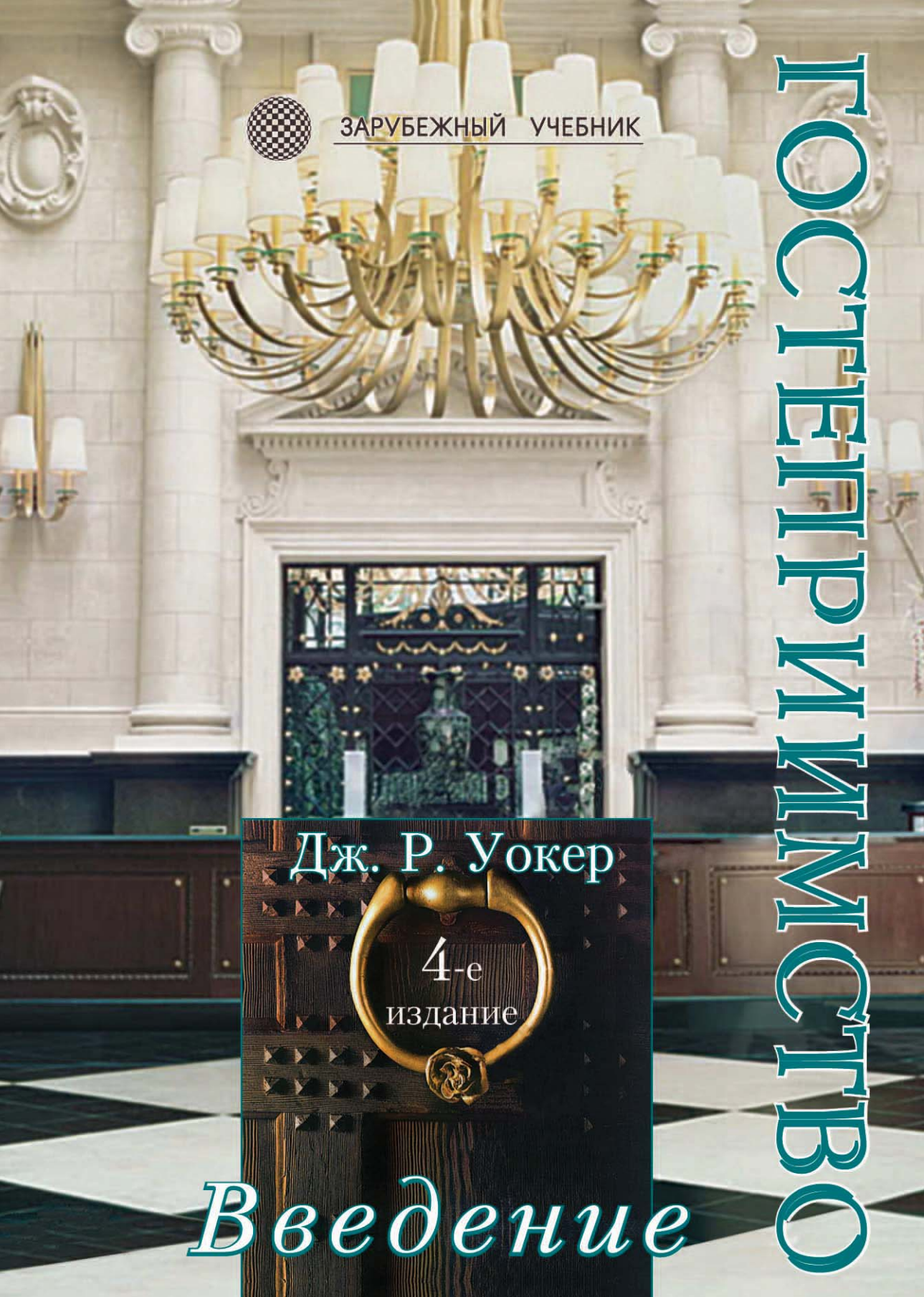


ЗАРУБЕЖНЫЙ УЧЕБНИК

ГОСТЕПРИИМСТВО

Дж. Р. Уокер

4-е издание

Введение



СЕРИЯ «ЗАРУБЕЖНЫЙ УЧЕБНИК»

Введение в гостеприимство

Introduction to Hospitality

FOURTH EDITION

John R. Walker

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



Upper Saddle River, New Jersey 07458

ДЖОН Р. УОКЕР

Введение в гостеприимство

Четвертое издание

Перевод с английского

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

ЮНИТИ
UNITY
Москва • 2017

УДК [640.4+642.5](075.8)
ББК 65.43я73-1
У62

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

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

Уокер, Джон Р.

