и не часто, но все же бывают в отелях. Так, в 1974 г. знаменитая американская эстрадная певица Кони Фрэнсиз была изнасилована в пятизвездном мотеле. Адвокаты певицы предъявили мотелю иск на 6 млн долл. США за необеспечение безопасности. Конфликт был улажен за 1,5 млн долл. США.

Большая часть преступлений в отеле – это разного рода хищения.

Следует отметить, что основная часть краж происходит не у гостей, а в подразделениях гостиницы (back of the house), которые непосредственно не контактируют с гостями. Разумеется, существуют клиенты, которые при отъезде упаковывают в свои чемоданы гостиничные

полотенца и простыни, но их не так много, обычно гости довольствуются сувенирами в виде пепельниц. В случае краж полотенец или халатов стандартной практикой отелей является занесение таких гостей в черный список нежелательных клиентов. В эти списки заносят также профессиональных жалобщиков, которые провоцируют конфликт с персоналом с последующим предъявлением гостинице крупного иска о возмещении ущерба.

Главная задача службы безопасности – не расследование совершенных преступлений, а их предотвращение. Это особенно важно иметь в виду, учитывая то обстоятельство, что сотрудники службы безопасности в отличие от полиции сильно ограничены в правах при проведении расследования: они не имеют права допрашивать, обыскивать и проводить другие действия.

Для успешной работы службы безопасности очень важным является ее хорошее взаимоотношение с другими подразделениями гостиницы, прежде всего с финансовым департаментом и отделом персонала. Контроль службы безопасности должен сочетаться с финансовым контролем, а совместно с отделом персонала служба безопасности разрабатывает и осуществляет контроль поступающих на работу, чтобы исключить прием криминальных элементов.

Служба безопасности должна иметь хорошие отношения с местным отделением полиции (милиции), от которой она может получать полезную информацию о возможном появлении нежелательных гостей, ожидающихся демонстрациях, беспорядках и других явлениях, которые могут нарушить спокойный режим работы отеля. В то же время это сотрудничество не должно заходить слишком далеко: не следует передавать правоохранительным органам любую информацию о гостях отеля, за исключением случаев, предусмотренных законом. Не рекомендуется также предоставлять этим органам помещение отеля для проведения ими специальных операций, которые могут повредить репутации отеля.

71

Служба безопасности разрабатывает проект системы безопасности отеля, который утверждается генеральным директором после обсуждения с руководителями других подразделений. Этот документ охватывает все стороны обеспечения безопасности (функции службы безопасности, ее взаимоотношения с другими подразделениями, систему

технических средств обеспечения безопасности, действия сотрудников гостиницы в критических ситуациях – пожар, угроза взрыва и т.п.).

Если отель входит в крупную гостиничную цепь, то организация системы безопасности может быть частью франшизного соглашения: франшизодатель снабжает франшизополучателя инструкциями, обучает персонал и т.д. Численность службы безопасности относительно невелика: на гостиницу в 500 номеров приходится не более 10 человек. Желательно в штате иметь женщину, так как если пострадавший клиент – женщина, то ей легче все рассказать именно сотруднику-женщине.

Идеальный сотрудник службы безопасности – это спокойный, выдержанный и, как писали раньше в характеристиках, «морально устойчивый» человек, так как в работе он будет неоднократно сталкиваться с попытками подкупа. Часто в эту службу берут бывших сотрудников правоохранительных органов. Однако следует учитывать, что наряду со многими достоинствами они не всегда придерживаются инструкций работы в отеле, прежде всего им не хватает вежливости и такта в обращении с гостями и сотрудниками отеля. Кроме того, им трудно привыкнуть к отсутствию армейской дисциплины в отеле.

Иногда службе безопасности подчиняют швейцаров и пажей. Сотрудники службы безопасности при поступлении на работу обязательно проходят обучение, в ходе которого их подробно знакомят с отелем, его подразделениями, типичными ситуациями, правами и обязанностями, методами оказания первой медицинской помощи, а также тому, как составлять отчет о расследовании. Сотрудники службы безопасности, естественно, должны хорошо знать все законы, имеющие отношение к их работе и деятельности отеля.

Служба безопасности обязательно должна иметь свое помещение, гардеробную (отдельную от гардеробной другого персонала отеля) и комнату для хранения документации и составления отчетов о расследовании. Кабинет руководителя службы безопасности не должен бросаться в глаза клиентам, но с другой стороны, при необходимости поговорить с руководителем гость не должен пробираться к нему через другие служебные помещения.

Работники службы безопасности не должны сменяться в те же часы, что и другие работники гостиницы, поскольку

именно смена требует повышенного внимания службы безопасности. И естественно они должны находиться в отеле в наиболее «опасные» часы (18.00 - 2.00).

К техническим средствам безопасности, прежде всего, относятся телевизионные камеры, с помощью которых просматриваются все общественные и многие служебные помещения. Записи должны храниться не менее 24 часов. Служба безопасности также отвечает за замки с ключами, сейфы в номерах, радиосвязь сотрудников.

Сотрудников службы безопасности не рекомендуется одевать в форму и тем более вешать им на пояс пистолет или дубинку. Это не успокаивает гостей, а наоборот вызывает у них беспокойство. Значка службы безопасности (идентификационная карточка) на лацкане пиджака вполне достаточно.

Функции службы безопасности многообразны. Наиболее трудоемкой функцией является патрулирование помещений. При патрулировании проверяются, заперты ли двери (до 10-20% дверей ночью в отеле могут оказаться незакрытыми), наличие в помещениях лиц, которых там не должно быть, нарушение правил безопасности служащими (например, тележки горничных и room service не на месте) и т.д. Патрулирование помещений также имеет важное значение для предотвращения (или, по крайней мере, раннего обнаружения) пожара, так как самой распространенной причиной пожара является курение в постели не слишком трезвого постояльца. Служба безопасности контролирует служебный вход (сотрудники проходят в помещения только по пропускам), на главном входе должен быть установлен незаметный для гостей, но эффективный заслон для проникновения в отель хулиганов, посторонних пьяных лиц (которых нужно отличать от «своих» пьяных клиентов) и других нежелательных элементов. При этом нужно быть предельно вежливым, каждый подозрительный должен быть вежливо опрошен. Нет ничего хуже для репутации отеля, чем шумная потасовка у главного входа, а очень часто весьма состоятельные и уважаемые клиенты отеля имеют внешний вид, не вполне соответствующий стандартному облику уважаемого человека.

73

Что касается расследования случаев пропаж, то надо иметь в виду, что для гостиницы важнее разработать меры предупреждения повторения подобной кражи, чем поймать и

наказать вора. Методы расследования службы безопасности во многом отличаются от методов правоохранительных органов. Как уже указывалось, права сотрудников службы безопасности значительно ограничены по сравнению с возможностями сотрудников правоохранительных органов. Сотрудник службы безопасности должен предельно вежливо расспрашивать, а не допрашивать клиента. Нужно создать располагающую к сотрудничеству обстановку, объяснить, почему проводится расследование и чем расспрашиваемый может ему помочь. При разговоре с потерпевшим необходимо продемонстрировать служебное рвение, в ответ на которое потерпевший более охотно сообщит подробности, которые могут оказаться весьма ценной информацией как для раскрытия преступления, так и для предотвращения подобных случаев в будущем.

Такие преступления как убийства, вооруженный грабёж, изнасилования расследуют правоохранительные органы, которые, естественно, должны быть немедленно оповещены. При этом нужно постараться сделать визит сотрудников этих органов как можно менее заметным для постояльцев отеля. В других случаях к вопросу о вызове милиции (полиции) следует подходить осторожно. Например, довольно часто бывают случаи, когда постояльца обкрадывает приглашенная им в номер проститутка, клиенту следует предложить самому решить вопрос, вызывать или нет полицию. Чаще всего, опасаясь нежелательной огласки, гость отказывается от обращения в правоохранительные органы.

Следует признать, что избежать таких посещений постояльцев отеля невозможно, да и не нужно. Моральный облик постояльцев не должен заботить персонал отеля. Служба безопасности должна сделать эти посещения незаметными для других постояльцев и следить за тем, чтобы в холле отеля, по возможности, были только его гости. Вообще говоря, политику отеля по отношению к этим «дамам» определяет генеральный директор. При этом следует избегать крайностей, например, одинокую женщину, сидящую в холле отеля, нельзя попросить покинуть помещение. Но если эта женщина часто посещает холл отеля, то должны быть приняты соответствующие меры.

Как правило, украденные в гостинице деньги удастся найти крайне редко, хотя говорить об этом потерпевшему не

следует. Правда, о негативном результате расследования ему все равно придется сообщить. Успокаивая потерпевшего, следует проявлять осторожность в выражениях, ни в коем случае нельзя признавать, что безопасность клиентов гостиницы плохо обеспечена, поскольку потерпевший может предъявить иск к администрации гостиницы, персонал которой проявил преступную халатность.

В функции службы безопасности также входят охрана руководителей высшего звена (и их семей), охрана инкассации, контроль за всеми ключами (сотрудники отеля должны иметь доступ только к тем ключам, которые им необходимы для работы, а не получить всю связку ключей; если ключ от номера потерян, замок должен быть сменен или перепрограммирован).

Служба безопасности также контролирует использование сотрудниками имущества гостиницы, переданного им в личное пользование (служебные автомобили, кредитные карточки и т. д.).

На нее также возлагаются проверка кредитоспособности гостей, участие в контроле за компьютерной безопасностью (предотвращение проникновения хакеров).

В последнее время в связи с участвовавшими угрозами террористических актов служба безопасности обязана ознакомить всех сотрудников с правилами поведения в случае звонка с сообщением о заложенном в отеле взрывном устройстве. Сотрудник, которому звонит террорист, должен, во-первых, как можно дольше затянуть разговор, чтобы выяснить откуда звонок. Как правило, это не удается, но можно попробовать с помощью сотрудников, находящихся в помещении, его определить, используя другой телефон.

Во-вторых, нужно попытаться у террориста выяснить время взрыва, тип устройства, как оно выглядит, место закладки, почему именно этот отель выбран в качестве объекта нападения, а также собрать максимум информации о звонящем: пол, манера речи, акцент, примерный возраст, состояние (трезвый или пьяный), насколько хорошо он знаком с отелем и его служащими, откуда звонит (могут быть слышны какие-либо специфичные шумы, например улицы).

Каждый сотрудник должен знать, кого извещать о звонке. Решение об эвакуации принимает генеральный директор. Он же решает, что сообщать постояльцам.

Задача службы безопасности при эвакуации - обеспечить сохранность имущества и порядок при эвакуации (в том числе и при пожаре). Она участвует в поиске взрывного устройства, так как сотрудники службы лучше всех знают все помещения отеля.

Высшему руководству отеля служба безопасности периодически предоставляет отчет с анализом происшествий (наиболее частые инциденты, где чаще всего они имеют место, в какое время, какие фамилии ассоциируются с этими инцидентами), в котором предлагаются меры по устранению повторения таких инцидентов.

В службе ведется учет всех происшествий, жалоб и результатов расследований. При ответе на письма-жалобы нужно быть осторожным, чтобы не дать возможность адвокатам жалобщика доказать упущения (вину) отеля.

3.7. Отдел закупок

Функция отдела – закупки нужных товаров требуемого качества по разумной цене в нужное время. При этом должен выдерживаться оптимальный размер запасов в гостинице, поскольку хранение стоит денег, к тому же многие закупленные товары при чрезмерно длительном хранении могут испортиться.

Приобретаемые для нужд гостиницы товары делятся на следующие основные группы:

- продукты (свежие, мороженные, консервированные, сушеные);
- напитки;
- оборудование и мебель (по мере износа и выхода из строя), посуда, белье;
- расходные материалы (в основном используемые при уборке номеров и общественных помещений).

При выборе поставщиков менеджеры отдела закупок должны учитывать следующие факторы:

- репутацию поставщика;
- цены товара и его качество;
- объем партии (для небольших отелей даже минимальный объем партии может оказаться чрезмерным);

- условия оплаты (желательно без предоплаты, а еще лучше – в кредит);
- сервисное обслуживание приобретенного товара (для оборудования);
- стоимость доставки, расстояние до поставщика.

В практике работы отдела закупок используют как долгосрочные контракты с поставщиками (иногда устраивают тендер – конкурс поставщиков), так и разовые закупки. Долгосрочные контракты обычно позволяют получить скидку в цене и, главное, такой контракт значительно упрощает работу отдела: «заключил контракт на год и спи спокойно».

Однако этот метод закупок имеет и свои недостатки. Объем периодических поставок зафиксирован в контракте. Поэтому при неожиданном спаде загрузки гостиницы возникают излишки, а при резком росте загрузки – дефицит товаров. Кроме того, весьма нередки случаи, когда качество поставляемого товара перестает удовлетворять заказчика, а разорвать контракт – дело непростое. Далее, цена товара на рынке может упасть, а гостиница вынуждена платить по цене, зафиксированной в контракте.

В силу изложенного, целый ряд закупок ежедневно производится у разных поставщиков, стремясь минимизировать цену. Некоторые товары могут даже приобретаться в розничной торговле. Этот способ тоже имеет свои недостатки, так как определенный товар может отсутствовать на рынке.

Оптовыми партиями гостиница закупает вино, крепкие спиртные напитки, пиво, табачные изделия и мясо.

Если отель входит в гостиничную цепь, то по крайней мере часть необходимых ему товаров он получает через систему централизованных закупок этой цепи. Эта система имеет центральные склады, с которых осуществляются поставки. Квалифицированный персонал системы за счет узкой специализации обеспечивает высокое качество товаров, а закупка товаров у поставщиков крупными партиями позволяет снизить цены.

Закупки производятся следующим образом.

1. Все службы гостиницы подают в отдел закупок ттш, формы которых могут быть различны, но все они достаточно детальны: оговариваются размер, вес, страна поставки, количество и, что особенно важно, дата поставки.

2. Менеджер отдела закупок, специализирующийся на заявленном товаре, рассматривает предложения поставщиков (цена, возможные скидки, формы оплаты и т.д.), выбирает лучшего и оформляет заказ

3. При поступлении товара с накладной его проверяют, регистрируют, оформляют возврат негодного товара.

4. При поступлении от поставщика счета-фактуры его проверяют, регистрируют и передают на оплату в финансовую службу.

3.8. Служба питания

Ресторанный бизнес по обороту занимает в мире весьма высокое место (например, в США – третье место). Вместе с этим, это один из самых рискованных видов бизнеса: 50% новых ресторанов разоряются на первом году своего существования, за два года – 65% и только один ресторан из десяти доживает до 5 лет.

Впервые в истории общественное питание зафиксировано в письменности в 1800 г. до н.э. Известный кодекс законов Хамму-рапи предусматривал смертную казнь за разбавление пива водой в соответствующих «точках общепита». «Заведения общепита» были весьма распространены в древнем Риме. Любопытно, что древнегреческие и древнеримские таверны обычно располагались вблизи языческих храмов – им перепали животные, принесенные в жертву богам в этих храмах. Помимо мяса жертвенных животных в меню таверн входило вино, сыр, сушеные овощи. Древние «заведения общепита» были весьма многочисленны: на относительно небольшой площади раскопанной древнеримской Помпеи насчитывается 118 таверн.

В средние века «еда вне дома» была уделом только путешественников. Как уже упоминалось, новый подъем развития начался с ресторана Буланжера, который с помощью бульона «восстанавливал плачущие желудки». Именно в ресторане Буланжера еда стала превалировать над выпивкой.

В XX в. общественное питание получает стремительное развитие (в некоторых странах уже каждая третья еда поглощается вне дома). Это связано со многими факторами: значительное увеличение числа работающих женщин, рост числа разводов, значительный рост туризма, увеличение доходов населения. Это вызвало появление новых типов

предприятий общественного питания (рестораны быстрого обслуживания, рестораны, предлагающие

78

самые разные национальные кухни и т.д.) - Правда, нужно отметить, что первое специализированное «заведение общественного питания» — кофейня - появилось в Европе в середине XVII в., а в Константинополе (Стамбуле) - на сто лет раньше.

Работа гостиничного ресторана несколько отличается от работы обычного ресторана. Время работы гостиничного ресторана должно быть таким, чтобы удовлетворять подавляющее большинство постояльцев даже, если для этого в отдельные часы работа этого ресторана не будет приносить прибыли. При этом до 70% гостей отеля не обедают в гостиничном ресторане и до 50% не ужинают в нем, а 2/3 дохода ресторана поступают от сторонних посетителей. Отсюда, между прочим, следует важный вывод: гостиничный ресторан должен иметь отдельный вход с улицы и свою автомобильную стоянку.

До 50-х гг. XX в. ресторан в гостинице был второстепенным источником дохода. Иногда он даже был для владельца отеля скорее обузой. Считалось допустимой небольшая убыточность ресторана, которая покрывалась доходами от номерного фонда. С другой стороны, постоялец отеля часто считал еду в ресторане отеля неважной по качеству и предпочитал обедать и ужинать вне гостиницы. Однако по мере снижения загрузки гостиниц, роль службы питания как источника дохода стала возрастать, и в настоящее время практически сравнялась с ролью номерного фонда. Отсюда повышенное внимание к этой службе - рестораны отелей становятся все более роскошными, число их в одном отеле увеличивается, появляются специализированные рестораны с национальными кухнями, кофейни, бары и т.д. Сейчас чем выше класс отеля, тем значительнее роль ресторана.

Генеральный директор гостиницы обычно мало что смыслил в ресторанном деле, и хотя он ежедневно наносит визит на кухню, этот визит и «снятие пробы» носит в основном ритуальный характер. Поэтому довольно часто помещение ресторана гостиницы со всем оборудованием сдается в аренду какому-либо профессиональному ресторатору, а в договоре аренды оговариваются условия, необходимые для удовлетворения потребностей постояльцев гостиницы. Если

же ресторан (один или несколько) находится в структуре отеля, то он относится к службе питания (Food and Beverage Department, Catering Department), во главе которого стоит директор, обязательно входящий в состав правления отеля.

79

Управление общественным питанием в гостинице довольно самостоятельно, например, рекламная кампания ресторана проводится отдельно от рекламы отеля.

В непосредственном подчинении директора службы питания находятся шеф-повар, контроллер службы питания, метрдотель, банкетный менеджер, главный бармен, стюард. Если ресторан сам осуществляет закупку, то в его штате находятся закупщик продовольствия и закупщик вин и других напитков. Если ресторанов в гостинице несколько, то у каждого свой директор и отдельный директор у room service, доставляющей еду и напитки в номера отеля. Если в гостинице несколько ресторанов, то каждый зал должен иметь четкий имидж (часто это разные национальные кухни), при этом интерьер каждого зала должен соответствовать меню и клиенту.

Помимо ресторанов большая гостиница обязательно имеет несколько менее крупных предприятий питания: бары, кофейни, буфеты и т.п.

В маленьких отелях шеф-повар ресторана совмещает и функции менеджера.

Ресторанный бизнес – это отнюдь не простой бизнес, хотя, на первый взгляд, формула успеха достаточно проста: сочетание хорошей еды, хорошего сервиса и разумной ценовой политики.

Однако достижение этого сочетания – задача сама по себе не простая, тем более, что требуется еще отслеживать массу других параметров (сроки приготовления пищи, санитарные нормы, издержки производства, предпочтения клиентов, конкуренция соседних ресторанов и т.д.).

Открывая новый ресторан, его владелец или управляющий должен учесть несколько важных моментов.

Расположение ресторана

Расположение ресторана в значительной степени определяет портрет его будущего клиента: клиент ресторана, расположенного в деловой части города, куда днем посетители приходят из своих контор пешком, отличается

от клиента загородного ресторана, куда можно добраться только на машине. Естественно, что управляющий гостиничного ресторана не может повлиять на его расположение, но он должен учитывать это расположение с тем, чтобы его интерьер, тип сервиса, кухня, меню соответствовали клиенту, которого следует ожидать в районе, где расположена гостиница.

80

Размер меню

Размер меню (количество блюд), прежде всего, зависит от того ценового сегмента, на котором будет работать ресторан. При невысокой средней цене обеда меню предельно простое. Посетители таких ресторанов не тратят на обед больше часа и не изучают меню. При высокой средней стоимости обеда необходимо большое меню, которое посетители тщательно изучают. На одно блюдо посетители таких ресторанов тратят до полутора часов.

Вид сервиса

Общий принцип, который должен выдерживаться при выборе вида сервиса, следующий: «чем дороже, тем больше сервиса». В мире различают следующие основные виды ресторанного сервиса.

- Buffet (шведский стол) - клиент сам себе кладет пищу на тарелку. При этом возможны варианты: еда расположена на больших подносах или в подогреваемых поддонах; повар отрезает клиенту кусок мяса; клиенты стоят в очереди к прилавку, за которым стоит повар, и т.д.
- Plate service (этот вид также называют американским) — официанты подают блюда клиентам на тарелках, т.е. слева от клиента, пустые тарелки убирают справа от клиента.
- Family service (семейный) - еда стоит на столе (в центре) и каждый клиент сам ее кладет себе на тарелку; иногда на столе стоят только гарниры, а мясо (рыба) подается на тарелках официантами. Этот тип сервиса также называют английским.
- Silver service. Пища подается к столу официантами на больших блюдах, и официант кладет порцию на тарелку гостя с этого блюда, т.е. слева от гостя, тарелки

расставляют справа от гостя. Кстати, этот тип ресторанного сервиса в США и Германии называют русским, хотя во Франции его считают французским.

- *Gueridon service* – высший вид ресторанного сервиса, когда блюдо готовится официантом на тележке около столика гостей.

Правда, обычно это только заключительное обжаривание в пламени спирта. Официант должен уметь объяснить, что он делает, если клиент заинтересуется. Во Франции этот вид сервиса называют русским.

Разные виды сервиса предполагают и разное количество официантов (10 гостей на одного официанта при *Silver service* и до 18 гостей на официанта при *Plate service*) и даже разное пространство за столом, отводимое одному посетителю, - 75 см при *Silver service* и 60 см при *Plate service*.

Естественно, что все виды сервиса предполагают наличие таких дополнительных услуг, как гардероб, туалет, телефон, камера хранения. Плата за сервис может быть воючена в стоимость блюда, показана отдельно, или оставлена на усмотрение клиента.

Дизайн и отделка ресторана

Дизайн ресторана, размер и форма помещения, освещение, вентиляция, цвет стен и потолка, мебель – все должно соответствовать клиенту и меню ресторана. При этом следует учитывать и результаты различных психологических исследований, например, было установлено, что стены, окрашенные в красно-коричневые тона, способствуют большему потреблению пищи. Разумеется, сколько ресторанов, столько и вариантов отделки помещения. Можно выделить лишь самые общие закономерности. Так, если ресторан самообслуживания – это большая комната с ярким светом и жесткими стульями (Нечего засиживаться!), то ресторан высшего разряда - это полумрак, отдельные кабинки, мягкие стулья, цветы, картины на стенах и т.п. Существует еще и такое трудноуловимое свойство как «атмосфера» ресторана, которая создается не только дизайном и декором, но и расположением столов, одеждой официантов, темпом обслуживания, одеждой клиентов, музыкой, уровнем шума, температурой помещения, его чистотой и т.д. При этом нельзя сказать, что интимная атмосфера лучше формальной, или наоборот. Все зависит от

типа клиента, на который ориентируется ресторан, или, говоря терминами маркетологов, все зависит от сегмента рынка, на котором работает ресторан. Единственное, чего следует избегать, это чрезмерности: в ресторане не должно быть ни слишком тихо, ни слишком шумно, ни слишком ярко, ни слишком темно, ни слишком тесно, ни слишком просторно (хотя относительно последнего следует сказать, что слишком просторное помещение воспринимается клиентами значительно хуже, чем очень тесное, - в первом случае клиент ощущает определенный психологический дискомфорт).

82

Определение сегмента рынка и полный учет особенностей разных клиентов - это задача курса по маркетингу, здесь же мы ограничимся лишь перечислением следующих категорий клиентов, специфика обслуживания которых очевидна:

- дети (меньший размер порций, высокий стул, особый стиль общения со стороны официанта, комплименты официанта детям улучшают настроение родителей);
- бизнесмены (наличие отдельного помещения для ведения деловых переговоров);
- иностранцы (знание языка официантами, или хотя бы наличие разговорника);
- инвалиды в коляске;
- вегетарианцы (обслуживание этой категории, разумеется, специфика гостиничного ресторана, который должен накормить всех постояльцев).

Меню

Конкретные блюда, включаемые в меню - это дело шеф-повара, нас же интересуют те вопросы, которые решает не шеф-повар, а менеджер.

Прежде всего, как уже упоминалось, меню должно соответствовать выбранному сегменту рынка и вкусам клиента, образующего этот сегмент. И, следовательно, меню должно соответствовать декору ресторана, типу сервиса, ценовой политике и т.п.

При выборе меню следует учитывать наблюдающиеся в мире тенденции изменения вкусов и предпочтения населения. Общая тенденция состоит в том, что все большее число людей выбирает так называемый «здоровый образ жизни», который в области питания предполагает ограничение пищи

животного происхождения и увеличение потребления растительной пищи. При этом если потребление говядины, свинины и баранины сокращается, то увеличивается потребление птицы и сыров. Значительно также увеличивается потребление морепродуктов. Кроме того, ограничивается потребление соли, сахара, кофе (с кофеином), но по частоте заказов кофе неизменно остается на первом месте (на втором – пицца), снижается общая калорийность пищи.

Особое внимание уделяется сокращению содержания в пище жиров и углеводов (отсюда распространение различных вариантов обезжиренных продуктов). По данным опросов, проводившихся за рубежом, эти посетители ресторанов составляют 39%, а клиенты, которые не ограничивают себя в еде – 32% (остальные колеблются между этими двумя категориями). Среди тех, кто при выборе еды учитывает ее полезность, много людей с высшим образованием, высокооплачиваемых, а также высока доля женщин среднего возраста.

Все это учитывается при составлении меню: снижается калорийность блюд, животные жиры заменяются на растительные, жарение во фритюрнице заменяется на обработку паром, увеличивается число овощных блюд и т. д.

Чрезмерная калорийность блюд нежелательна и по другой причине – клиент не должен переедать, один раз объевшись, он может не прийти еще раз.

Понятие престижной еды также меняется со временем: современная тенденция состоит в переходе к экзотической и максимально свежеприготовленной пище. Неизменно престижными остаются только трюфели и черная икра.

Не рекомендуется включать в меню много сложных (большие затраты труда при приготовлении, даже хранение слишком многих компонентов накладно) и экзотических блюд (дорогая доставка компонентов). Не рекомендуется большое количество гарниров, чтобы не утомлять клиента выбором. И даже в самых дорогих ресторанах в меню должно быть что-нибудь дешевое, но вполне приличное.

Большое значение имеет внешний вид меню. Нужно обеспечить его привлекательность, даже с учетом того, что его ежедневно листают множество людей и оно довольно часто меняется (за рубежом меню принято частично менять

через 3 недели, но есть рестораны, где меню обновляется» ежедневно).

Пластиковая упаковка меню обеспечивает его долговечность, но затрудняет чтение. Меню должно быть напечатано крупным шрифтом, учитывая, что в большинстве ресторанов освещение не очень яркое. Желательны фотоснимки блюд. Между разделами меню должны быть пробелы. Название каждого блюда должно сопровождаться кратким описанием метода приготовления и его составом.

84

Желательно наличие разных размеров порций одного и того же блюда (обычно маленькая, стандартная - средняя и большая, иногда еще и очень большая). Любопытно, что когда в мясных ресторанах Великобритании появилась очень большая порция, то увеличилось количество заказов большой порции.

В ресторане постоянно должен проводиться анализ прибыльности различных блюд. С этой целью все блюда меню разбиваются на группы по проценту издержек в цене (с 25 до 55% с интервалом 5%). В каждой группе считают количество проданных блюд и объем продаж. Блюда, дающие небольшую прибыль, из меню убирают, исключая блюда, которые могут быть необходимы для сохранения престижа ресторана.

Отдел маркетинга также составляет распределение заказов по величине счета. Например, распределение заказов, показанное на рис. 3.3, для ресторана невыгодно, так как свидетельствует о том, что ресторан одновременно работает на двух сегментах рынка: в одном сегменте — клиенты с небольшими доходами (их средний счет соответствует первой вершине графика), а в другом — клиенты с более высокими доходами (вторая вершина графика).

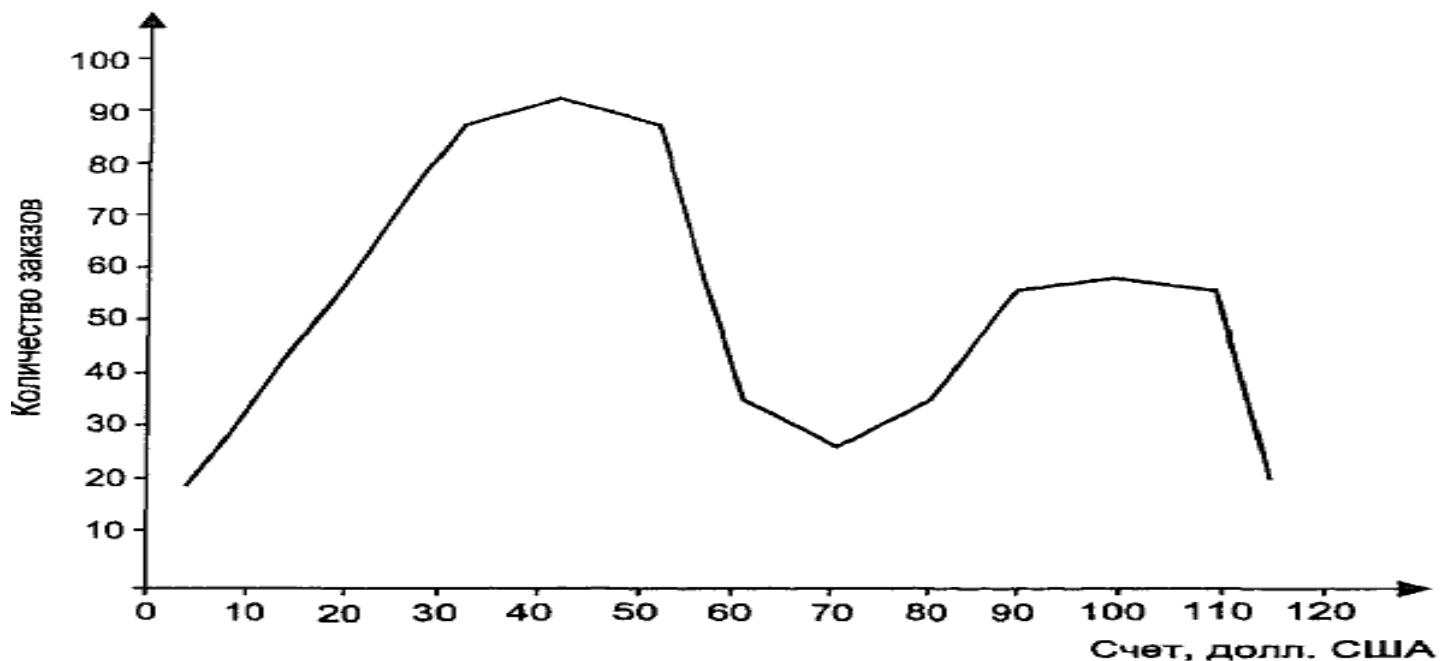


Рис. 3.3. Распределение заказов ресторана, работающего одновременно на двух сегментах рынка

Специалисты по маркетингу считают, что работать одновременно на двух сегментах нежелательно: клиенты из разных сегментов плохо совмещаются в одном месте. Поэтому желательно ресторану работать в одном сегменте (рис. 3.4).

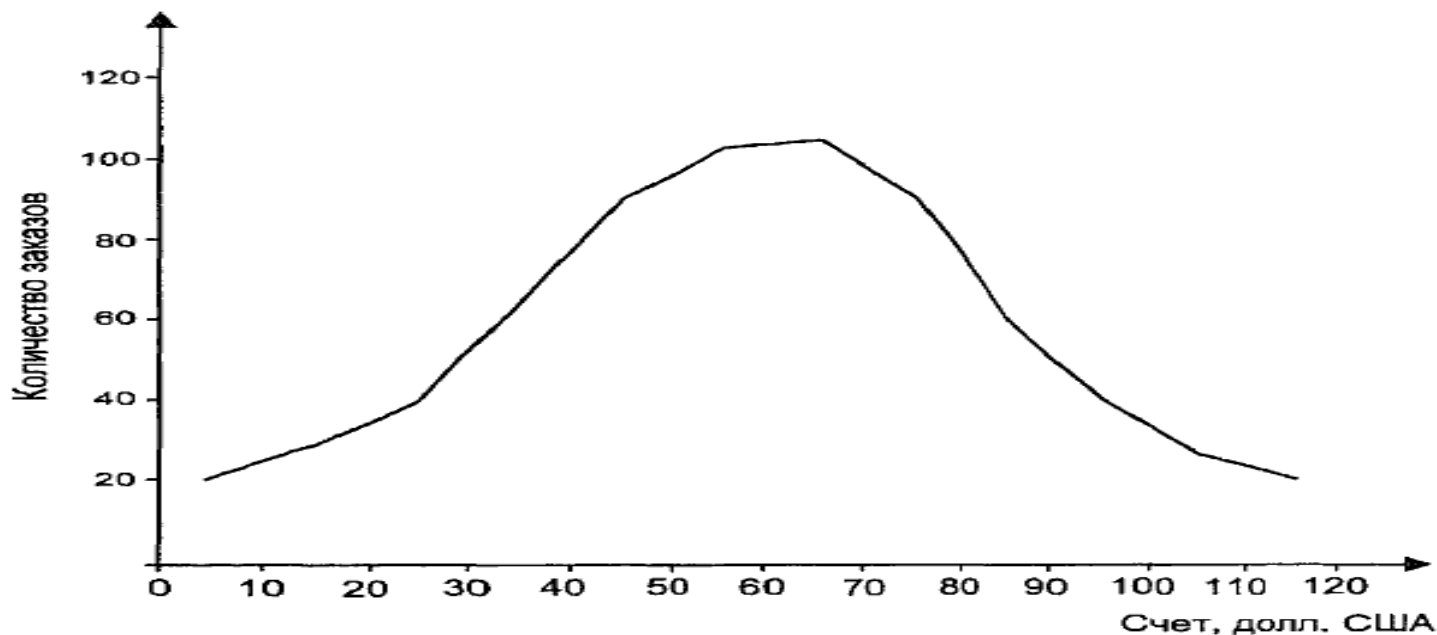


Рис. 3.4. Распределение заказов ресторана, работающего на одном сегменте рынка

Установление цены на блюда меню в принципе не отличается от общих подходов к ценообразованию в рыночной экономике: считаются издержки и добавляется желаемая прибыль, если цена не превышает цены конкурентов - все в порядке. Естественно, что цена также зависит от размера

порции, уровня сервиса (шведский стол обходится дешевле), престижности ресторана и т.д. При этом важно, чтобы цена отвечала ожиданиям клиента.

86

В зарубежной литературе приводятся примерные рекомендации по установлению цен на ресторанный продукт. Например, стоимость продуктов в цене готового блюда должна составлять 40–50%, сумма стоимости продуктов и затрат труда - 70% стоимости блюда (чем выше класс ресторана, тем больше доля затрат труда).

Доля ресторанной наценки на суммарные издержки в США в среднем составляет, %:

- для закусок - 20-50;
- для дорогих блюд - 10-12;
- для популярных блюд - 15-18;
- для редко заказываемых блюд - 22;
- для десертов - 35.

Российские рестораны в настоящее время оперируют цифрами наценок на порядки, превосходящие приведенные выше. Однако, на наш взгляд, по мере дальнейшего развития рыночных отношений, они приблизятся к зарубежным показателям.

С тем чтобы выявить гастрономические предпочтения клиентов, проводятся опросы посетителей (в качестве поощрения за ответы на вопросы может предлагаться, например, бесплатный десерт). По результатам опроса вносят изменения в меню.

В настоящее время существуют компьютерные программы, в зависимости от цен на компоненты блюд, помогающие определить такой состав меню, который позволит удовлетворить большинство клиентов и при этом минимизировать затраты на продукты питания.

К меню можно высказать еще много самых разных пожеланий. Например, желательно, чтобы блюда, приготовленные сегодня на кухне, но не заказанные посетителями ресторана, могли бы быть завтра использованы при приготовлении других блюд (супы и салаты из вторых блюд, бефстроганов из бифштекса и т. п.).

87

Спецификой гостиничных ресторанов является то, что они должны обслуживать иностранцев, остановившихся в отеле. Для этого ресторан должен иметь стандартный набор блюд

европейской (французской) кухни. Не следует пытаться накормить иностранцев блюдами национальной кухни: каждая национальность имеет свои кулинарные пристрастия, весьма далекие друг от друга и от национальной кухни той страны, в гостинице которой они остановились. Скандинавы не едят творог, японцы не будут есть щи и борщ, индус может оказаться и мусульманином (не есть свинину) и вегетарианцем, а французы вообще не приемлют никакой другой кухни, кроме своей.

Рабочий день часто разбивается на две части: например, с 10.30 до 15.30, затем с 18.30 до 24.00 (для официантов). При двусменной работе первая смена - с 8.00 до 16.00, вторая - с 16.00 до 24.00. Специфика гостиничного ресторана – раннее начало работы (завтрак начинается с 7 часов), с 10 часов - перерыв до обеда. Шеф-повар работает с 10.00 до 14.30 и затем с 18.00 до 22.30.

Менеджер службы питания отвечает за набор, обучение, увольнение персонала; осуществляет финансовый контроль; анализирует формы отчетности и составляет доклад вышестоящему руководителю и т. п.

Специфика закупки и хранения продуктов

При закупке ежедневно изучаются меню банкетов (если они заказаны) и ожидаемая загрузка. Основные продукты закупаются 2–3 раза в месяц по мере исчерпания запасов. Мясо (в тушах) закупают ежедневно, но за 3 дня до использования, поскольку оно требует предварительной обработки (особенно для банкетов), птица и свежая рыба – день в день, мороженая рыба - заранее. Количество закупаемого товара определяет шеф-повар.

Поступившие товары проверяют и регистрируют, при этом отдельно регистрируются продукты, которые будут использованы сегодня, и продукты, отправляемые на склад. Коробки проверяют на наличие тараканов.

Склад принимает заявки, подписанные шеф-поваром, кладовщик проставляет цену и посылает их контроллеру. В последний день месяца проводится инвентаризация, результаты сопоставляются с заявками за месяц. Кладовщик не должен ничего отпускать без заявки, подписанной шеф-поваром. Из запасов всегда должно выдаваться то, что лежит дольше всего. При этом запасы должны поддерживаться на минимальном уровне, чтобы избежать порчи и повышенных расходов на хранение.

Кухня

В течение столетий условия работы на кухне были близки к тем, которые по слухам имеют место в преисподней. В XVI в. английский король специальным указом запретил работникам ходить на кухне голыми, а из кухонного оборудования в Европе долгое время было популярным «беличье колесо», в которое помещали собаку, а чтобы она непрерывно бежала, под ней ставили жаровню с углями. С помощью такого колеса вращалась туша на вертеле.

В настоящее время условия работы на кухне заметно улучшились, благодаря современным системам вентиляции и кондиционирования. При этом выявлено, что установка системы кондиционирования повышает производительность труда на кухне на 10-15%.

На кухне применяются два основных физических процесса: охлаждение для сохранения пищи (холодильники и морозильники) и нагревание для приготовления пищи. Нагревание производится различными способами (на соответствующем оборудовании):

- варка кипячением (boiling), т.е. в воде, молоке и других жидкостях, температура при этом – 100 °С, варка при температуре менее 100 °С (poaching);
- варка паром (steaming);
- тушение (stewing) – продукт варится в собственном соку (с минимумом жидкости), образуя подливку, которая обязательно подается с блюдом;
- жарение с жиром в духовке горячим воздухом (roasting);
- жарение на сковороде с жиром (shallow frying);
- жарение инфракрасными лучами или на углях (grilling); « жарение в жире (фритюрнице) – deep frying;
- выпечка - нагрев в духовке без жира (baking).

Нагрев производится либо электричеством, либо горячим газом. Газ удобнее для готовки, кроме того, будущие повара учатся своей профессии на газовом оборудовании.

Электрический нагрев менее пожароопасен и более экологичен, так как не поглощает кислород. Помимо оборудования для нагрева и охлаждения на кухне

используются многочисленные электромеханические аппараты и приспособления для перемешивания, измельчения, резки, выжимания сока, а также кофеварки, мороженицы и прочее специальное оборудование. Необходимо также упомянуть и такой прибор, как весы, без которого невозможно обойтись.

В последнее время широкое распространение получили СВЧ-печи, которые особенно эффективны при размораживании замороженных продуктов. Большую роль играют и посудомоечные машины.

Помещение кухни делится на вспомогательные цехи (раздельно мясной, рыбный и овощной), где производится предварительная обработка продуктов, и основной цех, в котором происходит приготовление блюд. Основной цех может быть разделен на несколько зон (цехов), специализирующихся на приготовлении закусок (салатов), супов, вторых блюд, кондитерских изделий.

Кухня должна быть тщательно спланирована: пути перемещения персонала по возможности не должны пересекаться, готовая пища не должна соседствовать с сырыми продуктами, мясо - с рыбой и т.д. Проходы на кухне должны иметь ширину не менее 80 см. Статлер первый разместил кухню на одном этаже с рестораном, чем значительно облегчил работу официантов. Кухня имеет несколько прилавков (stations), где официанты заказывают и получают готовые блюда. Перемещения официантов планируются таким образом, чтобы избежать столкновений.

Предпочтительно на кухне использовать следующие конструкционные материалы: нержавеющей сталь, пластик (столы, шкафы), керамическую плитку (стены), винил (пол). Потолки и стены должны быть моющимися и не иметь щелей. Оборудование устанавливается на стальных ножках или на колесиках (если его нужно перемещать). Рукоятки ножей и других инструментов предпочтительно должны быть изготовлены из пластика, так как в деревянных ручках со временем образуется щель в месте крепления лезвия, в которую набиваются и загнивают частицы продуктов.

Система отопления, вентиляции и кондиционирования кухни и ресторана должна быть отделена от аналогичных систем гостиницы. При этом давление воздуха в зале ресторана должно быть больше чем давление на кухне и на улице. Этим обеспечивается отсутствие в зале ресторана неприятных запахов. Система вентиляции кухни

предусматривает вывод испарений через фильтры в вентиляционную трубу на крыше. Это позволяет предотвратить ощущение запахов кухни в номерах гостиницы.

Шеф-повар (Chef de Cuisine) заведует кухней, обладает абсолютной властью и несет всю ответственность за качество и разнообразие блюд, т.е. в конечном итоге и за успех всего ресторанного бизнеса. Шеф-повар разрабатывает меню. При этом нужно не только обеспечить разнообразие и привлекательность его для клиентов, но и установить такие цены, которые обеспечат и нужную прибыльность и загрузку ресторана, а это не так просто поскольку с ростом цены загрузка в принципе падает.

Шеф-повар координирует работу персонала, он должен обеспечить равномерную загрузку подчиненных, и взаимозаменяемость в непредвиденных ситуациях (болезнь сотрудников, аварии в оборудовании, неожиданный наплыв посетителей и др.). Шеф-повар отвечает и за закупку продуктов, проверку их качества и соответствие качества цене.

Шеф-повар обычно имеет заместителя (Sous Chef), который может работать в случае его отсутствия (по болезни или, например, в утренние часы). Следующая ступень - повара (Chef "de Partie), отвечающие за направления: первые блюда, вторые блюда, салаты и др. В больших ресторанах существует еще более узкая специализация (специалист по устрицам, специалист по мороженому, кондитер и т.п.).

Непосредственную работу по приготовлению блюд ведут помощники повара (Commis Chef). На самой низкой ступени кухонной иерархии располагаются уборщики, мойщики посуды, мойщики котлов. Например, на кухне такой большой гостиницы, как «Балчуг», работают 72 человека.

Главный стюард (Chief Steward) отвечает за санитарное состояние кухни, контролирует мытье посуды и уборку помещения, подачу посуды в банкетные залы, закупает и хранит посуду, организует набор вспомогательного персонала для банкетов.

Банкетная служба

Работа банкетной службы имеет как положительные, так и отрицательные особенности. К положительным особенностям относятся повышенная (в сравнении с рестораном) цена, гарантированная загрузка (число гостей), относительно

невысокие затраты труда. Недостатками являются непростая деятельность по получению заказов на банкеты и, как следствие, частые простои банкетного помещения. Тем не менее, даже небольшие европейские отели (число номеров 100-150) имеют в среднем 5-10 банкетных залов, а в больших отелях (свыше 200 номеров) число таких залов может достигать двадцати, так как при успешной работе банкетная служба может выйти на второе место по величине дохода (после номерного фонда).

Поиск клиентов для банкетного помещения - процедура весьма специфическая: она зависит от места расположения ресторана, сегмента рынка, на котором он работает, и т.д. Здесь трудно дать какие-либо общие рекомендации - все зависит от умения банкетного менеджера найти клиентов.

Что касается оформления заказа и проведения банкета, то эту процедуру можно разбить на несколько этапов.

1. Предложение клиенту (и обсуждение с ним) меню, напитков, микрофона, кино или видеоустановки и т.п. Стандартный набор банкетных услуг включает в себя:

- аренду зала;
- выбор меню и напитков;
- украшение столов и зала;
- музыкальное сопровождение (по желанию заказчика);
- типографские работы (приглашения, карточки с фамилиями гостей);
- обслуживание.

На банкете невозможно обеспечить отдельное меню каждому гостю. Приходится рассчитывать на некоторый усредненный вкус. Обычно разнообразие ограничивается выбором второго блюда из двух возможных (мясо или рыба, говядина или курица). Желательно уточнить, все ли гости могут употреблять стандартные блюда, и при необходимости можно предусмотреть индивидуальное меню для отдельных гостей.

92

2. Заключение договора, в котором оговариваются меню, цена, число гостей, расположение столов в зале. Обычно при оформлении заказа вносится залог (30-50% стоимости). Если клиент отказывается от банкета менее чем за 3-5 дней, залог не возвращается. Интересно, что цена аренды самого помещения обычно зависит от стоимости заказа: чем дороже заказ, тем меньше арендная плата.

3. За неделю до банкета меню рассылается в соответствующие службы, которые должны обеспечить нужное количество обслуживающего персонала (официантов) и оборудование (скатертей, посуды и т.п.). За 2 дня до банкета производится окончательное согласование с заказчиком, прежде всего по числу гостей. Обычно это число определяется «с запасом» 5-10%. Желательно уточнить число гостей за 10 дней до банкета, за неделю, за 3 дня, и наконец, за 2 дня. За сутки до банкета уже никаких изменений в договор вносить нельзя. Одной из главных особенностей банкетного обслуживания является необходимость привлечения для обслуживания гостей дополнительного числа официантов, часто «со стороны». Эти официанты не знакомы с рестораном, его технологией, не знают друг друга. Поэтому они должны работать под руководством персонала ресторана.

4. По крайней мере за 30 мин до начала банкета банкетный менеджер встречает заказчика, провожает его в банкетный зал и вместе с ним проводит последнюю проверку готовности помещения, столов, дополнительного оборудования, а также вспомогательных помещений (туалета, гардероба). В присутствии заказчика открываются алкогольные напитки.