У62 Введение в гостеприимство: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 10103 «Социально-культурный сервис и туризм», 10102 «Туризм» / Джон Р. Уокер; пер. с англ. [В.Н. Егорова]. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 735 с. — (Серия «Зарубежный учебник»).

ISBN 0-13-119101-2 (англ.)
ISBN 978-5-238-01392-3 (русск.)

Агентство CIP РГБ

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

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

ББК 65.43я73-1

ISBN 0-13-119101-2 (англ.)
ISBN 978-5-238-01392-3 (русск.)

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

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

Принадлежит исключительное право на использование и распространение издания.
Воспроизведение всей книги или любой ее части любыми средствами или в какой-либо форме, в том числе в Интернет-сети, запрещается без письменного разрешения издательства.

Оглавление

К студенту XV
Предисловие XIX
Выражение признательности XXII
Об авторе XXIV

ЧАСТЬ 1 Введение 1

ГЛАВА 1
Добро пожаловать в индустрию гостеприимства 2
Традиция ананаса *3*
Гостеприимство и туризм 4
Основные характеристики индустрии гостеприимства 7
Корпоративная философия 9
Философия услуг как жизненный путь *10*
Корпоративная культура *10*
Декларация о миссии *10*
Цель *12*
Задача *12*
Стратегия и тактика *12*
Внимание на обслуживание 12
Успех в обслуживании 13
Моменты истины *15*
Способы повышения качества услуг *19*
Обслуживание и управление всеобщим качеством *19*
Подход к обслуживанию гостей в The Disney *25*
Тенденции развития гостиничного бизнеса 31

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

ГЛАВА 3
Туризм 92
Что такое туризм? 93
Туризм как инструмент благополучия, процветания и мира 94
Долгосрочные перспективы: туризм до 2020 г. *95*
Определение туризма *96*

Авиалинии *97*
Круизные корабли *100*
Туристические организации 104
Международные организации *104*
Туристические организации США *105*
Административные органы штатов, отвечающие за развитие туризма
Отделы туризма административных органов штатов и городов *106*
Экономическое влияние туризма 106
Эффект мультипликатора *108*
Промоутеры туризма 109
Туристические операторы *109*
Туристические агентства *109*
Ограничения комиссионных *111*
Туристические корпорации *111*
Менеджер туристической корпорации *112*
Туристический оптовый бизнес *113*
Дипломированные советники по туризму *113*
Национальные организации по туризму *114*
Компании по управлению дестинациями *114*
Почему люди путешествуют 115
Туризм и путешествия *116*
Деловые поездки *118*
Социальные и культурные влияния туризма 123
Экотуризм 129
Определение экотуризма и основные его принципы 129
Тенденции в сфере туризма и путешествий 132

ЧАСТЬ 2 Размещение 137

ГЛАВА 4
Гостиничный бизнес 138
Развитие гостиничного бизнеса и проблемы собственности 139
Франчайзинг *139*
Франчайзинг — ваше будущее? *146*
Контрактное управление *147*
Организации, специализирующиеся на инвестициях в недвижимость *153*
Классификация гостиниц 153
Центральные городские отели *158*
Курортные отели *159*
Владение местом отдыха *163*
Кто владеет долевыми местами отдыха? *165*
Отели в аэропортах *167*
Гостиницы и мотели на автостраде *168*
Отели казино *168*
Отели с полным циклом обслуживания *169*
Отели для проведения конференций и съездов *170*
Экономичные, или бюджетные гостиницы *170*

Отели длительного проживания *171*
Апартаменты-отели длительного проживания *171*
Отели категории «ночлег и завтрак» *172*
Интеграция гостиниц 173
Вертикальная интеграция *173*
Маркетинговые консорциумы 173
Самые лучшие, крупнейшие и необычные отели и гостиничные сети 175
Лучшие гостиничные сети *175*
Самые необычные гостиницы *176*
Международные перспективы 177
Тенденции развития гостиничного бизнеса 178