Вначале подают холодные рыбные закуски, масло и свежие овощи, затем закуски из мяса, птицы и дичи. После холодных рыбных закусок официанты заменяют использованную посуду и приборы на чистые для холодных мясных закусок. После холодных закусок подают горячие, затем первые, вторые горячие блюда, десерт, фрукты и горячие напитки.

Через 1,5-2 ч после начала банкета обычно делается перерыв на 30-40 мин, чтобы гости покурили, потанцевали. Официанты в это время приводят в порядок столы, проветривают помещение, готовят подачу очередного блюда. Во время произнесения тостов обслуживание прекращается. Все блюда подаются гостю с левой стороны. Водку и вино наливают правой рукой с правой стороны.

Посуду официанты убирают только после того, как гости кладут вместе нож и вилку на тарелки, это означает, что данное блюдо они уже есть не будут. При замене посуды и приборов официант подходит к гостю с чистой тарелкой, берет левой рукой использованную, а правой ставит чистую

и кладет чистый прибор, если таковые не были разложены при сервировке.

Кофе на банкетах обычно подают после десерта. После того, как гости сели за столы, одни официанты предлагают им коньяк и ликер, наливая их в соответствующие рюмки, другие наливают кофе в чашки, стоящие перед гостями.

Если гость пожелает выпить чай, его кофейную чашку со стола убирают. Чай, процеженный через сито, подают в чайной чашке. На блюде кладут чайную ложку. Лимоны к чаю подают в розетке.

К кофе или чаю можно подать молоко или сливки, которые наливают в чашки по желанию гостей.

При проведении различных юбилеев, семейных торжеств, банкетов по случаю подписания договоров, заключении деловых соглашений также организуется банкет-фуршет.

Особенностью обслуживания банкета-фуршета является то, что гости едят и пьют стоя у столов, к которым не ставятся стулья. Меню такого банкета включает холодные и горячие закуски, горячие вторые блюда, десерт и горячие напитки. Закуски должны подаваться маленькими порциями «под вилку», т.е. чтобы можно было их есть без помощи ножа. Горячие закуски и блюда также подают маленькими порциями, чтобы можно было пользоваться только вилкой. В процессе организации банкета-фуршета необходимо учитывать следующее: нельзя устанавливать столы в непосредственной близости от источника тепла (отопления, камина и др.), а также под прямыми лучами солнца, так как это способствует таянию заливных блюд, а также потере внешней привлекательности всех продуктов. Столы, сервированные для банкета-фуршета, должны гармонировать с окружающей обстановкой; при их установке следует учитывать расположение осветительной аппаратуры в зале с тем, чтобы обеспечить равномерное освещение всех столов. Банкеты-фуршеты предусматривают нерегламентированное пребывание гостей. Они экономичны: при равных площадях зала на банкете-фуршете можно обслужить в 4-5 раз больше гостей, чем на банкете за столом.

В связи с тем что гости едят и пьют стоя, столы для банкета-фуршета должны быть несколько выше обычных.

94

При отсутствии специальных фуршетных столов можно пользоваться обычными прямоугольными, составляя по несколько столов вместе. Форма расстановки столов

разнообразна и зависит от площади и архитектурных особенностей зала. Обычно столы ставят в форме букв «Т», «П», «Ш».

Предметы сервировки, напитки, фрукты и закуску заранее ставят на стол.

Как правило, стол сервируют с двух сторон (двухсторонняя сервировка), односторонняя сервировка используется обычно для стола, предназначенного для почетных гостей. Бутылки со спиртными напитками открывают за несколько минут до прихода гостей в банкетный зал. Часть бутылок оставляют закрытыми и открывают по мере необходимости. После того, как расставлены фрукты, цветы и напитки, но не ранее чем за полчаса до начала банкета, на столе размещают закуски, соусы, хлеб. На каждое блюдо кладут приборы для раскладки, чтобы гость сам мог взять то, что пожелает.

До прихода гостей в зале остается часть официантов, а остальные по указанию метрдотеля занимаются подготовкой аперитива, а также запасной посуды, приборов, салфеток и т.д.

На одного официанта при обслуживании фуршета обычно приходится 15-20 гостей. Задача официанта - помочь в выборе закусок, предложить свою помощь, чтобы налить вино, положить на тарелку закуску и т.д.

Вместо вилок при подаче некоторых блюд применяют деревянные или пластмассовые шпажки, которые после однократного использования официант собирает и уносит. Использование шпажек позволяет уменьшить количество приборов при обслуживании фуршетов.

После горячих блюд подают десерт – мороженое, взбитые сливки, ягоды, фрукты и т.п. К десертам подают шампанское.

После окончания фуршета по распоряжению его координатора со столов в определенной последовательности убирают посуду: вначале бутылки, вазы с цветами и фруктами, салфетками, затем приборы, фарфоровую посуду, кофейные чашки. В последнюю очередь убирают рюмки, бокалы, фужеры.

К преимуществу обслуживания по типу «коктейль» относится то, что можно принять много гостей в небольшом помещении, при этом не требуется большого количества мебели, посуды, столового белья. Время коктейля непродолжительное, расходы на его организацию

значительно меньше, чем на банкеты других видов. Гости могут свободно приходить в разное время. Банкетные столы не расставляют. Официанты разносят закуски на фарфоровых блюдах, рюмки и бокалы с напитками - на подносах, тарелок и приборов при обслуживании коктейлей не полагается. Вместо вилок гости используют деревянные или пластмассовые шпажки.

При приеме заказа уточняют количество гостей, их состав, продолжительность коктейля, выясняют, нужна ли барная стойка, согласовывают с заказчиком меню.

Величина всех подаваемых во время коктейля закусок должна быть такой, чтобы их можно было сразу положить в рот целиком. Чаще всего на коктейлях подают бутерброды-канапе или сэндвичи, нарезанные в виде ромбиков, квадратов, кружочков и т.д., а также волованы или тарталетки.

Фрукты подают предварительно зачищенные от сердцевины и разделанные на дольки,

Напитки на коктейле могут быть поданы самые разнообразные: виски, коньяки, ликеры, вина натуральные, крепленые и десертные, соки, воды, коктейли, шампанское. Организуя коктейль, предусматривают помещение для подготовки закусок и напитков. Здесь ставят столы, на которых подготавливают коктейли, разливают напитки в рюмки, бокалы, стопки. Все напитки перед началом коктейля должны быть доведены до температуры их подачи.

В начале приема-коктейля, как правило, гости пьют безалкогольные напитки: соки, воду (фруктовую или минеральную), пиво. Спустя 10-15 мин подают крепкие напитки: водку, виски (25%) с содовой (75%) или минеральной водой, коньяк, затем снова предлагают безалкогольные напитки.

Обслуживание начинается с приходом первого гостя.

В первую очередь официанты предлагают напитки, а затем закуски.

Размещение гостей. Конфигурация столов может быть разнообразной (Т-тип, П-тип, V-тип) и зависит от типа мероприятия и пожеланий клиента, но при этом нужно учитывать и удобство обслуживания: проходы должны быть такими, чтобы два официанта могли легко разминуться. Для этого расстояние между двумя столами должно быть не менее 2 м, а расстояние от стола до спинки стула гостя - 50 см. Таким образом на проход официантов остается 1 м.

Обычно на банкетах бывает главный стол (top table), где находятся самые почетные гости (именинники). Этот стол всегда обслуживается в первую очередь. Далее обслуживаются остальные столы. При этом на кухне в очереди за блюдами первыми стоят те официанты, которые обслуживают дальние места. По нормам всем гостям блюдо должно быть подано за 7 мин.

Все столы в банкетном зале нумеруются, при этом номера на столах расставляются так, чтобы их легко можно было прочитать от входа в зал. Ширина столов в банкетном зале должна быть не менее 75 см, на одного гостя отводится 50-60 см стола. Общая площадь банкетного зала должна быть такой, чтобы на одного гостя приходилось 1-1,4 кв. м.

Во время банкета менеджер поддерживает связь с кухней: он должен сообщить, сколько гостей пришло, когда что подавать и т.д. Одной из специфических особенностей обслуживания банкетов является то, что официанты после смены блюд уходят из зала.

Выездные мероприятия. Часто банкеты организуются «на выезде» (в помещениях заказчика, на природе и др.). При этом у банкетного менеджера возникают дополнительные проблемы:

- транспорт для перевозки оборудования, персонала, иногда клиентов;
- получение необходимых разрешений от местных властей и собственников;
- определение того, что можно найти на месте проведения банкета (прежде всего вода, электричество, холодильники) и нужно везти с собой. Оценка возможностей помещения и организация работы в нем: аренда оборудования на месте, контейнеры для мусора и их вывоз, гардероб и туалеты и т. д.;
- страховка от несчастных случаев, транспортировка клиентов, пресечение нежелательных инцидентов.

Обслуживание номеров

Первоклассный отель обязательно должен иметь обслуживание номеров (Room Service), даже если оно убыточно. Однако при должной организации эта служба может давать до 15% доходов отеля. Меню в Room Service

обычно ограничено (иногда готовится отдельно от ресторанного), но в высококлассных отелях через эту службу можно заказать любое блюдо из ресторана. Главное в работе службы - скорость доставки, поэтому обычно требуется наличие специального сервисного лифта. Блюда доставляются на тележках в специальных контейнерах, обеспечивающих необходимую температуру пищи. Основная часть загрузки этой службы приходится на завтрак (до 70%), причем, как правило, до 3/4 всех утренних заказов - это простейший «континентальный» завтрак. Заказы в эту службу поступают либо по телефону, либо по карточке, в которой гость отмечает меню и время подачи и вешает ее вечером на ручку своего номера снаружи. В небольших отелях работа Room Service ограничена во времени (ночью не работает), в больших отелях эта служба работает круглосуточно. Цены в Room Service обычно выше ресторанных.

Работа ресторана

Во главе ресторана стоит директор. В небольших отелях его функции выполняет метрдотель (Director of Service, Host, Maitre). Функции метрдотеля весьма разнообразны. Метрдотель отвечает за прием заказов на столики. При принятии заказа фиксируются:

- фамилия клиента;
- дата и время прихода клиента;
- число мест;
- дополнительные пожелания (торт ко дню рождения, обслуживание детей, вегетарианцев и т. д.);
- телефон клиента.

Метрдотель определяет стол для каждого заказа и инструктирует официантов. Метрдотель (или бригадир официантов) встречает гостей у входа, провожает их до столика, рассаживает, вручает меню, присылает официанта. Метрдотель распределяет работу между официантами, проверяет их внешний вид, наличие необходимого оборудования (подносы, посуду, салфетки и т.п.), набор на столах, чистоту посуды и скатертей, исправность мебели, ковров, освещения. Он же принимает жалобы клиентов (некачественные еда и напитки заменяются бесплатно).

К низшей должности в ресторане относятся помощники официантов (Bus people), в обязанности которых входит накрывать столы, убирать грязную посуду и помещение. Основная должность в ресторане – официант (Server). В Европе это довольно уважаемая профессия: чтобы стать официантом, нужно учиться не менее двух лет, требуется знание иностранного языка и др. Однако, например, в США официант по престижности находится всего лишь на 80 месте (из 90 наименований профессий).

В больших ресторанах несколько официантов подчиняются бригадиру (Captain), который руководит ими, принимает заказы у клиента и рассчитывается с ними.

Функции официантов зависят от типа ресторанного обслуживания, однако, можно выделить некоторые общие для всех видов сервиса операции.

- Официант принимает и проверяет скатерти и приборы, а также закрепленные за ним столы, прежде всего, чтобы они не качались.
- Стелит скатерти, под которые кладется специальная мягкая прокладка для звукопоглощения. Углы скатерти должны находиться на высоте более 10 см от пола и ниже чем 25 см от края стола.
- Протирает и раскладывает на столе посуду, приборы, бокалы, салфетки. Бокалы, по санитарной норме, нужно ставить вверх дном и переворачивать в рабочее положение непосредственно перед обслуживанием клиентов. При этом бокалы берутся за ножки, а все предметы за ручки.
- Непосредственно обслуживает клиентов (принимает заказ, приносит заказанные блюда и напитки, режет, раскладывает, украшает, открывает бутылки, наливает, убирает грязную посуду, рассчитывает клиента).

Рабочее место официанта - стойка (sideboard), в ящиках которой хранятся столовые приборы, скатерти, салфетки, меню, спички и т.д. Мастерство официанта предполагает виртуозное владение ложкой и вилкой (в одной руке) при раскладывании пищи, умение носить на одной руке три тарелки с едой, подносы, разделать рыбу и т.д.

В большинстве стран чистую посуду ставят слева от гостя, еду на тарелки кладут слева, напитки (включая кофе) наливают справа, грязную посуду убирают справа.

Стандартная экипировка официанта включает в себя профессиональный штопор (на котором также имеется ножичек для срезания фольги, совмещенный с открывалкой для бутылок с водой и пивом), авторучку, зажигалку (спички), полотенце (салфетку).

Сервировка стола. Существует множество вариантов сервировки: для разных завтраков, банкетов, коктейлей, специфических блюд (сыр, лобстер, устрицы, копченая рыба) и т.д. Типовая сервировка для обеда представлена на рис. 3.5.

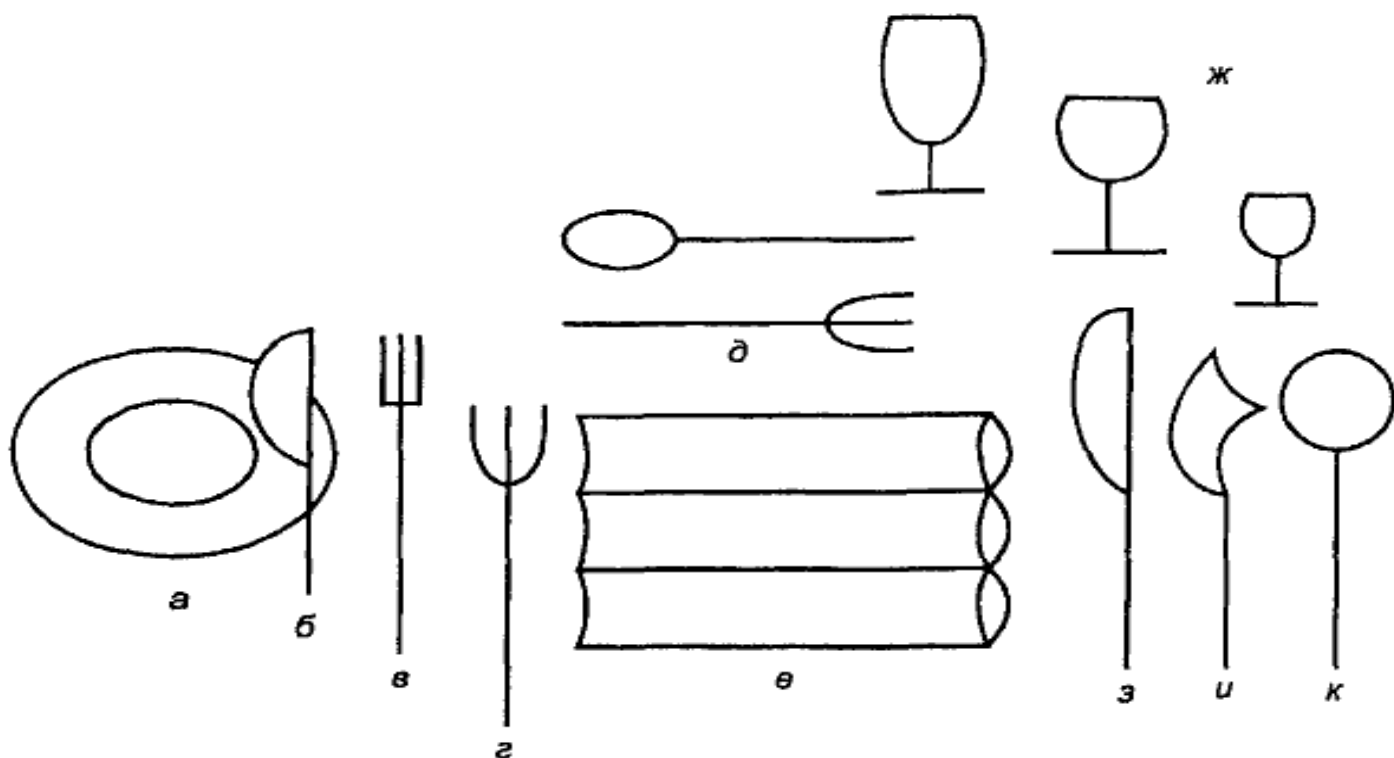


Рис. 3.5. Типовая сервировка для обеда:
а) тарелка для хлеба; б) нож для масла; в) вилка для рыбы;
г) вилка для мяса; д) приборы для десерта; е) салфетка;
ж) бокалы для напитков; з) нож для мяса; и) нож для рыбы;
к) ложка для супа

Что касается столовых приборов, то существует два основных подхода. При первом подходе кладутся два ножа, две вилки, суповая ложка, десертные ложки и вилки, а официант, в зависимости от заказа клиента, убирает ненужные приборы. При втором - кладутся один нож, одна вилка, салфетка и тарелка для масла и хлеба. Официант в зависимости от заказа добавляет необходимые приборы.

Порядок обслуживания. Главная заповедь ресторанного сервиса - блюда должны подаваться горячими. Поэтому работать надо быстро, но без суеты.

При обслуживании клиентов официант должен выполнить следующие операции:

- рассадить гостей, подать меню;
- налить воду;
- принять заказ на аперитив/коктейль - принести заказ;
- принять заказ по меню, предложить вина;
- убрать посуду после аперитива;
- принести закуски;
- убрать посуду после закусок;
- принести первые блюда;
- убрать посуду;
- принести главное (второе) блюдо (entree); блюдо сначала демонстрируется гостю, который должен подтвердить заказ и быть удовлетворен его внешним видом;
- убрать посуду;
- предложить десерт;
- убрать посуду;
- предложить кофе, коньяк;
- выписать счет (не на глазах у клиента), получить деньги, помочь вылезти из-за стола, попрощаться с клиентом при этом чаевые на глазах у клиента считать не рекомендуется;
- убрать стол. Требования к официанту:
- соблюдение личной гигиены и определенного внешнего вида (форма чистая и отглаженная, руки чистые, минимум украшений и умеренная косметика у женщин);
- знание меню, Официант должен объяснить из чего и как готовится то или иное блюдо;
- умение общаться с клиентом (вежливость, такт, терпение, тон голоса, улыбка);
- умение работать в коллективе.

Помимо общих требований официант должен обладать еще множеством чисто профессиональных навыков: уметь вовремя оказаться за спиной гостя, чтобы долить вино, предложить второй коктейль (когда от первого осталась 1/4), налить воды, должен уметь предложить закуску, если

приготовление основного блюда задерживается, красиво разместить еду на тарелке, не показывать своего возможно отрицательного отношения к некоторым блюдам, так формулировать свои предложения клиенту, чтобы не получить в ответ отказ, и др,

Чаевые (Tips - сокращенно от слова «to insure promptness») официантов часто весьма значительно превышают их оклады. В теории размер чаевых должен зависеть от качества обслуживания. Однако на практике размер чаевых определяется скорее привлекательностью официанта и, в особенности, официантки. Чаевые зависят от разряда ресторана, клиента (компания, как правило, оставляет чаевые меньше, чем один клиент, мужчина с женщиной обычно дает чаевых больше средних), в крупных городах чаевые больше, чем в маленьких, и т.д. В некоторых ресторанах все чаевые собираются и затем делятся поровну. Там, где такая практика не принята, метрдотель должен следить за тем, чтобы официанты чередовали обслуживание более выгодных столов с менее выгодными.

В заключение следует назвать и такую экзотическую и декоративную должность как человек в одежде повара (Chef for a day), который выходит в зал, улыбается и спрашивает клиентов, как им понравилась продукция кухни. Большинство гостей полагают, что это шеф-повар. Иногда это действительно так. Но в большинстве случаев это бутафория: настоящий шеф-повар уже давно дома, а его роль исполняет внешне привлекательный статист.

Несколько слов нужно сказать об организации завтрака в гостиничном ресторане. Специфика состоит в том, что практически все постояльцы отеля завтракают почти в одно время. При этом большинство спешит отправиться по делам и ожидает быстрого сервиса. Отсюда наиболее распространенным типом сервиса на завтраке является шведский стол, обилие которого определяется классом гостиницы.

Оборудование ресторана. Прежде всего следует отметить, что все ресторанное оборудование довольно дорого и, естественно, тем дороже, чем выше класс ресторана.

Посуда. Количество посуды определяется количеством мест, их оборачиваемостью, типом сервиса, меню, мощностью посудомоечной машины. Простейший способ определить количество наборов посуды - умножить число мест на 3-4.

Дизайн посуды зависит от сегмента рынка, на котором работает ресторан. Не рекомендуется посуда с позолотой, так как она недолговечна. Существенно также наличие возможности пополнения запасов посуды выбранного дизайна. В основном посуда бьется при мытье. Нужно также грамотно спланировать траектории движения официантов с тем, чтобы исключить их столкновения. Приемлемым считается бой посуды до 2% выручки.

102

Столовые приборы. Рукоятки столовых приборов в ресторанах высших разрядов должны быть выполнены по крайней мере из мельхиора. Приборы при приобретении проверяются на изгиб и качество соединения рабочей части (лезвия) с ручкой. Чем выше класс ресторана, тем разнообразнее набор столовых приборов. Всего насчитывается ложек 7 типов, ножей - 8, вилок - 6, не считая сервисных. Любопытно, что столовый нож на несколько веков «старше» вилки. Вилка в Европе стала популярна лишь в XVII в., а в России - в период правления Петра I, если не считать вилки византийской княжны, которая стала женой киевского князя в 995 г. Число наборов определяется умножением числа мест на 2-3 (чайных ложек - на 5).

Скатерти, салфетки. Скатерти принято менять после каждой посадки, в крайнем случае, ежедневно. Сейчас используют не только белые скатерти, но и цветные, хотя нужно отметить, что цветные скатерти быстро теряют внешний вид от неизбежной частой стирки. Большие рестораны имеют свою собственную прачечную, которая гарантирует им высокое качество стирки, большую сохранность белья и соблюдение сроков обработки.

Другое оборудование. Сюда относятся крупные сосуды типа супниц (с надежными изолированными ручками), кофейные автоматы, ледогенераторы, тостеры, кассовые аппараты. Следует также упомянуть о таком распространенном приборе, как пепельница. Ее кажущаяся простота обманчива: по возможности пепельница не должна разбиваться, трескаться от нагрева; окурок, положенный на край пепельницы, должен падать внутрь, а не наружу.

Столы. Они бывают круглые и прямоугольные на два (75x90 см), четыре (110x110 см), и шесть мест.

Столы расставляются таким образом, чтобы спинка стула была отодвинута от стола на 50 см, а между спинками двух соседних стульев было не меньше 10 см.

Стулья. Дизайн стульев определяется сегментом рынка, на котором работает ресторан. Конструкция стула должна обеспечить повышенную прочность. Следует отметить, что слишком комфортабельный стул снижает оборачиваемость посадочных мест.

Алкогольные напитки

Продажа алкогольных напитков в гостинице всегда прибыльна (в отличие от продажи еды), что объясняется низкими затратами труда. Продажа алкогольных напитков может давать до 25% общих доходов гостиницы. Алкогольные напитки продаются как в ресторане, так и в специализированных заведениях – барах. Главный бармен определяет набор коктейлей и напитков в баре, рецептуру коктейлей и следит за ее соблюдением.

Расположение баров определяется архитектурным решением отеля. Однако одним из наиболее удачных мест считается холл у входа, так как здесь его услугами помимо «постоянных» клиентов охотно пользуются все, кто находится в холле отеля (постояльцы отеля и те, с кем они встречаются в холле).

103

Продажа вин в ресторане – это целая наука, которой официанты обучаются 3–4 раза в год с дегустацией различных сортов. Высококласные рестораны содержат отдельных специалистов – консультантов по винам – сомелье.

Вина прежде всего классифицируются по стране-производителю. Ведущая страна виноделия – Франция. Французские вина носят названия по местности, где они произведены, и по сортам винограда (чем длиннее название, тем лучше вино). Качество французских вин контролируется государственным органом. По объему производства вин первое место занимает Италия. Итальянские вина имеют собственные названия. Качество вин контролируется. Если Испания, Италия, Франция знамениты сухими винами, то Германия известна более сладкими рейнскими и мозельскими винами.

В последнее время все более популярными становятся калифорнийские, чилийские и южноафриканские вина.

Каждому блюду рекомендуется свое вино: к рыбе и птице — белое или розовое, мясу — красное или розовое, десерту — токай, мускат, шампанское.

В начале обеда, когда гости изучают меню, им подаются аперитивы — напитки, возбуждающие аппетит, крепостью 18-22%. Наиболее популярны вермуты, коктейли, шерри, а также пиво.

Завершается обед (после десерта) дижестивом — напитком, способствующим перевариванию пищи (сладкие вина, коньяк, шампанское, ликеры).

Подача вина — особый вид ресторанного мастерства. Сначала показывают гостю этикетку бутылки и получают его одобрение. Далее срезают фольгу у горлышка. Осторожно вытаскивают пробку (без «хлопка»), обтирают салфеткой горлышко. Пробку кладут на блюдце справа от главного гостя (host), который нюхает ее и высказывает свое мнение. После этого главный гость пробует вино. В случае одобрения официант начинает разливать вино справа от главного гостя против часовой стрелки, заканчивая процедуру наполнением бокала главному гостю. Красное вино для удаления осадка переливают (декантируют) из бутылки в графин. Вино должно немного постоять в открытой посуде — насытиться кислородом и избавиться от углекислого газа, что улучшает его вкус. Разумеется, все это относится к старым, выдержанным дорогим винам. Более дешевые молодые вина разливают по упрощенной процедуре. Красные вина подают при температуре 12-18°C, наливают до половины бокала, бутылку держат близко к краю бокала, но не касаясь его. Белые вина подают при температуре 6-11°C, шампанское 5-8°C. Белое вино наливают на 3/4 бокала, шампанское в два приема.

Бокалы для вина весьма разнообразны. Здесь можно привести лишь самые общие правила. Бокалы для красного вина более «пузатые», чем для белого, и на короткой ножке: красное вино должно больше соприкасаться с воздухом, а длинная ножка бокала для белого вина предохраняет вино от нагревания рукой.

Для шампанского используют два вида бокалов, практически противоположных друг другу по форме: высокие узкие и широкие низкие. В высоких узких бокалах поток пузырьков со дна может подниматься часами, в широких низких — газ улетучивается быстро.

Если гость отвергает дешевое вино, его обычно заменяют бесплатно, отвергнутое дорогое вино должно быть оплачено (если оно не прокисло), при этом клиенту нужно объяснить особенности вкуса редкого вина.

Закупки напитков производятся 1-2 раза в месяц. Процедура закупки напитков проще, чем закупка продуктов питания, поскольку уровень стандартизации напитков значительно выше, а возможности минимизировать стоимость ограничены небольшим количеством поставщиков и разного рода регулированием цен на напитки. Ассортимент напитков определяется коллективным решением генерального директора отеля, директора службы питания и главного бармена. Закупки и хранение вин осуществляет стюард - Wine Steward. При приеме на каждую бутылку ставится штамп. Бутылки хранятся в винном погребе при определенной температуре (12–15°C) и влажности (65%) в темноте и горизонтальном положении, чтобы вино омывало пробку – иначе она рассохнется и в бутылку проникнет воздух, что вызовет скисание вина. Очень важно выдерживать эти условия неизменными, поскольку вино - продукт очень капризный и хрупкий: температурный скачок или тряска могут быстро испортить вино. С бутылок нельзя даже стряхивать пыль.

105

Заявки на бутылки из погреба подписываются директором службы питания или главным барменом. Полные бутылки выдаются в обмен на пустые. В баре хранится рабочий запас напитков. При этом для коктейлей стараются использовать относительно дешевые сорта.

Предотвращение пищевых отравлений

В ресторане всегда существует опасность пищевого отравления клиента. При этом полностью безопасными считаются очень немногие продукты (большинство круп, засахаренные и сухие продукты), а мясные, молочные, морские продукты, яйца и рис – потенциально опасны. Дело в том, что готовая пища представляет собой хорошие условия для размножения болезнетворных бактерий, они ускоренно размножаются при температуре от 5 до 63 °C, (идеальной для них температурой является 37° C, а идеальной влажностью – 70%). Поддержание таких условий в течение 2 часов достаточно для получения пищевого отравления. Особенно опасно медленное охлаждение готовой

пищи с последующим разогреванием. Поэтому разогрев пищи по возможности следует исключить из технологии.

Существует несколько простых правил предотвращения пищевых отравлений:

- готовая пища должна находиться в закрытой посуде;
- следует использовать только чистые приборы (ножи, вилки, ложки) и оборудование;
- тряпки должны быть одноразовыми;
- тщательная уборка и дезинфекция (существует несколько видов уборки: ежедневная - убирается все снаружи, еженедельная – вытирается пыль с полок, ежемесячная – протираются шкафы внутри);
- сырая и готовая пища должна храниться отдельно (отдельные холодильники) и при их обработке нужно пользоваться разными приборами;
- не прикасаться к пище руками;
- избегать при хранении опасного температурного режима (5-63 °C);
- материалы, используемые при изготовлении кухонного оборудования и отделки помещения, должны легко чиститься, мыться и дезинфицироваться;
- мясо, рыба и птица должны храниться отдельно друг от друга;
- если готовая пища предназначена для хранения в течение некоторого времени, то она должна быть охлаждена до +3°C за 90 мин, затем она может храниться не более 5 суток. Замороженные продукты (до -18 °C) разрешается хранить до 8 недель. Вообще говоря, каждый продукт имеет свою температуру и предельные сроки хранения. Горячая пища (например, на шведском столе) может храниться не более 2, а холодная - 4 часов;
- повар не должен пробовать «с ложки» и класть еду руками.

Санитарно-гигиенические требования

Персонал кухни должен тщательно соблюдать гигиенические требования, следить за чистотой тела, особенно головы, рук, ногтей.

Руки положено мыть перед входом на кухню, касанием пищи, после обработки сырой пищи, касания отходов, еды, курения и, разумеется, туалета.

Кухня должна быть оборудована умывальником с горячей водой, мылом и сушилкой для рук. На кухне можно находиться только в чистой спецодежде, которая выдается каждой смене. Волосы должны быть закрыты. На руках поваров не должно быть колец. К работе не должны допускаться сотрудники, имеющие порезы, раны, заболевания уха, горла, носа, глаз. Не допускается курение в рабочих помещениях. Персонал кухни периодически должен проходить медосмотры.

Следует учитывать, что пищевое отравление может проявиться в интервале от 2 часов до 2 суток после приема пищи. Симптомами являются тошнота, рвота, диарея, боли в желудке. Продолжительность заболевания – от 2 дней до недели и более.

Техника безопасности

Многие виды оборудования на кухне относятся к категории опасных и могут причинить серьезные травмы при неосторожном обращении (фритюрница, всякого рода измельчители, нагревательные приборы и оборудование). Все эти виды оборудования должны быть снабжены предупредительными надписями и соответствующими инструкциями. Персонал должен быть ознакомлен с инструкциями и общими правилами техники безопасности и расписаться в соответствующем журнале. Помимо специальных инструкций существуют общие правила безопасности, среди них такие, как:

- не трогать электрооборудование мокрыми руками;
- ножи должны быть острыми с сухой, не скользкой ручкой, нож нельзя оставлять в кастрюле, на краю стола или под приготовленной едой, нельзя пытаться поймать падающий нож (от него нужно отскакивать);
- нельзя бегать по кухне;
- если жидкость пролилась на пол, ее немедленно следует убрать;
- не надо держать дверцы шкафов открытыми;
- нельзя ставить что-либо на пол;
- чистящие и дезинфицирующие средства должны храниться в специальных местах с соответствующими надписями;

- должны быть четкие инструкции по уборке (что, как, чем, когда чистить);
- ничего нельзя сушить над плитой;
- одежда должна быть с длинными рукавами и достаточно плотно прилегать к телу;
- в ресторане опасны горящие свечи, свисающие шнуры от настольных ламп, дыры в коврах, качающиеся столы, неисправное электрооборудование, нельзя переносить стаканы, вставив их один в другой и т.д.;
- должны также соблюдаться общие правила:
- персонал должен знать пути эвакуации при пожаре и расположение средств пожаротушения;
- при пожаре следует о нем сообщить соответствующим службам и приступить к эвакуации – сначала клиентов, потом персонала; при эвакуации нельзя пользоваться лифтом;
- при срабатывании пожарной сигнализации выключить оборудование, закрыть окна и двери и эвакуироваться.

Методы предотвращения хищений

Для предотвращения возможных хищений разрабатывают достаточно сложные системы наблюдения и контроля. Здесь мы отметим лишь самые важные элементы:

в оплата, даже за мелкие заказы, должна производиться через кассовые аппараты;

« за бланками счетов следует вести строгий контроль, они должны быть пронумерованы и выдаваться под расписку;

в кладовые должны быть заперты, продукты выдаются под расписку каждой смене по заявкам, подписанным шеф-поваром.

Современные рестораны оборудуются компьютерными системами: официант на пульте набирает код блюд и напитков, заказ сразу поступает на кухню, в бар и на распечатку счета; при готовности заказа с кухни поступает сигнал. Такие системы значительно облегчают анализ работы ресторана (легко подсчитывается средняя величина счета, определяются популярные и непопулярные блюда, дается оценка работы официантов и т.п.). Однако такое оборудование достаточно дорогое, а в случае сбоя в подаче электроэнергии приводит к катастрофическим последствиям.

3.9. Учет в гостиничном и ресторанном бизнесе

Учетом в гостинице занимается бухгалтерия, находящаяся в подчинении контроллера – второго лица в иерархии управления отелем.

Финансовая служба отеля ведет следующие операции.

1. Расчеты по счетам клиентов. Ежедневно (обычно ночью) подводятся балансы по всем клиентским счетам.
2. Подсчет ежедневных доходов по каждому доходообразующему подразделению отеля (касса в каждом подразделении ведет свой учет).
3. Составление ежедневного отчета (Daily Report) генеральному директору, в котором представлены доходы по подразделениям, загрузка номерного фонда и некоторые другие показатели в сравнении с прошлым периодом.
4. Расчеты по закупкам. Счета-фактуры, завизированные в соответствующем подразделении отеля, поступают в бухгалтерию. Оплата поставщикам обычно производится в конце месяца.
5. Начисления и выплата заработной платы.
6. Ведение финансового и управленческого учета.

В настоящее время принято делить учет, ведущийся на предприятиях, в том числе и в гостиницах, на управленческий и финансовый. Несмотря на отсутствие четкой фаницы между этими двумя видами учета, можно определить некоторые критерии, в соответствии с которыми информация может быть отнесена к управленческой или финансовой.

109

Финансовый учет связан с информацией о результатах деятельности гостиницы, предназначенной в основном для внешних пользователей:

- собственника (в случае если он сам не является управляющим отеля) - для того чтобы он мог оценить доходность своего предприятия, зависящую оттого, насколько хорошо работает нанятый им управляющий;
- налоговых органов - для контроля над правильностью начисления и уплаты налогов;
- поставщиков финансов - для того, чтобы они могли оценить возможность возвращения отелем взятых кредитов;
- партнеров по бизнесу - как доказательство своей благонадежности;

- любых заинтересованных лиц - в части законодательно требуемой публикации отчетов о финансовом положении отеля.

Управленческий учет связан с процессом формирования финансовых результатов деятельности: учетом доходов и затрат отеля. Эта информация, как правило, предназначена исключительно для внутренних нужд и доступна лишь менеджерам отеля. Данные управленческого учета служат основой для принятия управленческих решений. В отличие от финансового учета, где жестко выполняются требования национальных стандартов учета и применяется система двойной записи, в управленческом учете отсутствует жесткое регулирование и допускается использование любой удобной для бухгалтера учетной системы.

Учетные системы, используемые в отелях различных стран, отличаются друг от друга. Формы и состав финансовой отчетности, используемые в конкретной гостинице, зависят от требований законодательства конкретной страны. Тем не менее, существуют некоторые общие принципы учета, применяемые во всех отелях, расположенных в США и развитых европейских странах. В России эти принципы уже сегодня применяются в отелях с иностранным участием, находящимся под управлением западных компаний или входящих в какую-либо международную гостиничную цепь. В будущем предполагается переход всех предприятий Российской Федерации на аналогичную систему учета. Кратко остановимся на рассмотрении основных ее принципов.

Книги ежедневного учета, или Журналы операций

Первым документом, где фиксируются все совершаемые отелем финансовые сделки (т.е. сделки, в результате которых происходит движение денежных средств), являются Книги ежедневного учета (Day Books), или Журналы операций (General Journal). Книги ежедневного учета (или Журналы операций) заполняются бухгалтером ежедневно. Обычно, в отелях ведется несколько таких книг, в которые вносится информация об однотипных хозяйственных операциях. Среди них: Книга продаж, Книга закупок, Книга поступления денежных средств, Книга выплат денежных средств, Книга возврата закупок и другие, т.е.

фактически Книги ежедневного учета ведутся отдельно по каждому виду финансовых операций, совершаемых отелом. Обычно Книга ежедневного учета содержит следующую информацию:

- дата совершения хозяйственной операции; » описание хозяйственной операции;
- ссылка на первичный документ, являющийся основанием для проведения хозяйственной операции;
- перекрестная ссылка – номера счетов Главной книги в которые перенесена информация о данной операции (в соответствии с основополагающим принципом бухгалтерского учета – принципом двойной записи каждая финансовая сделка обязательно отражается по двум счетам, называемым корреспондирующими);
- сумма денежных средств, переведенных в результате данной хозяйственной операции.
- Поскольку пользователем Книг ежедневного учета является бухгалтер, он может вносить в нее любую другую кажущуюся ему полезной информацию, например, свои личные замечания, которые помогут ему впоследствии вспомнить все обстоятельства, сопутствующие проведению конкретной хозяйственной операции. В табл. 3.3 приведены форма Книги ежедневного учета и вариант ее заполнения в случае получения счета за поставленную рыбу на сумму 100 долл. США.

111

Таблица 3.3

Книга ежедневного учета

Дата	Ссылка на первичный документ	Описание операции	Ссылка (перекрестная)	Дебет	Кредит
5 января 2002 г.	Договор № 25 от 12.10.2001 г.	Получен счет от поставщика рыбы (Иванова)	Счет ** Счет **	100	100

Главная книга

Следующим документом, заполняемым бухгалтерией отеля, является Главная книга (General Ledger), которая может быть в виде книги, файла или папки. Главная книга — основа для составления баланса, ведется по счетам. В некоторых странах (например, в Германии, Российской Федерации, Франции) план счетов законодательно утверждается и должен неукоснительно соблюдаться, в других странах (например, в Великобритании, США) единой законодательно утвержденной классификации счетов не существует и она может устанавливаться бухгалтерией гостиницы по своему усмотрению. В любом случае список всех счетов, используемых для отражения деятельности конкретного отеля, представлен на первой странице Главной книги под заголовком «План счетов» (Chart of Accounts). Главная книга имеет две стороны: дебет и кредит. По дебету счетов активов отражаются операции с товарами, услугами, денежными средствами, полученными отелем, по кредиту — операции, связанные с расходами отеля. Сальдо счетов активов как правило — дебетовое. Счета обязательств и капитала обычно имеют кредитовое сальдо, увеличиваются по кредиту, а уменьшаются по дебету. По каждому счету выводится общий итог - сальдо, которое может быть дебетовым (если итоговая дебетовая сумма превышает итоговую сумму по кредиту) или кредитовым (в противоположном случае).

112

Периодически, обычно один раз в месяц бухгалтер переносит данные из Книг ежедневного учета в Главную книгу, делая ссылку на источник (номер Книги ежедневного учета и номер страницы, где отражены исходные данные о переносимой хозяйственной операции). В английском варианте эта операция называется «posting» и заключается в следующем:

- 1) в Главной книге находится счет, указанный в Книге ежедневного учета по дебету;
- 2) в него переносится дата операции;
- 3) делается ссылка на номер Книги ежедневного учета и ее страницу, где отражена более подробная информация о данной финансовой операции (например, J11 - Книга (Журнал) № 1, страница 1);

4) в дебет счета вносится сумма, указанная по дебету в Книге ежедневного учета, и считается сальдо по счету;

5) в Книге ежедневного учета в колонке ссылка (перекрестная) указывается номер задействованного счета Главной книги.

Далее аналогичная процедура производится для счета, задействованного по кредиту.

В нашем примере эта операция будет выглядеть следующим образом (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Главная книга
Счет ** «Расходы на закупку продуктов»

Дата	Ссылка	Дебет	Кредит	Сальдо	
				дебет	кредит
5 января 2002 г.	111	100		100	

Счет ** «Счета к оплате»

Дата	Ссылка	Дебет	Кредит	Сальдо	
				дебет	кредит
5 января 2002 г.	111		100		100

Книга учета движения денежных средств

Книга учета денежных средств (Cash Book) позволяет организовать тщательный контроль за сохранностью и использованием денежных средств в отеле.

Все денежные средства можно разделить на две группы:

- денежные средства в кассе (cash on hand), используемые для мелких наличных платежей. Сюда

относятся монеты, банкноты в местной и иностранной валютах;

- денежные средства в банке (cash on bank). К этой группе относятся текущие и депозитные счета в банках.

Однако в балансе денежные средства указываются одной строкой в разделе оборотные (текущие) активы.

Важным моментом в ведении учета движения денежных средств является обязательная ежемесячная выверка соответствия выписок с банковского счета и данных учета в гостинице. Процедура выверки включает в себя следующие этапы.

1. Получение в конце отчетного месяца подтверждения всех произведенных перечислений денежных средств из банка, где гостиница имеет счет (банковская выписка).

2. Внесение в Книгу учета движения денежных средств всех платежей, подтвержденных банком, но отсутствующих в Книге.

3. Поиск позиций Книги учета движения денежных средств, неподтвержденных банком.

4. Если такие позиции обнаружены, проверяется, не были ли эти сделки проведены банком в первые дни следующего месяца.

5. Если эти сделки не проведены банком, необходимо искать эти суммы в тех банках, откуда они должны были поступить.

При заполнении Книги учета движения денежных средств не допускается никаких даже самых незначительных расхождений между данными учета в отеле и данными движения денежных средств, полученных из банка. Любая разница должна быть выявлена и найдена.

Баланс

На основе данных Главной книги и Книги учета движения денежных средств бухгалтер в соответствии с законодательно установленной периодичностью (в западных странах учет, как правило, ведется один год) составляет важнейший документ, характеризующий финансовое состояние отеля на определенную дату - баланс (Balance Sheet). Тем не менее следует заметить, что значение баланса, как формы отчетности, в западных странах меньше, чем в российском учете. Как правило, большое значение

придается прибыльности предприятия, судить о которой позволяет Отчет о прибылях и убытках, речь о котором пойдет ниже. Однако в последнее время наметилась тенденция к росту заинтересованности пользователей финансовой информации не только в получении данных о прибыльности отеля, но и об устойчивости его финансового положения. В этой связи роль баланса, как формы отчетности возросла. Баланс представляет собой список:

- всех активов (assets) отеля (актив баланса);
- всех обязательств (liabilities) отеля (пассив баланса);
- акционерного или собственного (в зависимости от организационно-правовой формы предприятия) капитала (Equity) (пассив баланса).

Баланс заключается в том, что суммы статей актива и пассива баланса равны, т.е.

Сумма активов = Сумма обязательств + Сумма капитала.

1. Активами являются:

1.1) основные или фиксированные активы (Fixed Assets): стоимость здания гостиницы, земли под ним, используемых машин и оборудования;

1.2) оборотные или текущие активы (Current Assets): денежные средства на расчетном счете и в кассе отеля, стоимость имеющихся в отеле продуктов, напитков и их запасов, чистящих средств, постельного белья, полотенец, канцелярских принадлежностей и т.п. К текущим активам также относится все то, что гостиница легко может превратить в денежные средства или материальные запасы. Это легко реализуемые ценные бумаги, дебиторская задолженность (если она не безнадежная), выданные авансы или предоплаченные работы и т.д.;

1.3) нематериальные активы (Intangible Assets): стоимость лицензии на право заниматься деятельностью в области гостиничного бизнеса и других лицензий, требуемых законодательством, стоимость торговой марки (а если гостиница входит в известную гостиничную цепь, то это довольно значительная сумма), стоимость патентов и авторских прав, собственных технологий, логотипов и т.п. К нематериальным активам также относится гудвилл, характеризующий в широком смысле слова репутацию отеля (гудвилл возникает только в случае, если была произведена перепродажа отеля и продажная цена оказалась

выше, чем рыночная суммарная стоимость всех чистых активов отеля);

1.4) долгосрочные инвестиции (Long-term Investments): отражаются произведенные отелем инвестиции в ценные бумаги, основные средства, не используемые в производстве (например, оборудование, закупленное для последующей перепродажи), инвестиции в дочерние компании и т.д.;

1.5) другие активы (Other Assets) – сюда относятся все виды активов, не отраженные выше, например долгосрочные авансы, выданные на несколько лет вперед.

2. К обязательствам относятся:

2.1) краткосрочные обязательства (Current Liabilities). К краткосрочным относятся обязательства отеля, которые предполагается погасить в течение периода до одного года: начисленная заработная плата, торговый кредит, взятый, например, для закупки чистящих средств, и другие виды краткосрочных кредитов, обязательства перед налоговыми органами (начисленные, но не уплаченные налоговые платежи), полученные авансы (например, от туроператора, заключившего с отелем договор на резервирование за ним блока мест в высокий сезон), начисленные, но не уплаченные акционерам дивиденды и т.д.;

2.2) долгосрочные обязательства (Long-term Liabilities). Здесь отражаются обязательства отеля, взятые на срок более одного года. Это могут быть долгосрочные кредиты, долгосрочные арендные обязательства, облигации к погашению, выпущенные отелем на срок более одного года и пр.

3. Последним разделом баланса, относящимся к его пассиву, является акционерный или собственный капитал (Equity). Капитал представляет собой разницу между суммой всех активов отеля и суммой его обязательств и может быть разделен (в случае если он положительный) на:

3.1) вложенный капитал – номинальная стоимость выпущенных акций и эмиссионный капитал (если организационно-правовая форма отеля – акционерное общество) или средства, вложенные единственным собственником отеля;

3.2) накопленную нераспределенную прибыль.

Таким образом, если на момент составления баланса количество начисленных обязательств превышает величину

активов, капитал будет отрицательным, что является свидетельством неблагоприятного финансового положения отеля на момент составления баланса. И наоборот, значительная величина собственного капитала свидетельствует о благополучии финансового состояния гостиницы в этот момент.

Порядок расположения статей в балансе может различаться. В США актив баланса располагают слева, а пассив - справа. В Великобритании раньше актив находился справа, а пассив - слева, а в настоящее время актив, как правило, располагается вверху баланса, а пассив под ним - ниже.

Отчет о прибылях и убытках, или Отчет о финансовых результатах

В состав обязательной финансовой отчетности также входит Отчет о прибылях и убытках или Отчет о финансовых результатах (Profit and Loss Statement, Statement of Income), показывающий все доходы и расходы отеля за определенный период времени (в соответствии с нормами западного учета - один год). Как уже говорилось выше, в иерархии форм финансовой отчетности отелей развитых стран этот документ является более важным, чем баланс. Отчет о прибылях и убытках отеля включает в себя следующие разделы:

1. Доходы или продажи (Revenue, Sales) состоят из:

1.1) доходов от продажи номерного фонда;

1.2) доходов, полученных от ресторанов и других предприятий питания отеля;

1.3) доходов, полученных от продажи дополнительных услуг: оплаты гостями телефонных переговоров, услуг прачечной и химчистки, парикмахерской, фитнесцентра, услуг гидов-переводчиков, продажи сувениров и т.д.