ГЛАВА 5
Служба обслуживания номеров 184
Основные функции и службы отеля 185
Управляющий отелем 186
Структура управления 189
Исполнительный комитет (совет) *189*
Службы (отделы, подразделения) 190
Служба обслуживания номеров *190*
Администрация *192*
Ночной аудитор *202*
Собственные системы управления 206
Управление доходами 207
Резервирование 210
Служба связи 212
Служба униформы 212
Консьерж-служба 213
Административно-хозяйственная служба 216
Прачечная *223*
Служба безопасности и предотвращения хищений 225
Тенденции в деятельности службы обслуживания номеров отелей 226

ГЛАВА 6
Служба питания и напитков 233
Управление службой питания и напитков 234
Кухня 238
Рестораны отелей 244
Бары 248
Служба уборки помещений и мойки посуды 251
Кейтеринг-служба 252
Должностные требования *255*
Заказ на кейтеринг-обслуживание *259*
Кейтеринг-координатор *261*
Кейтеринг-менеджер *261*
Обслуживание в номере 262
Тенденции в деятельности службы питания и напитков 264

ЧАСТЬ 3 Рестораны и услуги с внешним управлением 269

ГЛАВА 7
Ресторанный бизнес 270
Ресторанный бизнес 271
Кулинарное искусство *272*
Кулинарная практика *275*
Классификация ресторанов 280
Рестораны с полным комплексом обслуживания *281*
Рестораны быстрого обслуживания / быстрого питания *291*
Тенденции в развитии ресторанного бизнеса 300

ГЛАВА 8
Производственная деятельность ресторана 304
Фронт-хаус 305
Прогнозирование деятельности ресторана *307*
Обслуживание *309*
Суггестивные продажи *311*
Бэк-хаус 312
Приготовление пищи *312*
Кухня / Приготовление пищи *316*
Участие менеджеров в основных процессах *316*
Признание отличившихся работников *318*
Закупки *318*
Получение заказанных продуктов *320*
Хранение / выдача продуктов *320*
Управляющий рестораном: должностные обязанности *326*
Тенденции в ресторанном бизнесе 330

ГЛАВА 9
Услуги с внешним управлением 335
Общие положения 336
Авиалинии 337
Обслуживание в полете *337*
Организация питания в аэропортах *339*
Армейские организации 339
Начальные и средние школы 340
Программы диетологического воспитания *346*
Колледжи и университеты 347
Служебные обязанности в сфере управляемых услуг *356*
Предприятия питания при лечебных учреждениях 360
Питание в офисах на производстве 363
Отдых и развлечения 367
Обслуживание на стадионе *367*
Другие места отдыха и развлечений *368*
Преимущества и недостатки *368*
Тенденции в сфере управляемых услуг 368

ГЛАВА 10
Напитки 373
Вина 374
Легкие вина *375*
Игристые вина *375*
Крепленые вина *376*
Ароматные вина *377*
История вина *377*
Производство вина *378*
Сочетание вина и еды *378*
Главные винодельческие регионы Европы и Северной Америки *383*
США *385*
Пиво 386
Процесс пивоварения *387*
Спиртные напитки 387
Виски *388*
Белые спиртные напитки *389*
Другие спиртные напитки *390*
Коктейли *391*
Безалкогольные напитки 392
Безалкогольное пиво *392*
Кофе *392*
Чай *396*
Газированные прохладительные напитки *397*
Соки *397*
Питьевая бутилированная вода *398*
Управление барами и торговлей напитками 398
Организация работы бара *399*
Управление запасами *399*
Контроль за работой персонала *400*
Ресторанные и гостиничные бары *401*
Ночные клубы *402*
Микропивоварни *403*
Спорт-бары *404*
Кафе *406*
Продажа спиртного и закон 407
Смерти на автострадах и алкоголь *408*
Употребление спиртных напитков несовершеннолетними *410*
Тенденции в индустрии напитков 412

ЧАСТЬ 4 Отдых, азартные игры и управление собраниями 417

ГЛАВА 11
Отдых, тематические парки и клубы 418
Отдых, досуг и хорошее здоровье 419
Отдых, финансируемый органами власти 420
Национальные парки США *421*
Общественный досуг и агентства по работе с парками *422*