2. Прямые затраты, относимые на себестоимость реализованной продукции (Costs):

2.1) прямые затраты материалов - стоимость закупки продуктов, напитков, чистящих средств, постельного белья, полотенец, скатертей, посуды, форменной одежды для персонала и т.д.;

2.2) прямые затраты труда - заработная плата работников, непосредственно связанных с обслуживанием гостей - работников Front office, горничных, официантов, барменов и т.д., а также затраты на питание этой категории

персонала, их материальное поощрение, медицинское обслуживание, оплату жилья, проезда и т.п.

3. Валовая прибыль (Gross Profit), получаемая как разница между доходами и сокращенной себестоимостью реализованной продукции ($Gross\ Profit = Revenue - Costs$).

4. Операционные расходы (Operating Expenses) - косвенные затраты - общие и административные расходы, условно говоря, те расходы, которые существуют в отеле, даже если в нем нет ни одного гостя: арендная плата, плата за электричество, отопление, водоснабжение, заработная плата работников администрации, процент за кредит, командировочные и представительские расходы, расходы на маркетинг и рекламу, техническое обслуживание и ремонт, амортизация оборудования, налоги (за исключением налога на прибыль) и т.п.

5. Операционная прибыль или валовая операционная прибыль (Operation Profit or Gross Operation Profit) - прибыль от основной деятельности. Получается путем вычитания операционных расходов из валовой прибыли ($Operation\ Profit = Gross\ Profit - Operating\ Expenses$).

6. Прочие прибыли и убытки (Other Revenue and Expenses). - Сюда относятся, например, прибыли (убытки), полученные от курсовых разниц, проценты по банковским депозитам, прибыли (убытки), полученные от инвестиций временно свободных денежных средств в ценные бумаги и т.п., т.е. прибыли или убытки, не связанные с основной деятельностью отеля.

7. Прибыль до налогообложения (Income Before Income Tax). Рассчитывается как разница между операционной прибылью и прочими прибылями и убытками ($Income\ Before\ Tax = Operation\ Profit - Other\ Revenue\ and\ Expenses$).

8. Налог на прибыль (Income Tax). Налог на прибыль, рассчитанный в соответствии с принятым законом.

9. Случайные прибыли и убытки (Gains and Losses), К случайным относят не характерные для отеля прибыли и убытки. На появление таких прибылей или убытков в будущем никто не рассчитывает. Например, убыток, нанесенный стихийным бедствием.

10. Чистая прибыль (Net Income = Income Before Tax - Income Tax \pm Gains and Losses).

Примерная структура доходов и расходов европейского отеля следующая:

- доходы от номерного фонда - 55-60;
- доходы от ресторана (без напитков) - 20-25;
- доходы от напитков - 8-10;

расходы (на единицу дохода), %:

- заработная плата – 35-40;
- закупка провизии для ресторана - 10;
- закупка напитков - 2-5;
- процент по кредиту - 4-6;
- амортизация - 6-7;
- маркетинг и реклама - 3-5.

Отчет о движении денежных средств

Отчет о движении денежных средств (Statement of Cash Flows) наряду с балансом и Отчетом о прибылях и убытках является обязательной формой финансовой отчетности. Из его названия следует, что он содержит информацию обо всех потоках денежных средств отеля (как входящих, так и исходящих) за отчетный период. Заметим, что термин «денежные средства» включает в себя не только непосредственно деньги, но и денежные эквиваленты, т.е. те средства, которые могут легко быть превращены в деньги, например высоколиквидные краткосрочные ценные бумаги.

Информация, содержащаяся в Отчете о движении денежных средств, позволяет пользователям оценить платежеспособность отеля, потребность в привлеченных денежных средствах и способность их вернуть. Особенно важен этот документ для новых или развивающихся отелей, которые могут испытывать трудности с наличностью из-за недостатка оборотного капитала или в связи с необходимостью возвращать крупный кредит, взятый на строительство здания и покупку оборудования и т.п.

119

В Отчете о движении денежных средств денежные потоки сгруппированы следующим образом:

- поступления и выплаты денежных средств, произошедшие в результате операционной (основной) деятельности (Operating Activities);

- поступления и выплаты денежных средств, произошедшие в результате инвестиционной деятельности (Investment Activities);
- поступления и выплаты денежных средств, произошедшие в результате финансовой деятельности (Financing Activities).

К первой группе - операционная деятельность (Operating Activities) - обычно относятся поступления и выплаты денежных средств, связанные с изменениями текущих (оборотных) активов и краткосрочных обязательств отеля:

- поступления денежных средств от продаж номерного фонда, услуг предприятий питания отеля, дополнительных услуг гостям (услуги прачечной, бизнес-центра, парикмахерской, переводчика бронирование авиабилетов и т.д.), а также поступления денежных средств в виде процентов по кредитам, ранее выданным другим предприятиям и т.п.;
- выплаты денежных средств поставщикам продуктов питания, напитков, форменной одежды, работникам гостиницы в виде заработной платы, оплата счетов за электроэнергию, водоснабжение, телефонную связь, налоговые платежи, оплата расходов, связанных с маркетингом и рекламой, выплата процентов за пользование кредитами и т.п.

Ко второй группе - инвестиционная деятельность (Investment Activities) - в основном относятся поступления и выплаты денежных средств, связанные с изменениями фиксированных (основных) активов отеля:

- поступления от продажи основных средств отеля - земли, здания, машин и оборудования, а также поступления от долгосрочных инвестиций в ценные бумаги, основных сумм возвращенных долгосрочных кредитов, которые ранее были предоставлены другим предприятиям;
- выплаты денежных средств, использованных для приобретения имущества и оборудования, на долгосрочные инвестиции или предоставление долгосрочных кредитов другим предприятиям.

К третьей группе - финансовая деятельность (Financing Activities,) - относятся потоки денежных средств, связанные с изменением долгосрочных обязательств или собственного капитала отеля

- поступления от продажи дополнительно выпущенных собственных акций, облигаций, долгосрочных векселей и других пенных бумаг,
- выплаты дивидендов, долгосрочных кредитов, денежные средства, потраченные на выкуп собственных акций и т.п.

120

Чистый поток денежных средств за отчетный период (приток или отток) сначала определяется отдельно по каждой группе, затем находится суммарное значение увеличения или уменьшения денежных средств отеля (Net cash flow), Прибавив полученное значение к сальдо денежных средств на начало отчетного периода, получают конечное сальдо денежных средств, которое в свою очередь будет являться начальным для Отчета о движении денежных средств в следующем отчетном периоде.

Рассмотренные выше документы – баланс, Отчет о прибылях и убытках и Отчет о движении денежных средств, входят в состав обязательной финансовой отчетности отелей в большинстве стран мира (однако в разных странах в соответствии с принятыми стандартами в состав обязательной финансовой отчетности могут входить и другие документы).

Бюджет (финансовый план)

Бюджет (Budget or Operating Budget) не относится к отчетным бухгалтерским документам. Бюджет (финансовый план) составляется контроллером и представляется генеральным директором отеля на совет директоров. Совет директоров утверждает финансовый план на будущий год и рассматривает выполнение плана прошедшего периода. По существу оценка исполнения бюджета, данная советом директоров, является оценкой деятельности генерального директора и его команды со всеми вытекающими последствиями, вплоть до отставки генерального директора. Бюджет обычно составляется на год, иногда на два года или, наоборот, на более короткие периоды.

Бюджет содержит формулировки финансовых целей на планируемый период, прогнозы доходов и расходов по подразделениям отеля и перечень корректирующих мер, которые могут потребоваться в случае отклонений,

вызванных внешними обстоятельствами. При составлении бюджета стремятся учесть все факторы: инфляцию, доступность кредита, конкуренцию, изменения в загрузке, рост заработной платы и даже изменение в меню ресторана. Финансовый план может составляться в двух вариантах: оптимистичном и пессимистичном.

121

Бюджет отеля - документ, по форме аналогичный Отчету о прибылях и убытках (содержит те же позиции), но являющийся не отчетом, а прогнозом, планом на будущий период. Бюджет часто разрабатывается с разбивкой по месяцам. Важной особенностью этого документа является заложенный в нем контрольный механизм – рядом с фактой бюджетных значений каждого показателя имеется графа, где указано соответствующее значение за прошлый отчетный период, а также прогнозное (ожидаемое) значение.

Таким образом, сравнивая эти значения, можно понять, в чем причина той или иной сложившейся ситуации, и в случае необходимости выработать комплекс мер, направленных на преодоление выявленных негативных тенденций.

Показатели деятельности гостиницы

1. Важнейшим показателем, характеризующим деятельность отеля, является коэффициент загрузки номеров (Occupancy Rate), который рассчитывается как отношение числа проданных номеров к общему числу располагаемых номеров за отчетный период (день, неделя, месяц, год).

$$\text{Коэффициент загрузки номеров} = \frac{\text{Проданные номера}}{\text{Располагаемые номера}} .$$

Проданные номера Коэффициент загрузки номеров =
Располагаемые номера *

В настоящее время средний коэффициент загрузки гостиниц в мире достаточно стабилен и на протяжении последних лет составляет 66–68%. Самые высокие показатели загрузки в 1999 г. имели гостиницы Амстердама (78%), Барселоны (75%), Копенгагена (76%), Лондона (80%), Стокгольма (76%).

2. Коэффициент загрузки также рассчитывается для проданных кроватей как отношение числа проданных кроватей к их общему количеству за отчетный период. Этот показатель часто называют коэффициентом гостевой загрузки.

$$\text{Коэффициент загрузки кроватей} = \frac{\text{Проданные кровати}}{\text{Располагаемые кровати}}$$

Располагаемые кровати

3. Средняя цена номера (Average daily rate) также имеет два варианта расчета:

а) средняя цена проданных номеров равна отношению поступлений денежных средств от продажи номерного фонда отеля к числу проданных номеров за отчетный период.

В 1999 г. средняя цена проданного номера в мире составила 131,5 долл. США. По этому показателю лидируют гостиницы Женевы, Лондона, Милана, Парижа, Рима;

б) средняя цена располагаемых номеров равна отношению поступлений денежных средств от продажи номерного фонда к общему числу располагаемых номеров за отчетный период. Естественно, средняя цена располагаемых номеров почти всегда ниже, чем средняя цена проданных номеров (они равны в случае 100%-ной загрузки номеров). Этот показатель часто используется для мотивации персонала отеля.

В 1999 г. средняя цена располагаемых номеров в мире составила 100 долл. США. Список мировых лидеров возглавили гостиницы Женевы, Лондона, Милана, Парижа и Санкт-Петербурга. В последние годы показатель средней цены гостиничных номеров в мире имеет устойчивую тенденцию к росту.

4. Для ресторана отеля также рассчитывается показатель, характеризующий среднюю стоимость покупки одного клиента. Для этого поступления денежных средств от продаж ресторана за определенный период делятся на число клиентов, воспользовавшихся за это время услугами ресторана. Этот показатель также часто используется для мотивации персонала ресторана.

5. Загрузка ресторана (оборачиваемость мест) определяется как отношение числа проданных мест к

вместимости ресторана и показывает, сколько раз было продано каждое место в ресторане.

6. Важнейшим показателем, характеризующим финансовый результат деятельности гостиницы, является рентабельность. Она рассчитывается как отношение прибыли к доходам (продажам). Естественно, что в зависимости от конкретной задачи можно определять долю (%) валовой прибыли в доходах, долю (%) прибыли от операционной деятельности или долю (%) чистой прибыли.

В настоящее время рентабельность отелей имеет тенденцию к росту. Для обеспечения безубыточной работы отеля необходимо, чтобы валовая операционная прибыль составляла около 40% суммы общих доходов отеля.

7. Важным показателем деятельности гостиницы (особенно для реального или потенциального собственника) является отношение полученной прибыли (как правило, берется чистая прибыль) к затраченному капиталу, характеризующее доходность отеля (Return on capital).

8. Результаты финансовой деятельности различных подразделений отеля (продажи номерного фонда, продажи предприятий питания, продажи дополнительных услуг) обычно представляют в виде круговой диаграммы – доли различных подразделений в продажах.

123

9. Диаграмма безубыточности показывает зависимость прибыли/убытка от доходов, полученных отелем (или количества обслуженных клиентов). С помощью диаграммы безубыточности определяют точку безубыточности – величину дохода (или число клиентов), обеспечивающих нулевую прибыль. Если доходы отеля окажутся меньше этого значения, то деятельность отеля будет убыточной. В разных отелях могут рассчитываться и другие показатели:

« отношение прибыли к издержкам;

в доход на одного сотрудника (в целом по отелю и по подразделениям);

« прибыль на одного сотрудника;

в процент расходов на персонал;

« процент разных статей расходов к общим расходам;

в полученный доход к планируемому;

• средняя трата постояльца и др.

3.10. Отдел персонала

Отдел персонала занимается не только оформлением найма на работу и увольнением, но и обучением, переобучением, повышением квалификации персонала, разбирает разного рода конфликтные ситуации. Однако гостиницы с числом номеров меньше ста не могут себе позволить иметь даже одного сотрудника, занимающегося этими вопросами (на полную ставку). В больших гостиницах в этих службах работают 2–3 человека. Рассмотрим основные функции этого подразделения.

Набор сотрудников. Существуют два подхода заполнения вакансии на какую-нибудь должность:

- выдвинуть кого-либо из работающих в отеле, повысив его в должности;
- взять человека «со стороны».

Оба подхода имеют достоинства и недостатки. Достоинства первого подхода состоят в том, что человек хорошо знает систему, в которой он работает, поэтому он будет легко в ней ориентироваться, выполняя обязанности новой должности. Ему не потребуется специально изучать структуру управления отеля, взаимосвязь различных подразделений и их функции. 124

Кроме того, руководству хорошо известны качества сотрудника.

Недостатками первого подхода являются следующие:

» любое повышение сотрудника неизбежно вызывает зависть его коллег;

« персонал необходимо время от времени обновлять, так как долгое отсутствие новых людей в системе не приносит новые идеи (по данным американских психологов человек за 7 лет работы на одном месте полностью расходует запас новых идей, поэтому рекомендуется раз в 7 лет менять место работы - на новом месте у сотрудника появляются новые идеи).

Возможность появления новых идей является несомненным достоинством второго подхода, поскольку обычно, переходя на новую должность, сотрудник получает повышение заработной платы; такой переход для него служит стимулом для энергичной деятельности на новом месте. Кроме того, при наборе «со стороны» выбор возможных кандидатур в принципе всегда больше, чем при наборе «изнутри» системы. И, как правило, можно найти кандидатуру с более высокой квалификацией. Недостатком этого подхода

является то, что трудно оценить положительные и отрицательные качества нового сотрудника (инициативность, трудолюбие, отсутствие вредных привычек и т.д.). Кроме того, приход нового человека на руководящую должность всегда вызывает обиду тех сотрудников, которые считают себя пригодными для выдвижения на эту должность.

При поиске специалистов «из вне» используют разные способы:

- объявление о приеме на работу;
- поиск кандидатуры среди выпускников учебных заведений;
- опрос клиентов, поставщиков, сотрудников, нет ли у них знакомых, отвечающих предъявляемым требованиям;
- обращение в агентства по трудоустройству.

Отдел персонала ведет картотеку людей, инициативно обратившихся с просьбой о приеме на работу, которым было отказано в связи с отсутствием вакансий на момент их обращения.

В этой картотеке могут быть найдены подходящие кандидатуры, достоинством которых будет заведомая лояльность по отношению к отелю.

Направляя в отдел персонала запрос на поиск работника на вакантное место, руководитель подразделения должен в нем изложить служебные обязанности работника и какие требования предъявляются к кандидатуре на эту должность.

125

После подбора одной или нескольких кандидатур служба персонала проводит следующие процедуры:

- 1) анкетирование;
- 2) собеседование (сначала с сотрудником кадровой службы, затем с будущим руководителем нанимаемого). Собеседование, пожалуй, является важнейшим этапом подбора кадров. При проведении собеседования не только оцениваются опыт и квалификация кандидатуры, но и, например, его внешний вид, причем не только аккуратность и опрятность в одежде, но и комплекция (тучная или болезненная женщина не сможет выполнять тяжелую работу горничной, убирая за 30–40 мин выездной или за 20 мин жилой номер, при этом ей нужно будет убрать не меньше 10

номеров за смену). Важно семейное положение и даже место жительства: вряд ли человек сможет без опозданий являться на работу к 7 часам утра, если он живет за городом и ему нужно 2 часа на дорогу в один конец. Очень важно оценить, насколько претендент готов работать в сфере обслуживания, к которой в нашей стране долго культивировалось, мягко говоря, неуважительное отношение: «служить» вроде бы было зазорно. Естественно, при собеседовании проверяется наличие необходимых профессиональных навыков (например, знание иностранных языков). Желательно также оценить психологическую устойчивость в контактах с людьми, особенно в стрессовых ситуациях;

3) тестирование (позволяет оценить психологические характеристики);

4) запрос на прежнее место работы (к ответам на такие запросы следует подходить осторожно, поскольку при увольнении сотрудника его прежние начальники могут дать отрицательную характеристику, не соответствующую действительности);

5) медицинское освидетельствование (обязательно беседа с наркологом, проверка на полиграфе с целью выявления склонности к воровству, сдача анализов на наличие определенных заболеваний и т.п.).

Часто практикуется прием на работу с испытательным сроком, что позволяет оценить нового работника на рабочем месте.

После приема нового сотрудника в функции службы персонала входит ознакомление этого сотрудника с отелем, структурой, деятельностью, политикой, правилами внутреннего распорядка, системой оплаты труда, порядком предоставления отпусков, техникой безопасности и т.п., а также с коллективом, в котором он будет работать.

126

Обучение персонала. Обучение персонала делится на первоначальное (обучение поступивших на работу) и повышение квалификации. Обучение может проводиться с отрывом от производства и без отрыва. Примером обучения без отрыва от производства является обучение новых горничных. Два месяца новая горничная только наблюдает за работой обучающей ее горничной, затем месяц работает сама под контролем обучающей. С отрывом от производства обучают иностранным языкам, технике общения с клиентами.

Сюда же относятся стажировки в других отелях и работа в другом подразделении гостиницы с целью «расширения кругозора». Повышение квалификации проводится регулярно с определенной периодичностью.

Ведение личных дел сотрудников гостиницы (appraisal forms). В гостиницах принято регулярно (раз в квартал, или по крайней мере раз в год) проводить аттестацию, в ходе которой начальник каждого подразделения оценивает (например, по пятибалльной шкале) следующие качества своих подчиненных:

- техническое мастерство;
- старательность;
- инициативность;
- умение общаться с гостями, коллегами, начальством.

Разработка и осуществление системы мотивации сотрудников. В систему мотивации входят дисциплинарные воздействия и методы поощрения.

К типичным нарушениям работников гостиниц относятся следующие:

- недостаточный трудовой энтузиазм; «прогул»;
- воровство;
- курение в запрещенных местах;
- употребление спиртных напитков на работе (или приход на работу в нетрезвом состоянии);
- рукоприкладство.

Взыскания налагаются в зависимости от тяжести проступка (от предупреждения до немедленного увольнения).

Повторное нарушение усиливает наказание.

Служба персонала должна тщательно разобраться в каждом случае нарушения; нарушитель обязательно должен быть выслушан (рекомендуется с ним проводить беседу вместе с его другом, своего рода адвокатом).

127

Все нарушения и дисциплинарные воздействия фиксируются в личном деле сотрудника.

Помимо обычных денежных премий к методам поощрения относятся:

- предоставление выбора рабочей смены;
- направление на курсы повышения квалификации, после окончания которых следует повышение заработной платы и/или в должности;

- повышение в должности.

Специфика работы большинства работников гостиницы состоит в том, что их начальник не наблюдает за ними непосредственно во время выполнения этой работы. Эта специфика требует от сотрудников самостоятельности, а от руководителей - умения оценивать работу подчиненных по косвенным параметрам.

К методам поощрения также можно отнести создание здоровой атмосферы в коллективе, для чего в гостиницах практикуют, например:

- подарки ко дню рождения (например, 50-летие бесплатно отмечается юбилеем с тремя друзьями в ресторане гостиницы), уходу на пенсию, рождению детей, 3-, 5- и 10-летнему юбилею работы в отеле и т.п.
- ежегодные праздники персонала (весь коллектив выезжает на пикник, где генеральный директор и другие высшие менеджеры лично разливают бесплатные напитки работникам).

Разбор жалоб сотрудников. Эта функция службы персонала особенно важна в связи с тем, что роль традиционного защитника работников - профсоюза в гостиничной отрасли весьма невелика из-за большой текучести рабочей силы, разбросанности и разобщенности предприятий, слабой организованности неквалифицированной и малоквалифицированной рабочей силы, составляющей большинство гостиничных профессий.

Сотрудник службы персонала организует разбор жалоб сначала с непосредственным начальником жалующегося, затем с вышестоящим и т.д. Решение генерального директора окончательно.

128

Малоприятной, но, к сожалению, часто необходимой функцией отдела персонала является сокращение штатов. Дело в том, что сокращение штатов - это практически всегда первый шаг, который предпринимает менеджмент отеля для сокращения издержек, жек в случае, когда в деятельности отеля наступают трудные времена (снижение загрузки, рост цен на закупаемые материалы и услуги и т.д.) - При сокращении штатов обычно действуют по следующим направлениям:

- сокращение управленцев в подразделениях, непосредственно не создающих доход (в том числе и в самом отделе персонала);
- сокращение работников на не очень важных должностях (швейцары, носильщики, пажи, консьержи);
- сокращение перечня дополнительных услуг с соответствующим увольнением сотрудников (например, Room Service). Важнейшая задача отдела персонала при сокращении штатов – строгое соблюдение трудового законодательства.

3.11. Отдел маркетинга и продаж

Отдел маркетинга и продаж сравнительно недавно появился в структуре гостиницы, но его роль стремительно возрастает. Уже сейчас в США кратчайшим путем в перспективе занять должность генерального директора гостиницы является работа на должности начальника отдела маркетинга и продаж (в Великобритании – деятельность в финансовом департаменте, в Германии – в хаускипинге). Главная задача этого отдела – повышение загрузки гостиницы. Число сотрудников, как правило, составляет до 10 человек, из которых 1-2 сотрудника занимаются маркетинговыми исследованиями, а остальные – менеджеры по продажам, которые до 90% своего рабочего времени проводят вне стен отеля в поисках «оптовых» покупателей гостиничных услуг (турфирмы, крупные компании, к которым приезжает много клиентов, организаторы конгрессов и т.п.).

В задачи маркетинговой службы входят определение сегмента, на котором гостиница сможет иметь наибольший успех, составление профиля клиента и определение методов привлечения клиента. Профиль (портрет) клиента – это перечень признаков, характеризующих некоторого «усредненного» типичного клиента (возраст, доход, национальность, род занятий, причина приезда, когда приезжает и уезжает, что ценит в гостиничном сервисе, привычки и т.д.). В функции этой службы также входят организация рекламных кампаний, составление рекомендаций руководству о том, куда следует направлять капиталовложения. Эта же служба готовит для отдела приема ежедневные прогнозы загрузки.

Маркетинговая служба также проводит анализ степени удовлетворенности клиента услугами отеля. Для этого в номерах отеля раскладывают анкеты, в которых клиента просят оценить (например, по пятибалльной шкале) уровень сервиса, предоставляемого разными подразделениями отеля (качество уборки номера, работа Front office, качество пищи и уровень обслуживания в ресторанах отеля и т.д.). По результатам обработки анкет разрабатываются предложения руководству отеля по улучшению качества обслуживания, что должно способствовать увеличению загрузки и, следовательно, доходов отеля. Следует, правда, отметить, что процент возврата анкет очень низок - порядка 5%.