Общественный досуг и агентства по работе с парками 422
Коммерциализация отдыха 423
Тематические парки *423*
Уолт Дисней, человек с масштабным видением 425
Magic Kingdom *428*
Epcot *429*
Disney-MGM Studios *430*
Клубы 431
Управление клубом *432*
Структура управления клубом *434*
Загородные клубы *438*
Городские клубы *438*
Некоммерческий отдых 442
Добровольные организации *442*
Отдых студентов, военнослужащих и работников компаний *443*
Отдых для отдельных групп населения *444*
Тенденции в сфере отдыха и развлечений

ГЛАВА 12
Азартные игры как отрасль индустрии развлечений 449
Определение азартных игр как развлечения 450
Исторический обзор азартных игр как части индустрии развлечений 456
Игорные организации американских индейцев *457*
Масштабы отрасли 459
Основные участники отрасли 460
Удивительные проекты в отрасли азартных игр 463
Карьерные возможности в отрасли 469
Отель *469*
Служба питания и напитков *469*
Казино *469*
Розничная торговля *470*
Сфера развлечений *470*
Тенденции в отрасли 471

ГЛАВА 13
Собрания, конференции, выставки и событийный менеджмент 475
Исторический обзор 476
Виды организованных встреч 477
Совещания, поездки, съезды и выставки *482*
Особые мероприятия и выездное обслуживание *488*
Ключевые участники отрасли 491
Организаторы собраний и конференций *491*
Бюро по организации конференций и приему гостей *493*
Конференц-центры *495*
Событийный менеджмент *496*
Специальные услуги *504*
Тенденции в организации конференций, собраний и выставок 504

ЧАСТЬ 5 Операционная деятельность в индустрии гостеприимства 509

ГЛАВА 14
Лидерство и менеджмент 510
Лидерство 511
Характеристики лидера и основные приемы, которыми он пользуется *511*
Определение лидерства *512*
Трансакционное лидерство *512*
Трансформационное лидерство *513*
Примеры выдающихся лидеров *513*
Требования, предъявляемые к лидерам *515*
Менеджмент в индустрии гостеприимства 523
Что такое менеджмент? *524*
Кто такие менеджеры? *524*
Основные функции менеджмента *525*
Управленческие навыки и умения *527*
Меняющаяся роль менеджера *528*
В чем разница между лидерством и менеджментом 531
Некоторые тенденции в области лидерства и менеджмента 532

ГЛАВА 15
Маркетинг в индустрии гостеприимства 538
Потребности и желания гостей *539*
Важность маркетинга *539*
Уникальность продукта, предлагаемого в индустрии гостеприимства *540*
Конкурентное преимущество *541*
Внутренний маркетинг 542
Стратегическое планирование маркетинга 543
Рыночный спрос 547
Конкурентный анализ 548
SWOT-анализ *549*
Маркетинговая сегментация *553*
Позиционирование 554
Маркетинг бренда *555*
Управление маркетингом и маркетинг-микс *556*
Маркетинг и реализационные задачи и цели 562
Маркетинговый план 563
Электронный маркетинг *564*
Понимание сущности рынка *565*
Продажи *565*
План действий по продажам *567*
Тенденции в маркетинге и продажах в индустрии гостеприимства 568

ГЛАВА 16

Управление человеческими ресурсами 571
Проблемы лидерства и человеческие ресурсы 572
Изменения демографических параметров *572*
Текучесть кадров *572*
Правовые аспекты *573*
Важность человеческих ресурсов 573
Подразделение человеческих ресурсов *575*
Планирование работы подразделения человеческих ресурсов 575
Анализ задач *577*
Должностная инструкция *578*
Спецификация работ *578*
Выработка стандартов по производительности труда *579*
Законы о труде 581
Наем 584
Отбор 586
Инструктаж 586
Профессиональная подготовка и развитие 587
Профессиональное развитие служащих 589
Оценка результатов работы 590
Вознаграждение 592
Программы помощи работникам 593
Дополнительные вознаграждения 595
Удержание работников 596
Домогательства 597
Наставничество и консультирование 600
Тенденции в области управления человеческими ресурсами 601

ГЛАВА 17

Учет, финансы и контроль затрат 606
Бухгалтерский учет в индустрии гостеприимства 607
Единая система учет и контрольные органы *608*
Участки бухгалтерского учета *609*
Организационно-правовые формы предприятия *611*
Финансы в индустрии гостеприимства 612
Финансовые отчеты *613*
Отчет о прибылях и убытках *613*
Балансовый отчет *616*
Отчет о движении денежных средств *619*
Коэффициенты 621
Коэффициенты рентабельности *622*
Коэффициенты ликвидности *624*
Операционные коэффициенты *626*
Управление потоком наличности 629
Бюджеты *630*