Одной из самых важных задач службы является определение ценовой политики гостиницы (основного тарифа и различных скидок для привлечения клиентов).

В гостиничном бизнесе скидка является одним из основных орудий маркетинговой стратегии. Цена, которую объявляет отель в своих проспектах (так называемая Rack rate), на практике предъявляется лишь к очень небольшому числу клиентов, т.е. к тем, кто приходит «с улицы». Все остальные клиенты пользуются скидками. Например, скидка предоставляется: за предварительное бронирование номера (если номер заказывает турфирма - до 40%); в несезон, пенсионерам, детям, студентам - до 25%; коллегам по профессии, постоянным клиентам - до 40% и т.д.

При любых нежелательных изменениях положения отеля на рынке гостиничных услуг (например, снижение реальной загрузки относительно планировавшихся значений) отдел маркетинга анализирует рынок, выясняет причины и предлагает руководству меры по улучшению положения отеля. В качестве мер могут быть такие, как усиление рекламной кампании, изменение классности (и в ту и другую сторону), изменение перечня услуг и т.д. Однако обычно первое, что приходит в голову маркетологам, - это снижение тарифа на проживание. Разумеется, снижение цены - это весьма эффективный метод повышения спроса на услуги отеля, однако, следует помнить, что снижение тарифа может вызвать так называемую «понижательную спираль». Снижение тарифа вызывает уменьшение доходов отеля. 130

Как следствие, руководство отеля вынуждено снижать издержки. Самый простой способ снижения издержек -

сокращение штатов. Но уменьшение числа служащих обычно приводит к ухудшению качества обслуживания. А если отель снижает качество обслуживания, он вынужден вновь снизить тарифы и т.д.

Помимо скидок с цены маркетинговые стратегии отелей используют различные программы вознаграждения постоянных клиентов, которые основаны на накоплении баллов с последующими бесплатными услугами по выбору клиента: клиент получает определенное количество очков за каждую сумму, потраченную в отеле (за номер, обед в ресторане, арендованную машину и т.д.). Гостю выдается сертификат на набранное количество баллов. Набрав определенное количество баллов, гость может на них бесплатно получить ту или иную услугу (бесплатный десерт или даже ужин в ресторане, бесплатный трансфер в аэропорт или скидку в ценах на услуги и т.п.). Иногда такие программы вознаграждения клиентов отеля объединяются с соответствующими программами авиакомпаний.

Менеджеры по продажам ведут поиск новых клиентов, заключают договора и поддерживают отношения с уже существующими клиентами. Распределение обязанностей между ними обычно производится по функциональным признакам (менеджер по турфирмам, менеджер по компаниям, менеджер по конгрессам). Но возможно и распределение, например, по языкам общения. Как уже упоминалось, в состав службы маркетинга может входить группа бронирования и уж во всяком случае в ней имеется менеджер по групповым бронированиям, который координирует работу подразделений гостиницы по обслуживанию делегаций, групп туристов, конференций и т.д.

Главное оружие менеджера по продажам при заключении договора с потенциальным клиентом - корпоративный тариф. Другими словами гостиница обещает предоставить скидку с тарифа, если клиент обязуется поставить определенное число постояльцев в гостиницу в течение года.

По истечении года менеджер смотрит, сколько клиентов «поставила» та или другая фирма и вносит соответствующие изменения в следующий договор (чем больше представлено гостей, тем больше предоставляется скидка).

Менеджеры еженедельно отчитываются перед директором отдела.

В отделе также ведется компьютерный учет гостей отеля с целью обеспечения повторных визитов, отслеживают дни рождения клиентов (с подарком от администрации), обращают внимание на привычки постоянных клиентов. Если клиент останавливался в гостинице, например, 50 раз, то в юбилейное посещение ему предоставляют номер-люкс бесплатно с поздравлениями и сувенирами.

Совместно с отделом персонала отдел маркетинга проводит обучение всех сотрудников отеля, в той или иной степени контактирующих с клиентами. Цель этого обучения можно сформулировать следующим образом. «Каждый служащий должен быть «продавцом» услуг отеля», т. е. если клиент обращается с любым вопросом к любому служащему, последний при ответе должен всегда стараться всучить клиенту ту или иную услугу отеля. Например, клиент выходит из отеля и в ожидании такси спрашивает швейцара, где лучше всего пообедать в городе. На что швейцар должен ответить, что лучший ресторан, конечно, в нашем отеле, но уж в крайнем случае где-то еще.

Реклама отеля — это тоже функция отдела маркетинга. Реклама отеля проводится в средствах массовой информации, выбор которых производится в соответствии с тем сегментом рынка гостиничных услуг, на котором работает отель (если это пятизвездный отель, то в дорогих изданиях, если двух-трехзвездный — в дешевых массовых изданиях и т. д.). Отельный бизнес предполагает и специфичные рекламные акции. Например, наружная реклама отеля в аэропорту, или по дороге из аэропорта в город весьма эффективна. Такие широко освещаемые акции, как приготовление «самой большой яичницы», «самой длинной сосиски» и т. д., являются рекламными акциями ресторанов и отелей. Кроме того, нужно максимально использовать для рекламы отеля гостей, которые в нем останавливаются. Желательно опубликовать в прессе сообщение о том, что известный (в любой сфере деятельности) человек поселился в таком-то отеле. Даже если перед отелем произошло что-нибудь достойное внимания репортеров, нужно убедить корреспондента сфотографировать место происшествия так, чтобы в кадр попала вывеска отеля.

Хорошей рекламой для гостиниц является проведение в них разного рода массовых мероприятий (конференции, торжества).

Широко используется также «прямой маркетинг» или почтовая реклама-рассылка по почте писем клиентам, уже останавливавшимся в отеле, с целью информации о планируемых в отеле мероприятиях, новых услугах и т.п. Крупные отели участвуют в международных туристских ярмарках, создавая там собственный стенд.

В отеле маркетинга, естественно, проводятся и такие «классические» маркетинговые работы, как изучение рынка гостиничных услуг того региона, где расположен отель, исследование конкурентов (финансовое состояние, доля на рынке, ценовая политика, загрузка, рекламная стратегия и т.д.). Для проведения этих работ отдел собирает информацию из различных источников (печатные издания, Интернет, проведение опросов, посещение отелей конкурентов и т.д.).

В отдел маркетинга также поступает вся статистическая и бухгалтерская информация от своих соответствующих служб. При этом целью изучения этих данных в отделе маркетинга является анализ состояния отеля, выявление неиспользованных возможностей с целью повышения загрузки и увеличения доходов от всех источников.

В заключение следует упомянуть, что отдел маркетинга, пожалуй, является самым «засекреченным» отделом отеля: почти вся информация, имеющаяся в отделе, является конфиденциальной.

3.12. Компьютеризация гостиничного бизнеса

Компьютеризация гостиницы позволяет:

- повысить эффективность системы управления;
- повысить безопасность гостей и личного имущества, а также имущества отеля;
- расширить клиентскую базу отеля и решить ряд маркетинговых задач;
- увеличить доходы, связанные с расширением предложения дополнительных услуг отеля.

Очевидно, все перечисленные задачи являются на настоящий момент актуальными для любой гостиницы вне зависимости от количества номеров, ее категории и месторасположения.

Если номера и служебные помещения отеля оборудованы электронными замками, то с помощью компьютера их можно

объединить в единую сеть, которая также осуществляет ряд дополнительных функций:

- блокировка, открытие одного или нескольких номеров по команде с центрального пульта;
- получение сигнала тревоги в случае попытки несанкционированного доступа в номер;
- получение информации о статусе двери (открыта/закрыта, каким ключом);
- получение информации о том, есть ли в номере гость или нет. Хотя такая функция запрещена в некоторых странах, так как является вторжением в частную жизнь гостя.

Компьютерные системы управления отделом

Компьютерные системы централизованного управления гостиничным комплексом позволяют координировать работу даже крупного отеля без особых затрат времени и сил. Система позволяет решить следующие задачи:

- оптимизация бизнес-процессов, снижение бумажного документооборота;
- повышение контроля над деятельностью служб и персонала;
- повышение качества обслуживания гостей;
- оптимизация операционных затрат;
- статистические и аналитические функции.

В основу профессиональных систем положен успешный опыт большого числа гостиниц, который с каждым годом накапливается и усовершенствуется в новых профессиональных разработках. На сегодняшний день существует несколько профессиональных разработок, которые заслуживают внимания гостиниц при выборе автоматизированной системы управления.

Несмотря на многочисленность комплексных систем автоматизации гостиничных хозяйств, основные принципы построения подобных систем довольно схожи.

Все системы представляют собой интегрированные пакеты программ, автоматизирующих деятельность основных служб гостиницы: управление номерным фондом, административной, коммерческой, инженерной, службы общественного питания. Сами программы построены по функциональному принципу.

Так, программа автоматизации службы управления номерным фондом (Front office) позволяет обеспечить управление номерным фондом, резервирование, бронирование и размещение, регистрацию гостей, ведение гостевых счетов с автоматическим начислением стоимости проживания и оказанных услуг.

Программа, предназначенная для автоматизации предоставления услуг и расчетов с клиентами в ресторанах, барах и других подразделениях общественного питания, решает следующие задачи: ведение программы питания гостей и управления загрузкой залов, просмотр наличия продуктов на складе и в производстве, оформление требований на продуктовый склад, учет и контроль движения продуктов на производстве, калькуляцию блюд и меню.

Сервисные модули систем предназначены для подготовки и печати документов, писем и формирования операционных, статистических и финансовых отчетов. Для небольших отелей используются упрощенные системы, предназначенные в основном для автоматизации Front office. Кратко рассмотрим некоторые системы.

Система Fidelio

Наиболее распространенным универсальным продуктом является комплекс крупнейшей в мире корпорации Microsoft - Fidelio, специализирующейся на создании систем управления для гостиниц и ресторанов на протяжении 20 лет. Такая система установлена в 100 крупнейших гостиничных цепях (Sheraton, Hilton, Marriott, Kempinsky, Hyatt и т.д.). В нашей стране это на сегодняшний день также самый распространенный пакет услуг: более 90 гостиниц на территории России, СНГ и стран Балтии используют эти технологии в своей работе.

Система Fidelio поддерживает все этапы работы гостиницы: от компьютерного резервирования номеров, регистрации, размещения и выписки гостей до управления номерным фондом, ведения бухгалтерии и финансов. Система исключительно проста в обращении, не требует каких-либо особых персональных компьютеров и подходит для использования в гостиницах любого размера.

Функционально комплекс разбит на несколько модулей: бронирование, блок управления номерным фондом, управление тарифами (просмотр, изменение, оптимизация),

пакетирование услуг (конфигурация, реализация, отслеживание, предоставление услуг, расчеты и т.п.), регистрация и выписка гостей, подготовка отчетов и т.п.

135

Модуль бронирования позволяет выполнять более 20 различных подзадач: просматривать информацию о наличии комнат, вести базу данных клиентов, бронировать номера для любых категорий гостей, вести учет и статистику, поддерживать автоматическую факс-рассылку. Модуль отчетов ведет подготовку почти 300 видов различных необходимых в работе гостиницы справок, форм, статистических материалов. Например, отчетов о состоянии номеров, заполнении гостиницы, о проживающих гостях, текущем финансовом положении.

Следует отметить, что система Fidelio полностью русифицирована и адаптирована для российского рынка. Как правило, система Fidelio устанавливается гостиницами совместно с популярным расчетно-кассовым комплексом для ресторанов Micros. Дополнительно могут поставляться программа автоматизации финансово-хозяйственной деятельности, программа организации отдела продаж и маркетинга, программа главного инженера и др.

Все программы работают как единая интегрированная система. Система Fidelio функционирует в операционной среде DOS. Стоимость установки системы Fidelio FO рассчитывается для каждого заказчика индивидуально и в первую очередь зависит от комплектации системы и размеров гостиницы.

Эксклюзивным дистрибьютором фирмы Micros-Fidelio на российском рынке в течение последних шести лет является компания HRS (Hotel & Restaurant Systems). HRS выполняет установку «под ключ» программного и аппаратного обеспечения, проводит обучение персонала, осуществляет поддержку пользователей.

Система Lodging Touch

Система Lodging Touch создана американской компанией MAI Hospitality, являющейся одним из лидеров в разработке программ для индустрии гостеприимства. В числе 4500 клиентов компании есть и российские гостиницы: «Ренессанс», «Аэростар», «Метрополь», «Международная», «Эридан», «Союз».

На сегодняшний день система Lodging Touch является, пожалуй, одной из наиболее современных программных средств комплексной автоматизации гостиничного бизнеса.

136

Программа полностью русифицирована и адаптирована под российский гостиничный рынок. В отличие от других подобных систем, Lodging Touch функционирует в операционной среде Windows NT, что значительно расширяет ее деятельность, а также позволяет легко освоить работу с ней даже неискушенному пользователю.

Система представляет собой интегрированный пакет программ, автоматизирующий различные отделы гостиницы: портье, ресторанный службу, отдел продажи организации банкетов. Система Lodging Touch может быть связана с такими периферийными системами, как бухгалтерские программы, системы оптимизации прибыли гостиницы, платное телевидение, системы телефонные, контроля доступа в номера и др. Примечательно, что система Lodging Touch стыкуется с российскими бухгалтерскими программами, например, с системой «Парус».

Программа Lodging Touch-Портье построена по модульному принципу. Центральным является операционный блок, поддерживающий функции бронирования номеров (оформление и отмена брони, ведение листов ожидания, просмотр поэтажных планов), заселения и выписки гостей, начисления платежей и процедуру ночного аудита. Здесь можно просмотреть отчет по состоянию гостиницы (в графическом или табличном вариантах), получить разнообразную справочную информацию (гостевые карточки, паспортные данные и т.д.).

К числу некоторых других программных модулей системы Lodging Touch относятся блок управления тарифами, блок управления номерным фондом (для составления графика уборки номеров и работы горничных). Следует отметить наличие в системе Lodging Touch программного блока работы с турагентствами, позволяющего выполнять оформление заявок от агентств, расчет комиссионных, определение скидок и специальных предложений, просмотр статистики.

Официальным дистрибьютором системы Lodging Touch в России, странах СНГ и Балтии выступает компания ЛИБРА Интернешнл.

Система Nimeta

Это сравнительно новый продукт, предназначенный для малых и средних отелей. Работа системы Nimeta предоставляет возможность аренды и использования системы управления гостиницей посредством Интернет-технологий. Эта технология заключается в том, что все данные о гостинице и, собственно, сама программа системы управления гостиницей находятся вне гостиницы на специально выделенном для этого сервере. Такой сервер находится в оборудованном сервис-центре Интернет-провайдера. Таким образом, для подключения и использования системы Nimeta достаточно просто иметь компьютер и выход в Интернет.

137

Существуют также множество других систем компьютеризации отелей. Практически все системы имеют примерно одинаковый набор функций и возможностей с незначительными отличиями.

Так, в системе «Эдельвейс» бронирование осуществляется с использованием визуального плана номеров отеля, что облегчает операцию бронирования.

Глобальные системы резервирования

Многолетний опыт работы компаний с различными системами резервирования показывает, что для «средней» гостиницы начало продаж через электронные системы резервирования означает дополнительное получение от нескольких десятков до нескольких сотен ночевочек ежемесячно.

Исторически эти системы создавались как системы резервирования авиабилетов. В настоящее время помимо этой функции все системы позволяют резервировать места в отелях, заказывать прокатные автомобили, билеты на различные представления и т.п.

На сегодняшний день в мире существуют четыре по-настоящему глобальные системы резервирования (Global Distribution Systems – GDS): Amadeus, Galileo, Sabre и Worldspan. Им принадлежит более 90% рынка, их терминалы установлены в более чем 400 тыс. турагентств по всему миру, неслучайно их называют «золотой четверкой». Оставшиеся несколько процентов составляют региональные системы резервирования и системы, находящиеся в стадии слияния с одной из вышеперечисленных.

Применительно к России также следует упомянуть систему резервирования SAHARA вследствие ее «тесной близости» к системе бронирования авиаперевозок Gabriel, повсеместно распространенной на территории бывшего СССР.

Универсального рецепта работы с системами резервирования не существует, поэтому для каждой конкретной гостиницы необходимо тщательно проанализировать структурный состав клиентуры, ценовую политику и т.д.

138

Каждая GDS, хотя и является глобальной, имеет свой ареал распространения. Для Amadeus и Galileo - это, прежде всего, Европа, для Sabre и Worldspan - Америка. Система SAHARA распространена на территории бывшего СССР и в некоторых странах Африки и Ближнего Востока.

Для российских гостиниц, принимающих западных туристов, представление во всех системах, входящих в «золотую четверку», сегодня является уже необходимостью, а не просто данью моде. Для гостиниц, ориентирующихся на внутренний туризм, более предпочтительно представление в системе SAHARA. Российским гостиницам следует войти в системы, альтернативные глобальным, например, в системы, существующие в сети Интернет.

Для таких гостиниц, входящих в гостиничные цепи, как Inter-Continental, Radisson и другие, работа с GDS выполняется централизованно и является неотъемлемой частью маркетинговой стратегии гостиничной цепи в целом. У независимой гостиницы существует несколько вариантов работы с глобальными системами резервирования:

- установить у себя терминалы одной или нескольких систем бронирования и начать работать самостоятельно;
- заключить договор с компанией-посредником, специализирующейся на предоставлении подобного рода услуг;
- заключить договор с крупным туроператором, уже имеющим доступ к глобальным системам резервирования.

Установка в гостинице собственных терминалов GDS является наиболее сложным и дорогостоящим решением. Для его осуществления гостинице необходимо заключить договоры с системами резервирования, проложить линии связи, установить оборудование, обучить персонал и многое другое. Для того, чтобы вложенные затраты

оправдались за какое-либо обозримое время, необходимо постоянно получать из GDS очень много бронирований, что делает подобный подход экономически оправданным лишь для гостиничных цепочек, обладающих сетью собственных отелей. Поэтому случаи самостоятельного представления гостиницы в GDS практически неизвестны.

Работать через компанию-посредника (так называемого провайдера) намного проще. Кроме того, как правило, нет необходимости в установке специального оборудования, прокладке специальных выделенных линий связи и выполнении других несвойственных гостинице функций. Надо лишь заполнить анкеты, подробно описывающие гостиницу, номера, цены и ждать прихода бронирований (обычно по факсу).

Услуги провайдера стоят от нескольких сотен до нескольких тысяч долларов в год. Также за каждое чистое (т. е. совершенное и неаннулированное) бронирование взимается фиксированная плата (около 10 долл. США). В функции компании-посредника (и, соответственно, в расходы гостиницы) также входит выплата комиссионных туристским агентам, осуществляющим бронирование. Размер комиссионных устанавливается каждой гостиницей индивидуально. Обычная величина составляет 10% суммы бронирования.

С технической точки зрения работа через туроператора в точности совпадает с предыдущим вариантом. Отличие состоит в организации финансовых отношений. Для туроператора каждый клиент, осуществивший бронирование гостиницы через GDS, является фактически индивидуальным туристом, на проживание которого распространяются туроператорские цены, предоставленные гостиницей. Размер туроператорской скидки (комиссии), как правило, составляет от 15 до 30% и выше, в зависимости от стоимости номеров. Из своей скидки туроператор выплачивает агентскую комиссию, обязательные платежи системам резервирования, телекоммуникационным компаниям и др.

Во всех отношениях работу через туроператора стоит признать предпочтительной, поскольку туроператорская скидка применяется на фактическое проживание клиентов, и, стало быть, туроператор напрямую заинтересован в привлечении клиентов в гостиницу. Есть клиенты — есть

прибыль, нет клиентов — нет и никаких платежей от гостиницы.

Конечно, выбор партнера, будь он провайдером или туроператором, не должен быть случаен. Существует несколько аспектов, на которые необходимо обратить особое внимание.

Скорость подтверждения мест для клиентов. Глобальные системы резервирования используются, в основном, для бронирования деловых поездок, которые никогда не могут быть спланированы на месяцы вперед. По статистике, бронирование гостиницы через GDS осуществляется всего за несколько дней (а то и часов) до вылета. В такой ситуации фактор оперативности получения турагентом подтверждения сделанного бронирования становится одним из наиболее важных и часто превалирует над ценой.

Любая система резервирования имеет несколько режимов, называемых типами доступа, принципиально различными из которых являются два: тип «А» и тип «В».

При доступе по типу «А» подтверждение бронирования возвращается автоматически в течение 7 с, что позволяет туристическому агенту полностью обслужить клиента за один визит в офис.

При доступе по типу «В» подтверждение возвращается агенту вручную персоналом провайдера (туроператора) или даже гостиницы в течение 24 ч. Помимо существенной задержки по времени, это приводит еще и к необходимости повторного визита клиента к турагенту. Любой турагент, зная о существовании различных типов доступа, будет всегда выбирать те гостиницы, которые как можно быстрее подтвердят бронь.

Большинство провайдеров и туроператоров для уведомления гостиницы о заезде используют факсовую рассылку. Если бронирование сделано за несколько дней до или даже в день заезда, то наличие у провайдера или туроператора технологии полностью автоматизированной факсовой доставки является гарантией того, что гостиница получит информацию об этом бронировании. В отсутствие такой технологии можно готовиться к неприятным объяснениям с клиентом, приехавшим с подтвержденным бронированием, о котором гостиница может ничего не знать.

Несмотря на любые рекламные кампании, привлекательные цены и прочие маркетинговые инструменты, четкая и

аккуратная выплата агентских комиссионных является основой для формирования имиджа гостиницы среди туристических агентств.

В результате стремительного развития альтернативных каналов распространения информации глобальные системы резервирования в гостиничной сфере постепенно теряют свои ранее казавшиеся незыблемыми позиции. Несомненным лидером этой «новой волны» является всемирная компьютерная сеть Интернет. Этот факт признается и самими системами бронирования, что стимулирует их к интеграции с Интернет и созданию собственных Интернет-серверов, через которые обеспечивается доступ к информации и бронированию гостиниц в GDS. Сегодня все GDS, за исключением системы SAHARA, обладают подобными способностями.

141

Возможности Интернета для гостиниц не ограничиваются только работой совместно с GDS. Основными преимуществами для гостиницы в использовании Интернета являются большая широта охвата аудитории (свыше 100 млн человек во всем мире) и невысокие, по сравнению с GDS, накладные расходы.

Уже сегодня Интернет стал реальным конкурентом глобальным системам резервирования. Работа через Интернет отличается от работы глобальных систем резервирования следующими принципиальными моментами:

в в GDS гостиница может быть представлена только один раз, а в Интернете — любое количество раз на любых серверах;

в с глобальными системами резервирования работают профессиональные турагенты, получающие за свою работу комиссионные от гостиниц, а Интернетом пользуются частные лица, стремясь найти себе гостиницу подешевле. При этом никакая агентская комиссия не выплачивается.

Получить доступ в Интернет и создать свою страничку значительно проще и дешевле, чем получить доступ в глобальные системы резервирования, и по силам любой гостинице. Однако, Интернет — децентрализованная среда. Если московская гостиница загрузит информацию о себе в любую GDS, то ее увидит каждый турагент, просматривающий список московских гостиниц.

В Интернете ситуация абсолютно противоположная: после создания страницы о ней практически никто не узнает.

Необходимы долгая и кропотливая работа по ее регистрации в различных поисковых системах, справочниках, каталогах, серьезные вложения в баннерную рекламу и многое другое, чтобы любой пользователь Интернет при попытке подобрать себе гостиницу нашел страницу гостиницы.

Важным преимуществом использования Интернета является сокращение расходов на международные и междугородние переговоры.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ТИПОВЫЕ ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ В ГОСТИНИЧНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Дирекция:

- генеральный директор;
- контроллер.

Служба портье:

- портье по приему предварительных заказов;
- регистратор.

Номерной фонд:

- заведующий номерным фондом;
- горничная дневной смены.

Услуги:

- главный консьерж;
- швейцар.

Кухня:

- шеф-повар;
- повар участка кухни.
- стюард кухни (ответственный за уборку).

Ресторан:

- директор ресторана (метрлотель);
- официант.

Напитки:

- бармен.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Основная функция

Обеспечение руководства всеми сторонами хозяйственной деятельности гостиничного предприятия в соответствии с установленным стандартом в рамках направлений, определяемых финансовым и производственным планами.

Масштаб деятельности

Осуществление и совершенствование финансовой деятельности гостиничного предприятия посредством обеспечения доходов и контроля за уровнем издержек.

Подготовка и повышение квалификации кадров всех уровней, особенно директоров и руководителей отделов с тем, чтобы удовлетворить потребности компании в кадрах.

Установление, осуществление и пересматривание стандартов эффективности в соответствии с запросами местного рынка.

Выполняемая работа

1. Повышать квалификацию, назначать и поощрять способных руководителей отделов, проявляя заботу о том, чтобы эти руководители в свою очередь готовили собственные кадры компетентных работников.

2. Нести ответственность за утверждение бюджета гостиничного предприятия, охватывающего все стороны деятельности, в сотрудничестве с контроллером гостиницы.

3. Руководить деятельностью гостиничного предприятия с максимальной эффективностью с тем, чтобы достичь максимального объема оказываемых услуг и получения прибыли в соответствии с разработанным планом.

4. Нести ответственность за принятие всеобъемлющего плана гостиничного предприятия по маркетингу и за проведение в жизнь стратегии реализации продукции в соответствии с планом рекламной деятельности.

5. Утверждать, проводить в жизнь и придерживаться единой политики, рациональной организации труда и других приемов, относящихся к эффективным операциям гостиницы, включая (но не ограничиваясь), эксплуатацию, программы обеспечения

144

сбыта, противопожарную безопасность, повышение квалификации кадров, стандарты качества.

6. Периодически проверять и оценивать техническое состояние гостиничного хозяйства, и, используя профессиональный опыт, выполнять план, направленный на обеспечение максимальной эффективности и удовлетворения спроса гостей.

7. Выполнять и переоценивать соответствующие планы подготовки и повышения квалификации всех сотрудников с целью обеспечения высокого уровня обслуживания, воспитания высоких моральных принципов у работников гостиницы и содействия укомплектованию кадрами гостиничной корпорации в будущем.

8. Выступать в качестве непосредственного представителя компании на месте и нести ответственность за то, чтобы, выполняя руководящую роль, вместе с руководителями отделов устанавливать связи с соответствующими кругами, создавая тем самым положительное мнение о своей компании.

9. Нести ответственность за поддержание связи с Владельцами или их представителями, информировать их о состоянии дел в гостинице и перспективном планировании.

10. Брать на себя инициативу установления тесных контактов с другими гостиничными предприятиями с тем, чтобы изучать виды оказываемых услуг и профессиональный опыт ведения хозяйства.

Осуществляет контроль

Непосредственно над исполнительными директорами, руководителями отделов.

Под контролем со стороны

Непосредственно вице-президента, управляющего районом сбыта (гостиничной цепи).

Ответственность и полномочия

Несет ответственность за результаты по расходам и прибыли гостиничного предприятия, сохранение и повышение стандартов качества, подготовку и контроль кадров гостиничного предприятия.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ КОНТРОЛЛЕРА

Основная Функция

Планирует, организует, руководит и контролирует деятельность, определяющую эффективную организацию отдела главного бухгалтера-контроллера, выполняющего функции производственной бухгалтерии, общего учета, расчета фонда заработной платы, разработки плана, смет и

финансового планирования, использования систем обработки данных и компьютерных программ, использования рациональной организации труда и другие приемы. Дает рекомендации руководству относительно экономической обоснованности различных программ и проектов.

Масштаб деятельности

Данный отдел обеспечивает весь необходимый учет и контроль, требуемые для ежегодного объема продаж.

Выполняемая работа

1. Руководит подготовкой финансовых отчетов, внутреннего графика по задолженностям и различных финансовых отчетов администрации, включая подготовку, анализ и толкование данных прогнозирования.

2. Составляет годовой план с учетом перспективного планирования экономического состояния гостиничного предприятия относительно работающих в нем людей, объема продаж, прибыли и уровней рациональной организации труда. Сюда относятся подготовка долгосрочного и краткосрочного прогнозов, анализ полученных данных и выявление будущих накладных расходов. Разрабатывает оперативные сметы на кадры и осуществляет контроль за уровнем издержек по накладным расходам.

3. Разрабатывает и внедряет системы производственного учета с целью составления подробного отчета об издержках производства. Вводит новые методики, руководит проведением инвентаризации материально-технической базы и определяет ее стоимость. Ведет регистрацию записей материально-технического снабжения и проводит необходимую корректировку. Предоставляет учетно-финансовую информацию и информацию об издержках производства инспектору собственника.

4. Обеспечивает выдачу счетов заказчику за продукт и обслуживание. Обеспечивает выдачу счетов на оплату услуг в соответствии с установленной процедурой.

146

5. Руководит регистрацией данных по финансированию закупок и учетом расходов. Составляет отчет о финансовом положении и дает перспективную оценку контрактов. Ведет регистрацию бухгалтерской документации по основным фондам и расходам с учетом бюджетов на капитальные ассигнования.

6. Предоставляет услуги по обработке информации, предлагаемые всем подразделениям гостиничного предприятия.

7. Совершенствует политику компании наряду с используемыми методами работы. Осуществляет контроль за программой использования бланков оперативного учета, включая хранение документации прошлых лет.

8. Предоставляет списочный состав работающих в гостиничном предприятии, включая хронометрирование организации производственного процесса, удерживает налоги и выплачивает сотрудникам различные виды надбавок, предъявляет запрашиваемые отчеты и прочую документацию. Контролирует кассовые расчеты и банковские счета.

9. Рассматривает предлагаемые планы экономической деятельности и программы, нацеленные на определение экономической эффективности гостиничного предприятия в будущем. При необходимости рекомендует альтернативный вариант действий.

10. Поддерживает тесные связи с руководителями других отделов, участвует в проведении совещаний на высоком уровне с целью получения сведений, которые могут быть использованы при анализе хозяйственной деятельности предприятия, направленном на повышение эффективности выполняемой отделом работы.

11. Комплектует штаты отдела, определяет объем работы ведущих сотрудников, ведает вопросами повышения их квалификации. Решает вопросы, связанные с приемом сотрудников на работу и увольнением, либо дает действенные рекомендации по вопросам приема на работу, увольнения, повышения и понижения в должности, дисциплинарных взысканий, понижения и повышения ставок или других изменений в статусе сотрудников.

Осуществляет контроль

Над лицами, находящимися в непосредственном подчинении;

Над лицами, находящимися в косвенном подчинении. Под контролем со стороны Генеральной дирекции.

Ответственность и полномочия

1. Отношения с сотрудниками. В соответствии с занимаемой должностью для выполнения задач, поставленных перед отделом, в отношениях с подчиненными обязан проявлять требовательность, тактичность, выдержку,

способствовать формированию доброжелательных служебных отношений с другими отделами.

2. Сложность должности, о которой идет речь, заключается в увязывании функции начальника отдела в целях совершенствования системы бухгалтерского учета с задачей управления всем гостиничным предприятием. В данном случае речь идет как о совершенствовании всеобъемлющей системы бухгалтерского учета, так и о подготовке сотрудников к выполнению основных функций в работе отдела. Принятие решения в любом случае должно быть направлено на получение максимальных прибылей при правильном руководстве. Каждое принимаемое решение должно исходить из учета возможных прибылей и убытков предприятия, его пассивов и активов. Не должны приниматься решения или предприниматься действия, идущие вразрез с общепринятыми принципами бухгалтерского учета.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ПОРТЬЕ ПО ПРИЕМУ ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫХ ЗАКАЗОВ МЕСТ В ГОСТИНИЦЕ

Основная функция

Осуществляет прием и обработку предварительных заказов мест в гостинице по телефону, телексу, почте и лично, быстро и деликатно решает все вопросы, касающиеся предварительных заказов.

Масштаб деятельности

Несет ответственность за обработку информации о текущем и перспективном бронировании мест в гостинице.

Выполняемая работа

Производственная:

- а) изучает тарифные расценки оплаты за проживание, в том числе корпоративные и другие тарифы, в целях эффективного управления системой приема и обработки предварительных заказов;
- б) осуществляет прием и обработку заказов на бронирование как за длительный, так и короткий срок, включая регистрацию и учет в соответствии с установленной методикой;
- в) по-деловому и доброжелательно отвечает на запросы;
- г) следует положениям инструкции о предоставлении кредита, работает в тесной связи с начальником кредитной службы;

- д) постоянно контролирует состояние номерного фонда, учитывает наличие гостиничных номеров в целях их максимальной реализации;
- е) обрабатывает авансовые депозиты, соблюдая их четкую регистрацию с тем, чтобы на их основе предоставлять кредит гостям;
- ж) по-деловому, деликатно и доброжелательно отвечает на телефонные звонки, что способствует формированию высокой репутации гостиницы.

Общего характера:

- а) ознакомлен с мерами предосторожности против возникновения пожара и правильного обращения со средствами пожаротушения;
- б) ведет учет предварительных заказов/корреспонденции в соответствии с установленной системой. Оказывает помощь в работе службы по приему предварительных заказов мест в гостинице.

Осуществляемый контроль

Контроль не осуществляется.

Под контролем со стороны

Непосредственно: заведующего службой приема предварительных заказов; заведующего службой Front office.

Ответственность и полномочия

Портье по приему предварительных заказов мест в гостинице несет ответственность за эффективный корректный прием и обработку предварительных заказов мест в гостинице в целях содействия максимальному росту доходов. Должен проявлять личную заинтересованность в формировании хороших отношений с заказчиками; оптимально использовать оргтехнику, предназначенную для приема и обработки предварительных заказов.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ РЕГИСТРАТОРА

Основная функция

Принимать, размещать и регистрировать заезжающих гостей, быть в распоряжении службы приема, оформлять выезд гостей и выполнять разную административную работу в связи с упомянутыми функциями. Предоставлять номера гостиницы в целях максимального использования наивысшей тарифной ставки оплаты за проживание. Неуклонно

стремиться к обеспечению высокого уровня обслуживания гостей.

Масштаб деятельности

Нести ответственность за удовлетворение всех нужд гостей, проживающих и ожидаемых. Поддерживать тесные связи с кассирами службы приема, службой приема предварительных заказов в гостинице и хозяйственными службами.

Выполняемая работа

1. Принимает, размещает и регистрирует заезжающих гостей в соответствии с установленной процедурой и возможностями, включая формальности кредитного оформления.

2. Распределяет и закрепляет номера, проводит предварительную регистрацию гостей в соответствии с существующей системой.

3. Предоставляет номера гостям, заезжающим в гостиницу без предварительного заказа, в целях получения максимальной оплаты за проживание.

4. Информировать хозяйственные службы об освобождающихся номерах, ведет учет номеров, сданных под заезд. Проверяет отчеты хозяйственных служб о готовности номеров к заезду. Занимается фактами расхождения в данных отчетах.

5. Занимается проблемами гостей, обратившихся в службу приема.

6. Осведомлен о всех существующих средствах обслуживания в гостинице, о ежедневном их функционировании и происходящих мероприятиях.

7. Принимает и обрабатывает предварительные заказы мест, принятые службой приема.

8. Следуя правилам хорошего тона (внешний вид, отношение к работе), стремится к обеспечению высокого уровня обслуживания гостей.

Осуществляемый контроль

Администратор должностного контроля не осуществляет.

Под контролем со стороны

Непосредственно: старшего по смене;

управляющего службой приема;

старшего дежурного администратора.

Ответственность и полномочия

Несет ответственность за корректное отношение к гостям, тесные деловые контакты с другими службами гостиницы,

точное исполнение административных функций и обеспечение высокого уровня личного обслуживания гостей.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ЗАВЕДУЮЩЕГО НОМЕРНЫМ ФОНДОМ

Основные функции

Организация, планирование, контроль и руководство через заведующих подразделениями работой, связанной с номерным фондом гостиницы, техникой безопасности, в целях обеспечения наиболее удобного и приятного проживания гостей и максимального использования опыта, накопленного гостиницей, с тем чтобы способствовать повторным заказам.

Масштаб деятельности

Ответственность за всю деятельность, связанную с наличием, товарным состоянием, чистотой и внешним видом номеров в гостинице.

Выполняемая работа

1. Организация, контроль и руководство службой номерного фонда. Это достигается разработкой и проведением эффективной политики и программ, осуществляемых квалифицированным, заинтересованным, вежливым персоналом в целях обеспечения наиболее удобного и приятного пребывания гостя.

2. Организует, контролирует и руководит хозяйственно-административной деятельностью путем правильной расстановки и использования квалифицированного административно-хозяйственного персонала с тем, чтобы все номера и общественные помещения были чистыми, комфортабельными, уютными, готовыми к продаже и эксплуатации.

3. Контролирует и руководит эффективной работой гостиничной прачечной в целях обеспечения производства чистого белья, необходимого для содержания на самом высоком уровне номеров и пищеблока.

4. Контролирует и руководит экономичной работой технических служб гостиницы, включая высоковольтную подстанцию, освещение и электроэнергию, системы и службы профилактики и повседневного ремонта и обслуживания, оборудование на случай пожара и обеспечения безопасности с тем, чтобы производственные помещения и коммуникации гостиницы работали с максимальной эффективностью и пребывание гостей проходило в комфортабельной и приятной

обстановке. Руководит осуществлением эффективных с экономической точки зрения усовершенствований существующих служб и технических средств путем составления и внесения предложений по заказам на новое оборудование.

5. Организует, контролирует и руководит работами по системам безопасности в гостинице таким образом, чтобы обеспечить безопасность гостей и служащих гостиницы и защиту от нанесения ущерба, разрушения и/или потери их собственности и имущества гостиницы.

6. Контролирует и руководит работами по всем системам связи в гостинице, включая телефонную связь и системы телекса, таким образом, чтобы обеспечить правильную установку и бесперебойное действие существующего и нового оборудования. Осуществляет все операции по связи для гостей быстро, вежливо, тактично и доброжелательно.

7. Выполняет специальные задания по указанию генерального директора.

Осуществляемый контроль

Должности, находящиеся под непосредственным контролем:

администратор-распорядитель административно-хозяйственного отдела;

начальник службы безопасности;

главный инженер;

заведующий прачечной;

главный оператор телефонной станции.

Под контролем со стороны

Генерального директора.

Обязанности и полномочия

1. Взаимоотношения между членами коллектива. Умение эффективно сотрудничать с служащими на всех уровнях в самой гостинице, представителями профсоюзов и корпоративным персоналом. Умение оценивать, координировать и стимулировать работу служащих гостиницы для достижения наилучших результатов на их участках и распространять положительный опыт на все сферы обслуживания. Умение принимать решения при самом разумном к ним подходе.

2. Материальные ценности. Несет ответственность за поддержание максимально возможных высоких стандартов в отношении обслуживания и чистоты в гостинице в соответствии с установленными стандартами.

3. Оборудование. Прямой ответственности не несет. Косвенно отвечает за все материалы и оборудование в гостинице.

4. Деньги. Прямых денежных операций не осуществляет.

5. Деловые контакты (внешние и внутренние). К внешним относятся все арендаторы, гости, поставщики, представители профсоюзов и руководящие работники гостиничной и туристической индустрии, служащие фирм, правительственных учреждений и объединений, организующих гостиничное хозяйство.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ГОРНИЧНОЙ ДНЕВНОЙ СМЕНЫ

Основная функция

Убирать порученное число номеров, ванн и коридоров в соответствии со стандартами чистоты и гигиены, установленными в гостинице. Проявлять бдительность в обеспечении безопасности гостей и сохранности их имущества.

Масштаб деятельности

Отвечает за чистоту в порученных номерах, ванн и коридорах.

Выполняемая работа

1. Уборка:

а) заправлять постели в номерах после каждого использования, следя при этом затем, чтобы белье было чистым, выглаженным и в хорошем состоянии;

б) протирать деревянную мебель, зеркала, картины, телевизоры и полки в гардеробе. Протирать влажной тряпкой все ящики.

в) смывать пятна с дверей и стен;

г) производить чистку ковровых покрытий пылесосом, в том числе под кроватями и мебелью;

д) вытряхивать и мыть пепельницы и корзины для бумаг.

Протирать телефон;

е) следить, чтобы дополнительные подушки и одеяла находились на месте;

ж) пополнять необходимые запасы для гостей в соответствии с установленными стандартами;

з) убирать ванную комнату, включая ванну, раковину, туалет, биде, плитку на стенах и на полу и полки.

Протирать и доводить до блеска зеркала и металлические детали;

и) менять использованные полотенца и пополнять необходимые запасы в соответствии с установленными стандартами;

к) производить уборку пылесосом, вытирать пыль и смывать пятна со стен и пола в коридоре.

2. Тележка горничной:

а) подготовить тележку со всеми необходимыми средствами для уборки номеров, ванн и коридоров;

б) поддерживать тележку постоянно в аккуратном состоянии.

3. Общие положения:

а) действовать согласно правилам гостиницы относительно контроля за ключами горничной;

б) приносить все забытые в номерах вещи в административно-хозяйственный отдел;

в) проявлять бдительность в вопросах безопасности гостей и их имущества, докладывая начальнику этажа обо всех подозрительных случаях;

г) соблюдать меры противопожарной безопасности и технику безопасности;

д) посещать занятия по повышению квалификации.

Осуществляемый контроль

Контроль не осуществляет.

Под контролем со стороны

Непосредственно — старшей горничной, косвенно — директора по эксплуатации.

Обязанности и полномочия

Отвечает за чистоту определенных номеров, ванн и коридоров в соответствии с требованиями администрации гостиницы и гостей, а также за надлежащее использование средств и материалов для уборки, постельного белья и полотенец.

154

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ГЛАВНОГО КОНСЬЕРЖА

Основная функция

Путем руководства, наблюдения и контроля обеспечить для гостей эффективное, быстрое и вежливое предоставление различных услуг.

Масштаб деятельности

Отвечает за контроль над персоналом, обеспечивая гостей услугами швейцара, носильщика багажа, рассыльного, а также почтовыми, информационными и другими услугами.

Выполняемая работа

1. Руководство персоналом:

- а) готовит расписание дежурств и организует смены для обеспечения укомплектованности персонала в любое время;
- б) ведет записи о выходе на работу для оформления платежной ведомости;
- в) нанимает и увольняет персонал, применяет дисциплинарные меры по согласованию с отделом кадров;
- г) дает рекомендации по обучению в процессе работы, осуществляет обучение по программе взаимного обучения.

2. Обеспечение высокого уровня обслуживания:

- а) вместе с дежурными осуществляет руководство и контроль за работой швейцара, носильщиков багажа и рассыльных;
- б) принимает меры по жалобам гостей;
- в) следит, чтобы информация по гостиничным услугам, а также району, в котором расположена гостиница, была легкодоступна и своевременна;
- г) принимает от гостей заказы на билеты в театры, места в ресторанах, автомашины, экскурсии и другие заказы по их просьбе;
- д) обеспечивает высокий уровень обслуживания личным отношением к делу, манерами и умением себя вести.

3. Область управления:

- а) обеспечивает ведение записей для контроля за перемещением и хранением багажа и пакетов гостей;
- б) обеспечивает соблюдение процедуры выноса багажа в контакте со службой размещения и кассиром;
- в) посещает совещания в соответствии с указаниями;
- г) изучает меры противопожарной безопасности и технику безопасности, а также обращение с противопожарным оборудованием;
- д) проявляет бдительность в вопросах безопасности и поддерживает связь с работником службы безопасности.

Осуществляемый контроль

Непосредственно над дежурными носильщиками, швейцарами, ночными носильщиками, рассыльными.

Под контролем со стороны

Непосредственно заведующего службой приема, постоянного директора (дежурного директора).

Обязанности и полномочия

Отвечает за обеспечение эффективного и вежливого обслуживания носильщиками и за надлежащее использование их инвентаря; проявляет бдительность в вопросах безопасности гостей, их имущества, а также самой гостиницы.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ШВЕЙЦАРА

Основная функция

Приветствовать гостей при их прибытии, помогать им с багажом и свертками, контролировать подъезд, парковку и отъезд автомобилей от гостиницы и прощаться с отбывающими гостями.

Масштаб деятельности

Приветствует гостей при их прибытии и убытии, контролирует движение автомобилей, оказывает помощь гостям у входа в гостиницу и обеспечивает высокий уровень удовлетворения спроса гостей.

Выполняемая работа

1. Встречает и приветствует гостей у гостиницы.
2. Оказывает помощь гостям при выходе из автомобилей и подносит их багаж и свертки.
3. Контролирует и организует подъезд, парковку и отъезд автомобилей от гостиницы.
4. Направляет такси по заказу, помогает гостям при посадке/выходе из машины.
5. Осуществляет с носильщиками связь и направляет их для обслуживания багажа гостей.
6. Поддерживает подъезд гостиницы в чистоте и не допускает заторов автотранспорта у подъезда.
7. Прощается с отбывающими гостями, помогает с доставкой и погрузкой их багажа, свертков и направляет автомобили.
8. Личным отношением, хорошими манерами и внешним видом способствует высокому уровню удовлетворения спроса гостей.
9. Изучает меры противопожарной безопасности и техники безопасности, должен быть готовым предпринять меры по обеспечению безопасности гостей, их багажа и имущества гостиницы.

Контроль со стороны

Непосредственно главного консьержа и дежурного службы приема.

Обязанности и полномочия

Отвечает за вежливое и квалифицированное выполнение услуг швейцара, контроль за автомобилями и высокий уровень удовлетворения спроса гостей и положительное впечатление о гостинице.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ШЕФ-ПОВАРА

Основная функция

Обеспечивает приготовление пищи и оформление блюд на кухне в соответствии с производственными и финансовыми нормами, установленными руководством.

Масштаб деятельности

Отвечает за руководство и координацию операций, связанных с приготовлением пищи и оформлением блюд.

Выполняемая работа

1. Постоянно руководит процессом приготовления пищи и оформления блюд в соответствии с установленными нормами и требованиями техники.
2. Консультируется с директором службы питания и напитков по вопросам составления ежедневного меню ресторана, исходя из имеющихся в наличии продуктов, их стоимости, времени года и составленной сметы.
3. Следит за хорошим рабочим состоянием всего кухонного оборудования, обеспечивая его регулярный профилактический ремонт.
4. Обеспечивает приготовление пищи, оформление блюд и выполнение требований к санитарному состоянию кухни в соответствии с местными законодательными нормами и нормами, принятыми компанией.
5. Вводит новые технологии приготовления пищи, использует кулинарные рецепты совместно с директором службы питания и напитков.
6. Руководит обучением и повышением квалификации работников кухни.
7. Консультируется с директором службы питания и напитков по вопросам замены кухонного оборудования, приспособлений, осветительных приборов.
8. Работает в тесном контакте с заведующим отделом по организации банкетов с тем, чтобы соблюдались повседневные требования по организации банкетов.
9. Контролирует затраты на приготовление пищи в соответствии со сметой, осуществляя эффективное составление меню, контроль за размером порций,

рациональным использованием запасов и сокращением потерь.

10. Выступает инициатором и принимает участие в организации продажи своей продукции, перепродажи продукции без переработки, в оформлении и украшении блюд. Оказывает содействие в разработке новых кулинарных рецептов.

11. Занимается такими кадровыми вопросами отдела, как подбор кадров, проведение аттестации, консультирование и состояние дисциплины.

12. Контролирует затраты на рабочую силу в рамках сметы.

13. Ежедневно готовит список скоропортящихся товаров. Осуществляемый контроль

Непосредственно – над помощником шеф-повара; косвенно – над всеми работниками кухни. Под контролем со стороны Непосредственно директора службы питания и напитков.