Контроль затрат 634
Контроль затрат, связанных с продуктами питания и напитками *636*
Контроль затрат на труд *640*
Контроль других операционных расходов *641*
Тенденции в бухгалтерском учете, финансах и контроле затрат 642

ГЛАВА 18
Информационные технологии в индустрии гостеприимства 650
Что такое технологии, применяемые в индустрии гостеприимства? 651
Типы технологических систем, применяемых в индустрии гостеприимства 652
Системы для рабочих групп, или групповые информационные системы *652*
Электронная почта *652*
Организационные информационные системы *653*
Глобальные / международные информационные системы *653*
Обработка информации в области гостеприимства 654
Гостиничные информационно-технологические системы 655
Системы управления гостиницей *655*
Системы управления электроэнергией *659*
Системы учета звонков *659*
Системы резервирования номеров для гостей *659*
Выписывание счетов *665*
Безопасность *668*
Комфорт и удобство гостей *669*
Продажи и маркетинг *670*
Кейтеринг *670*
Информационно-технологические системы, применяемые в ресторанах и других предприятиях питания 671
Системы фронт-хауса ресторанов *672*
Системы, применяемые в бэк-хаусе ресторана *678*
Тенденции в технологиях, применяемых в индустрии гостеприимства 685
Глоссарий 690

К студенту

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

ЧИТАЙТЕ ЭТУ КНИГУ

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

ВОСПОЛЬЗУЙТЕСЬ РЕСУРСАМИ, ДОПОЛНЯЮЩИМИ ЭТУ КНИГУ

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

УСПЕШНОЕ ИЗУЧЕНИЕ

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

Желаю вам успехов в вашей учебе и карьере.

Искренне ваш,
Джон Уокер

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

Аромат отрасли

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

Организация текста

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

Часть 1 *Введение*. Здесь вы знакомитесь с этой удивительной отраслью, которую начинаете изучать.

Часть 2 *Размещение*. В трех главах показаны самые разные аспекты, связанные с размещением и проживанием людей в специально создаваемых для этого заведениях.

Часть 3 *Рестораны и услуги с внешним управлением*. Четыре главы этой части помогают вам узнать о последних тенденциях и характеристиках самых разных сегментов, относящихся к управлению услугами, связанными с питанием людей.

Часть 4 *Отдых, азартные игры и управление собраниями*. В трех интересных главах описываются три разных вида специализированных услуг.

Часть 5 *Операционная деятельность в индустрии гостеприимства*. Эта новая часть добавлена, чтобы вы получили более полную картину отрасли и возможностей, которые она предоставляет.

Возможности профессионального и карьерного роста в индустрии гостеприимства

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

Вставки

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

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

Проверьте свои знания

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

Резюме

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

Ключевые термины и понятия

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

Вопросы для повторения

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

Графические материалы

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

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

Предисловие

Большое спасибо всем преподавателям и студентам, которые воспользовались предыдущими изданиями этого учебника. В новом, четвертом издании основное внимание уделяется операциям, выполняемым в индустрии гостеприимства. Оно написано с учетом пожеланий преподавателей и студентов, которые хотели бы получить более широкое представление о самой крупной индустрии в мире. «*Введение в гостеприимство*» дополняет учебник «*Управление гостеприимством. Вводный курс*», еще одну работу Джона Уокера[1]. Из этих двух книг преподаватели и студенты могут выбрать ту, которая более соответствует их потребностям. В них предлагается всесторонний анализ отрасли, а в отдельных главах описываются вопросы управления и действия на основных участках.

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

Укажем основные цели и задачи этого учебника.

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

---

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

Организация текста

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

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

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

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

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

Можно выделить следующие новые и прежние особенности книги.

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

Выражение признательности

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

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

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

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

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

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

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

Об авторе



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

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

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

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

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

Часть 1

Введение

1 Добро пожаловать в индустрию гостеприимства

2 Возможности профессионального роста в индустрии гостеприимства

3 Туризм

1

Добро пожаловать в индустрию гостеприимства

Прочитав и изучив эту главу, вы сможете:

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

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

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

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

Традиция ананаса

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

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

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

Гостеприимство и туризм

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

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

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

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

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

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

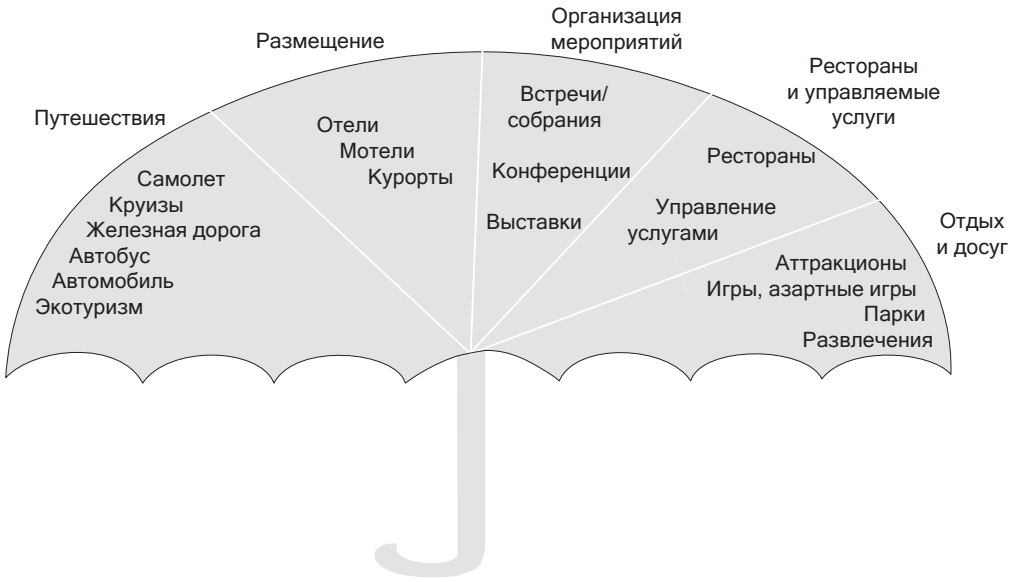


Рис. 1.1 *Сфера индустрии гостеприимства и туризма*

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

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

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

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

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

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

Проверьте ваши знания

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

---

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

Основные характеристики индустрии гостеприимства

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

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

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

Проверьте ваши знания

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

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

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

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

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

Стремитесь к совершенству

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

Корпоративная философия

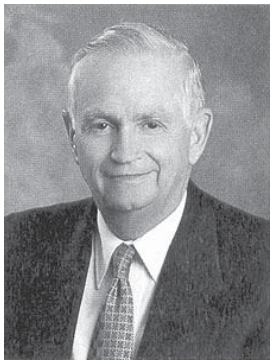
Суть прежней **корпоративной философии** (corporate philosophy) заключалась в планировании, организации и контроле. Теперь она меняется в сторону консалтинга, выделения ресурсов подчиненным и налаживания самоконтроля. В результате вырабатывается новый управленческий стиль, характеризующийся бóльшим участием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

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

---

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

Философия услуг как жизненный путь



Билл Марриотт-младший, председатель совета директоров Marriott International Corporation

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

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

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

Корпоративная культура

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

Декларация о миссии

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

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

Декларация о миссии

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

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

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

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

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

Проверьте ваши знания

Какова цель декларации о миссии?

Цель

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

Задача

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

Стратегия и тактика

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

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

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

Внимание на обслуживание



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

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

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

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

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

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

Успех в обслуживании

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

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

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

Чтобы добиться успеха в сфере обслуживания, нам необходимо:

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

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

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

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

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

_____
_____
_____
_____
_____
_____

А теперь самые ваши приятные впечатления об обслуживании...

_____
_____
_____
_____
_____
_____

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

Моменты истины

Появление словосочетания «момент истины» в лексиконе специалистов приписывают Йану Карлсону (Jan Carlson), который, будучи президентом Scandinavian Airline System (SAS), одной из худших в то время авиакомпаний на рынке воздушных перевозок Европы, решил, что ему приходится тратить много времени на обучение служащих SAS, непосредственно взаимодействующих с клиентами, и учить их тому, как они должны справляться со сложными ситуациями, которые он назвал «моментами истины». В результате его целенаправленных усилий SAS вскоре стала одной из лучших европейских авиалиний по показателям обслуживания, а стремление к высокому качеству обслуживания стало правилом, неукоснительно выполняемым каждым служащим SAS. Клиент это видит и понимает, что такой подход очень важен для бизнеса[5].