Обязанности и полномочия

Отвечает за организацию кухонного производства, приготовление пищи, подачу блюд во все пищевые точки.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ПОВАРА УЧАСТКА КУХНИ

Основная функция

Подготовка, приготовление и оформление блюд для участка кухни в соответствии с установленными методами и стандартами.

Масштаб деятельности

Отвечает за определенный участок кухни, за работу персонала на своем участке и согласованность работы с другими участками.

Выполняемая работа

1. Подготавливает, готовит и оформляет блюда, типичные для данного участка в соответствии с требуемыми стандартами и в установленном порядке.

2. Контролирует и обучает весь персонал в своей бригаде.

3. Следит, чтобы продукты питания, используемые на его участке, были свежими и пригодными для употребления и хранились надлежащим образом.

4. Следит, чтобы его участок содержался в чистоте и соблюдались все правила гигиены.

5. Работает в сотрудничестве с другими участками.

6. Докладывает об оборудовании своего участка, нуждающемся в ремонте и техническом обслуживании.

7. Изучает правила противопожарной безопасности и технику безопасности гостиницы, а также обращение с противопожарным оборудованием кухни.

Осуществляет контроль

Непосредственно над членами бригады-участка.

Под контролем со стороны

Непосредственно помощника шеф-повара и шеф-повара.

Обязанности и полномочия

Отвечает за эффективную работу участка, включая подготовку продуктов питания, приготовление пищи, ее оформление, контроль, обучение и тесный рабочий контакт с другими участками, надлежащее обращение с кухонными приспособлениями и оборудованием.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ СТЮАРДА КУХНИ

Основная функция

Чистить, мыть, сушить и протирать посуду, бокалы, столовые приборы и другую утварь кухни/ресторана. Убирать кухни и мусор и чистить кухонное оборудование/приспособления.

Масштаб деятельности

Отвечает за чистоту всех предметов, обработанных на мойке, и предметов для кухни, за чистоту кухни, оборудования и кухонных приспособлений, используя для этого имеющиеся механизмы и оборудование, за удаление мусора, как предписано, и возврат вычищенных предметов на соответствующие участки.

Выполняемая работа

1. Мытье посуды:

а) чистит, моет, сушит и протирает все предметы, обрабатываемые на мойке, используя имеющиеся механизмы, оборудование и материалы;

б) возвращает чистые предметы на соответствующие участки,

в) обеспечивает надлежащее обращение со всеми предметами, механизмами и оборудованием.

2. Уборка кухни, кухонных приспособлений и оборудования:

а) моет кухню, включая полы и стены, как предписано;

б) чистит холодильники, шкафы, плиты и другие приспособления, как предписано;

в) чистит печи, пароварки, полки для хранения и другое оборудование после его использования.

3. Уборка мусора:

а) сортирует мусор по соответствующим бачкам;

б) выносит бачки с мусором в мусоросборочную зону для вывоза/сбора;

в) чистит мусорные бачки в мусоросборочной зоне перед возвращением их на кухню.

4. Общие положения:

а) обеспечивает чистоту всех моющих и чистящих механизмов и оборудования, а также их рабочее состояние. Докладывает о неполадках управляющему службы питания;

б) изучает меры противопожарной безопасности и технику безопасности, особенно относительно механизмов и оборудования, используемого на мойке и в кухне. Изучает обращение с противопожарным оборудованием кухни;

в) использует чистящие материалы и химикалии надлежащим образом и экономично;

г) обеспечивает достижение высоких стандартов чистоты и гигиены, используя эффективные методы работы.

Под контролем со стороны

Непосредственно старшего стюарда, а также шеф-повара или его помощника.

Обязанности и полномочия

Отвечает за надлежащее обращение с моющим оборудованием и материалами, со всеми предметами, обрабатываемыми на мойке, за уборку мусора и чистоту отведенных зон.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ДИРЕКТОРА РЕСТОРАНА, МЕТРДОТЕЛЯ

Основная функция

Обеспечивать работу ресторана, осуществляя руководство, общее наблюдение и контроль с целью поддержания высокого уровня обслуживания, действуя в рамках установленного бюджета.

Масштаб деятельности

Отвечает за бюджетные доходы в установленном размере, общее руководство персоналом в ресторане. Исполняет административные обязанности, посещает совещания по вопросам службы питания и напитков и поддерживает связь с кухней относительно качества пищи и ее оформления.

Выполняемая работа

1. Руководство персоналом:

- а) подготавливает расписание дежурств и организует смены, чтобы обеспечить полный комплект персонала в любое время;
- б) ведет записи выхода на работу для платежных ведомостей;
- в) проводит обучение в форме инструктажа перед началом обслуживания и в соответствии с программой взаимного обучения;
- г) нанимает и увольняет сотрудников, осуществляет дисциплинарные меры в контакте с отделом кадров;
- д) следит, чтобы сотрудники были одеты в форменную одежду, имели чистый и опрятный вид.

2. Обслуживание гостей:

- а) обеспечивает непосредственный контроль за подачей блюд и напитков;
- б) определяет вместе с шеф-поваром или назначенным им лицом пригодность качества пищи, ее оформления;
- в) помогает шеф-повару в составлении меню;
- г) принимает меры по жалобам гостей;
- д) встречает приходящих гостей и обеспечивает их местами;
- е) вежливо и четко принимает заказы на места в ресторане;
- ж) личным отношением к делу, внешним видом и манерой поведения способствует повышению уровня обслуживания.

3. Контроль за материальными ценностями:

- а) определяет наличие достаточного количества продуктов, а также следит за состоянием мебели и оборудования ресторана;
- б) делает заказы на необходимые поставки продуктов, а также заявки на ремонт и профилактику оборудования;
- в) следит, чтобы ресторан содержался в чистоте и порядке.

4. Область управления:

- а) делает предварительные расчеты доходов в рамках установленных издержек;
- б) делает еженедельные и другие периодические предварительные расчеты издержек и доходов в контакте с контроллером службы питания и напитков;
- в) ведет журнал ресторана, записывая жалобы гостей, доходы, издержки и другие данные;

- г) изучает меры противопожарной безопасности и технику безопасности гостиницы, правила торговли спиртными напитками и требования администрации по управлению кадрами с тем, чтобы иметь возможность передавать эти знания персоналу и применять их в случае необходимости;
- д) поддерживает тесные служебные отношения с кассирами ресторана.

Осуществляемый контроль

Над старшими официантами, официантами, помощниками официантов, сомелье.

Под контролем со стороны

Непосредственно директора службы питания и напитков.

Обязанности и полномочия

1. Персонал. Отвечает за руководство и обучение персонала и за работу в контакте с кухней, отделом закупок продуктов питания и напитков, кассирами и отделом кадров.

2. Обслуживание гостей. Личным отношением, внешним видом и манерой поведения обеспечивает высокий уровень обслуживания гостей.

3. Контроль за материальными ценностями. Обеспечивает соответствующие запасы, минимальный материальный ущерб, правильное использование и содержание всего оборудования и мебели.

4. Область управления. Отвечает за доходы, расходы и записи рабочих данных, за соблюдение правил и требований гостиницы.

5. Деловые контакты. Поддерживает регулярные внутренние контакты со всеми отделами и внешние контакты с постоянными клиентами.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ОФИЦИАНТА

Основная функция

Обеспечить четкое и вежливое обслуживание подачей блюд и напитков гостям ресторана.

Масштаб деятельности

Отвечает за сервировку столов на ... персон, обеспечивая высокий уровень обслуживания гостей. Содержит сервировочные столики в надлежащем рабочем порядке.

Выполняемая работа

1. Непосредственные обязанности:

а) следит, чтобы сервировочный столик был полностью укомплектован до начала обслуживания, осуществлялось его

необходимое пополнение, и он постоянно содержался в чистоте и порядке;

б) изучает меню, ежедневные фирменные и сезонные блюда, чтобы иметь возможность описать и предложить их гостям ресторана;

в) четко и любезно принимает заказы гостей на блюда и напитки;

г) накрывает столы в соответствии с установленными стандартами, следя за тем, чтобы приборы, посуда и белье были чистыми и в хорошем состоянии;

д) подает блюда и напитки в установленной манере обслуживания;

е) принимает меры по жалобам и просьбам гостей, или, в случае некомпетентности, незамедлительно передает их старшему официанту или метрдотелю;

ж) личным отношением к делу, внешним видом и манерой поведения способствует повышению уровня обслуживания;

з) обучает и контролирует помощника официанта, приписанного к данной секции;

и) следит, чтобы счета гостей были правильно составлены, поданы гостям установленным образом и правильно оплачены. 2. Общие положения:

а) изучает правила пожарной безопасности и технику безопасности гостиницы, а также обращение с противопожарным оборудованием ресторана;

б) выполняет другие обязанности в соответствии с еженедельным расписанием;

в) посещает занятия по повышению квалификации.

Осуществляемый контроль непосредственно над помощником официанта. Под контролем со стороны

непосредственно старшего официанта данной секции, директора ресторана и/или метрдотеля.

Обязанности и полномочия

Отвечает за предоставление четкого и вежливого обслуживания на определенное количество персон и за правильное обращение с материалами и оборудованием ресторана.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ БАРМЕНА

Основная функция

Обеспечивать четкое и вежливое обслуживание в баре гостей и персонала, действуя в рамках как гостиничных, так и государственных правил.

Масштаб деятельности

Отвечает за приготовление напитков, точность и отчетность по расчетам с гостями, за внешний вид бара и за повышение уровня обслуживания гостей личным отношением к делу, манерой поведения и внешним видом.

Выполняемая работа

1. Непосредственные обязанности:

- а) получает напитки со склада, сверяя точность количества и объема бутылок с заявкой;
- б) убирает бар и прилегающие к нему помещения, оформляет витрину бара, подготавливает аксессуары к напиткам (лимоны, орехи, оливки и т.п.), а также оборудование и посуду бара;
- в) приготавливает и подает напитки гостям в баре и официантам бара в соответствии с гостиничными рецептами и стандартами и в такой манере, которая обеспечивает высокий уровень обслуживания гостей;
- г) готовит счета гостей, регистрирует их, ведет учет кассовой наличности депозитов и документов по выверке счетов в соответствии с инструкциями;
- д) соблюдает все правила и законы о торговле спиртными напитками, а также правила гостиницы относительно работы бара;
- е) обеспечивает сохранность запаса напитков в баре, следя за тем, чтобы все напитки надежно охранялись после окончания работы бара, и соблюдая порядок хранения ключей.

2. Общие положения:

- а) изучает правила противопожарной безопасности гостиницы, технику безопасности и обращение с противопожарным оборудованием;
- б) по положению присутствует во время инвентаризации. Под контролем со стороны непосредственно - главного бармена и косвенно - директора службы питания и напитков.

Обязанности и полномочия

Отвечает за быстрое и вежливое обслуживание в баре гостей и за обслуживающий персонал бара. Также за правильное обращение с оборудованием и посудой бара и за сохранность напитков, поставляемых в бар.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ КАССИРА СЛУЖБЫ ПРИЕМА

Основная функция

Содержать счета гостей гостиницы в надлежащем состоянии, выполнять надлежащие финансовые операции при оплате этих счетов; внимательно производить расчет гостей наличными деньгами, т.е. все то, что в конечном счете определяет высокий уровень обслуживания.

Масштаб деятельности

Несет ответственность за выполнение всех функций кассира службы приема при обслуживании гостей гостиницы, поддерживает тесные деловые контакты с регистраторами службы приема, службы оформления кредитных операций, бухгалтером-ревизором ночной смены и дежурным администратором.

Выполняемая работа

Производственная:

- а) содержит счета гостей в надлежащем состоянии при условии использования имеющихся в службе средств оргтехники;
- б) оформляет выезд гостей и взимает оплату по счетам, контролируя полное оформление счета проживающего в соответствии с установленной процедурой оплаты, включая подтверждение кредитной карточки;
- в) производит кассовый расчет гостей: оплату наличными, чеками, обмен валюты и другие операции, соблюдая характерные для гостиничного предприятия процедуры оплаты с присущими операциям ограничениями;
- г) несет ответственность за точность денежных сумм в сейфах;
- д) ведет учет, депонирует наличные деньги и чеки в конце каждой смены в соответствии с требованием;
- е) поддерживает тесные деловые контакты со службой приема, регистраторами, бухгалтером-ревизором ночной смены;
- ж) обеспечивает высокий уровень обслуживания гостей, стремится к нему своим отношением к работе, внешним видом, следуя правилам хорошего тона.

Общего характера:

- а) хорошо знаком с мерами предосторожности против возникновения пожара и правилами обращения со средствами пожаротушения;
- б) соблюдает меры предосторожности в отношении сохранности кассовой наличности;

в) посещает занятия по повышению квалификации. Осуществляемый контроль Кассиры службы приема должностного контроля не осуществляют.

Под контролем со стороны Непосредственно - главного кассира, назначенного ревизора.

Ответственного м полномочта

Кассир службы приема несет ответственность за эффективное, корректное обслуживание гостей, обеспечивая высокий уровень личного обслуживания, хорошие деловые отношения с другими службами, оптимальное использование имеющихся технических средств.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ПОСЫЛЬНОГО

Основная функция

Быстро, квалифицированно и вежливо обеспечивает гшлеи гостиницы услугами посыльного.

Масштаб деятельности

Отвечает за выполнение мелких услуг гостям в определенных зонах, доставку сообщений, почтовых отправлений как в юсти-нице, так и за ее пределами, минимальную уборку вестибюля «по указанию) и выполнение разнообразных обязанностей посыльного. Выполняет все свои функции так, чтобы обеспечивать высокий уровень удовлетворения спроса гостей.

Выполняемая работа:

а) оказывает мелкие услуги гостям, подносит ручную кладь. проверяет готовность номера, объясняет гостю работу обор} дова-ния номера;

б) доставляет почтовые отправления, сообщения, посылки и другие предметы в номера гостей;

в) выполняет поручения гостей и за пределами гостиницы по указанию дежурных службы приема;

г) доставляет письма/сообщения в другие отделы гостиницы.

д) выполняет уборку вестибюля: выбрасывает мусор ш пепельниц, убирает газеты и др.;

е) информирует гостей по общим вопросам и дает справки;

ж) удовлетворяет жалобы гостей или быстро сообщает о них дежурному, если не может удовлетворить жалобу сам;

- з) способствует высокому уровню удовлетворения спроса гостей своими личными хорошими манерами, отношением и внешним видом;
- и) посещает учебные занятия;
- к) изучает меры противопожарной безопасности, технику безопасности и обращение со средствами пожаротушения. По контролю со СТОРОНЫ Главного консьержа или дежурного службы приеш

АНКЕТА ДЛЯ ПОСТУПЛЕНИЯ НА РАБОТУ В ОТЕЛЬ

Личные данные

Желаемая должность _____

Желаемый оклад _____

Возможная дата выхода на работу _____

Фамилия _____, Имя _____, Отчество _____

Адрес проживания в данное время _____

Телефон _____

Постоянный адрес _____

Телефон _____

Семейное положение _____

Дата рождения _____ Место рождения _____

Рост _____ Вес _____ Размер одежды _____ Размер обуви _____

Национальность _____

Источник информации об отеле _____

Паспорт: серия _____ номер _____

Кем, когда выдан _____

В случае необходимости прошу связаться со мной по телефону: _____

Образование

Поступле- ние	Окончание	Вид учебного заведения	Название учебного заведения, адрес	Профиль, специали- зация
		Школа		
		ПТУ, техникум		
		Высшее учебное заведение		

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Знание иностранных языков

Родной язык: _____

Иностранный язык	Говорю			Читаю			Пишу			Перевожу		
	сла-бо	хо-ро-шо	бег-ло	сла-бо	хо-ро-шо	бег-ло	сла-бо	хо-ро-шо	бег-ло	сла-бо	хо-ро-шо	бег-ло
Английский												
Немецкий												
.....												
.....												

**Профессиональная деятельность,
включая службу в армии, периоды незанятости, начиная
с последнего места работы**

Поступ-ление	Уволь-нение	Название фирмы, учреждения и т. д., адрес	Должность	Оклад	Призна-ние
Служба в армии					
Как можно связаться с вашим последним работодателем?					

Состояние здоровья

Имеются ли хронические заболевания	Какие
Да, нет (подчеркнуть)	

Вся данная мной информация является достоверной

дата, подпись

Заключение лица, проводившего собеседование

Принять на работу _____

Дата приема на работу _____

Отдел _____

Должность _____

Оклад _____

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

RESERVATION SHEET
АНКЕТА БРОНИРОВАНИЯ

Room/Комната ___ Reservation/Бронирование ___ Change/Изменение ___
Cancellation/Отмена

Name/Фамилия _____

Company/Фирма: _____

Address/Адрес _____

Zip Code/Почтовый индекс: ___ City/Город ___ Country/Край ___

Phone No./Телефон: Fax No./Факс: _____

Arrival Date/Прибытие: ___/___/___ Departure Date/Отъезд: ___/___/___

Room Cat/Категория комнаты: ___ No. of Room/Количество комнат: ___
No. of Pax/Количество человек: ___

Price/Цена: ___ Smoking/Курящий: ___ Non Smoking/Некурящий: ___
Children/Дети: ___

Add. Bed/Дополнительная кровать: ___ Baby cot/Детская кровать: ___

Remarks/Замечания: _____

Booked by/Заказ: _____

Contact Person/Лицо: _____

Phone No./Телефон: _____ Fax No./Факс: _____

Bill to/Счет для: _____

No./Creditcard/Номер кредитной карточки _____

Pending/Исполнить до: To be confirmed until/Подтверждение до:

___/___/___

Deposit until/Предварительная оплата до: _____

Fix/Зафиксировано: Confirmed by/Подтвердил: _____

Date/Число: ___/___/___ Done by/Записал: _____

Signature/Подпись _____

Краткий англо-русский словарь терминов гостиничного хозяйства

Adjoining rooms – два или более номера расположены рядом, но без соединительных дверей.

Advance deposit – сумма денег, выплаченная отелю перед заездом гостя.

Advance payment – оплата, полученная отелем при регистрации в случае отсутствия предварительного бронирования.

Aminity – подарки от отеля гостям: ручки, шапочки, губки и т. д.

Average house rate (ahr) – средняя цена каждой занятой комнаты.

Cancellation – отмена бронирования, сделанного ранее.

Check-in – прибытие гостя в гостиницу (регистрация).

Check-out – гость уезжает и оплачивает гостиницу (выписка).

Check-out time – гость может покинуть гостиницу не позднее этого времени.

Comission – сумма денег, которые отель платит туристическому агентству перед продажей номера.

Complimentary rooms – бесплатные номера.

Connecting rooms – две комнаты, расположенные друг за другом, с общей дверью (соединяющиеся комнаты).

Confirmation – подробное письмо-подтверждение бронирования для будущего гостя, включающее информацию о категории номера для него, его дате прибытия и отъезда, цене этого номера.

Corporate rate – специальная цена между отелем и компанией.

Contracted rate – конфиденциальная цена между отелем и туристическим агентством.

Day use rate – оплата за 0,5 суток (дневная, после расчетного часа).

D.N.C. (do not change) – при бронировании дан номер комнаты, который не изменяется.

D.N.A. (did not arrive) – гость не заехал, но бронирование для него в силе.

Double rooming - два гостя по ошибке зарегистрированы в одном номере (двойное бронирование).

Downgrade - регистрация для гостя номера на категорию ниже и по цене на категорию ниже.

Family plan - при размещении детей до 12 лет в номере вместе с родителями нет дополнительной оплаты.

Direct bill - при выставлении прямого счета гости не платят при выезде, счет переправляют в компанию, бронировавшую номер (прямой счет).

Forecast - сводка предполагаемой загрузки гостиницы на определенный отрезок времени (прогноз).

Guaranteed reservation - гость или компания гарантируют оплату номера, даже в случае незаезда (гарантированное бронирование).

Guest folio - напечатанный счет гостиницы для гостя (гостевой счет).

Guest history - подробные сведения о госте, останавливающемся в нашей гостинице раньше (история гостя).

Late check out - служба приема согласовала с гостем выезд после 12.00 без дополнительной оплаты (поздний выезд).

Meal plan:

Тарифы

EP (European Plan) - только проживание

RB (Room & Breakfast) - проживание/континентальный завтрак;

CP (Continental Plan) - проживание/завтрак-шведский стол;

HB (Half Board) - проживание/континентальный завтрак/обед;

MAP (Modified American Plan) - проживание/завтрак-шведский стол/обед;

FB (Full Board) - проживание/континентальный завтрак/второй завтрак и обед;

AP (American Plan) - проживание/завтрак-

шведский стол/второй завтрак и обед.

No show – гость не прибыл, бронирование есть.

Occupancy - процент загрузки гостиницы (загрузка).

Out of order – номер не в порядке.

Package – сочетание размещения, питания и других услуг, которое продается по определенной цене (пакет).

Pre registration – регистрационная карта гостя готова у администратора до прибытия гостя.

Room change – гость меняет номер во время проживания в гостинице (перемена комнаты).

Rooming list – подробный список от туристического агентства, содержащий имена членов заезжающей группы для бронирования мест (список на расселение).

Share with – совместное проживание в номере, но разные счета.

Single occupancy – в номере любой категории проживает один гость (одноместное размещение).

Stay over - гость, который продлил свое проживание.

Sleep out – гость держит номер, но не ночует в нем.

Slip – номер занят до сих пор, а счет еще не оплачен.

Skip - гость покинул отель без оплаты.

Tour group – группа гостей, на которую были забронированы номера туристическим агентством (туристическая группа).

Twin - двухместный номер с двумя отдельными кроватями.

Upgrade – гость живет в номере более дорогом (более высокой категории), но по цене номера более низкой категории.

Upsell – гостю был продан номер более высокой категории и по более высокой цене, чем он просил.

| Vacant room – свободная комната, готовая к заселению (свободная комната).

Voucher – документ, подтверждающий предварительную оплату номера (ваучер).

Walk-in – гость свободного поселения (заселение «с улицы»).

Walk-out - гость покинул гостиницу без оплаты.

Оглавление

Г л а в а 1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О СОВРЕМЕННОМ ОТЕЛЕ

1.1.	Краткий исторический очерк.....	3
1.2.	Категории отелей	10
1.3.	Сертификация услуг гостиниц.....	25
Глава 2.	ЭКСПЛУАТАЦИЯ ГОСТИНИЦ	31
2.1.	Клиент отеля	31
2.2.	Факторы, влияющие на экономику отеля	34
2.3.	Особенности работы в сфере гостиничного сервиса	37
2.4.	Архитектурные и технические решения.....	38
2.5.	Тарифы и тарифная политика	44
2.6.	Инвестиционные стратегии в гостиничном бизнесе	45
2.7.	Общие правила общения персонала с клиентами	48
Глава 3.	ОСНОВНЫЕ СЛУЖБЫ СОВРЕМЕННОГО ОТЕЛЯ ---	53
3.1.	Типовая структура управления гостиницей.....	53
3.2.	Функции руководителей высшего звена управления	56
3.3.	Служба приема и размещения.....	57
3.4.	Хозяйственная служба.....	67
3.5.	Инженерная служба.....	69
3.6.	Служба безопасности.....	70
3.7.	Отдел закупок	76
3.8.	Служба питания	78
3.9.	Учет в гостиничном и ресторанном бизнесе.....	109

3.10.	Отдел персонала.....	124
3.11.	Отдел маркетинга и продаж.....	129
3.12.	Компьютеризация гостиничного бизнеса	133
	Приложения.....	143
Пр 1.	Типовые должностные инструкции в гостиничном предприятии. 143	
Пр 2.	Анкета для поступления на работу в отель ...	168
Пр 3.	Анкета бронирования	171
	Краткий англо-русский словарь терминов гостиничного хозяйства..	172

Производственное издание

Филипповский Евгений Евгеньевич Шмарова Лариса
Владимировна

ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА