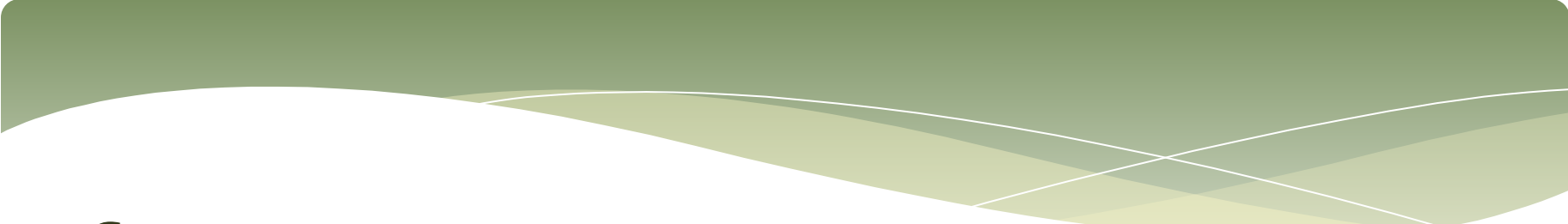


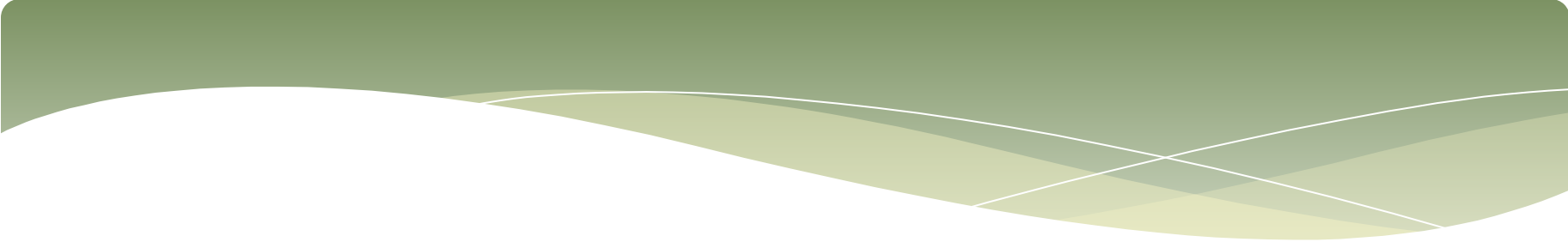
Лекция 8

Резервы повышения эффективности
и производительности работы
гостиничных комплексов и
направления их мобилизации.



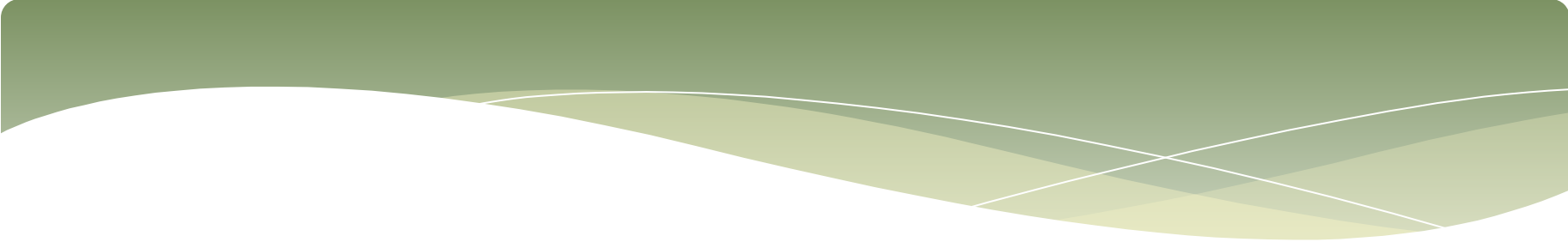
Сегодня решающую роль в успешном развитии отеля играет эффективное управление бизнес процессами, а также грамотно выстроенная маркетинговая политика.

- Гуманитарная составляющая включает в себя улучшение сервиса, создание корпоративной культуры, применение системы мотивации персонала, ориентацию на гостя.**
- Непостоянство качества гостиничных услуг. Для его мониторинга целесообразно периодически заказывать проведение профессионального аудита.**
- Качество. Главное внимание гостиничных комплексов уделяется работе с клиентами, повышению качества обслуживания, его соответствию международным стандартам.**



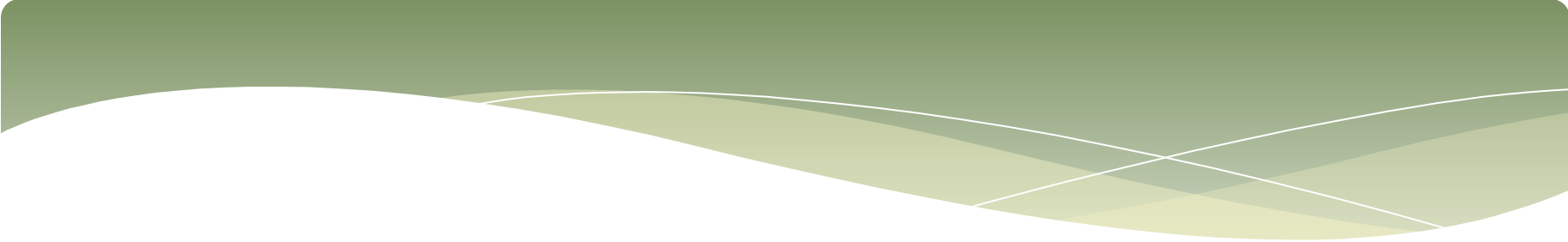
Система управления качеством в гостинице, таким образом, должна включать:

- **эффективное управление гостиничным предприятием на основе маркетинга;**
- **внедрение отраслевого стандарта качества;**
- **разработку технологии (нормативное описание) производственных процессов;**
- **наличие корпоративной культуры;**
- **применение квалификационных требований к работникам (квалификационный стандарт);**
- **введение нормирования труда (нормативы выработки);**
- **справедливую оценку и мотивацию труда.**



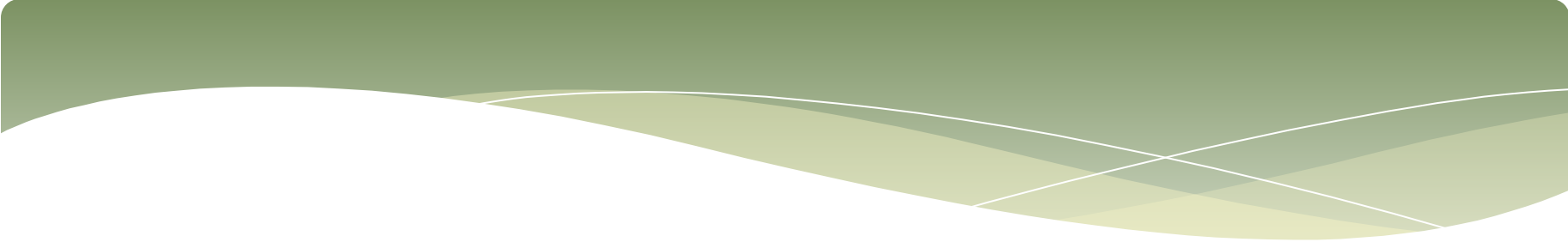
Ориентация гостиничных корпораций на удовлетворение запросов клиентов привела к внедрению системы Всеобщего Управления Качеством (TQM), которая стала частью корпоративной культуры. В основе TQM лежат следующие принципы:

- ориентация на потребителя;**
- лидерство руководителя;**
- вовлечение работников;**
- подход к системе качества как к процессу;**
- системный подход к управлению;**
- постоянное улучшение;**
- принятие решений, основанных на фактах;**
- взаимовыгодные отношения с поставщиками.**



Управление качеством услуг как процессом подразумевает:

- **значение данного понятия в отношении целей и задач гостиничного комплекса;**
- **понимание управленческим персоналом различия между понятиями качества и ценности;**
- **восприятие качества как процесса, подразумевающее непрерывность усилий по удовлетворению потребностей клиентов;**
- **понимание связи между качеством и корпоративной культурой.**



❖ **Стандарты, которые задают сетевые операторы, касаются деятельности всего отеля вплоть до мелочей — качества ковровых покрытий, размещения розеток и зеркал, открытия дверей и др.**

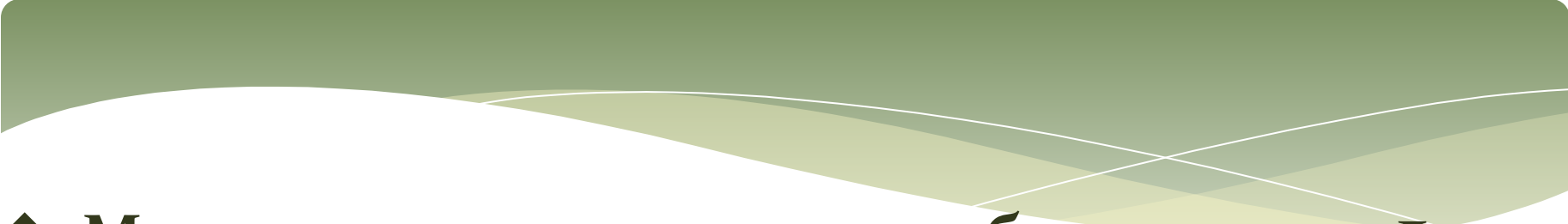
Стандарт обслуживания, равно как и описание технологических процессов предоставления обслуживания, является «know'how» каждого гостиничного оператора, обеспечивающего ему конкурентные преимущества и соответствующую долю на международном рынке гостиничных услуг. Они складывались годами и десятилетиями, отражая специализацию гостиничного оператора, развитие потребительского спроса на гостиничные услуги, их специфических свойств и конкуренции.

❖ **Управление.** В условиях постоянного укрупнения гостиничных компаний, когда всё больше отелей переходят в управление внешними компаниями или принимают тот или иной брэнд, объединение информационных потоков для централизации маркетинговых действий, финансового управления и отчетности становится важнейшей предпосылкой эффективного управления.

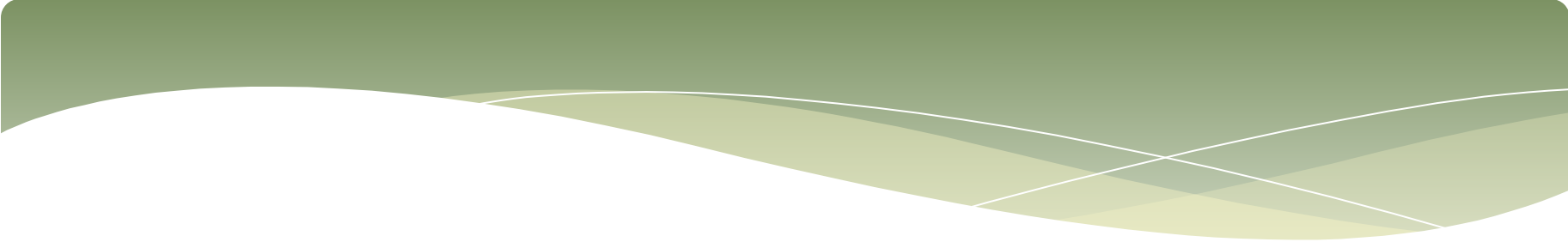
❖ **Организационная структура.** Общеизвестно, что успех любого бизнеса зависит от его правильной организации. Гостиничный бизнес не является исключением из этого правила, поэтому организационная структура отеля в очень высокой степени влияет на абсолютное большинство показателей деятельности предприятия.

❖ **Персонал.** Процесс качественного и эффективного управления гостиницей в большей степени зависит от человеческого фактора, чем от технологий. При этом всегда полезно помнить совет знаменитого отельера В. Марриотта своим коллегам: «Позаботьтесь о своих сотрудниках, и они, в свою очередь, позаботятся о вашей прибыли».

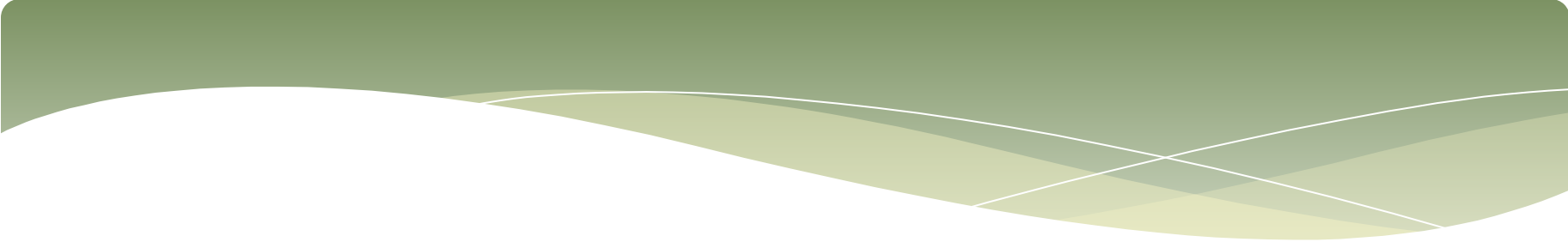




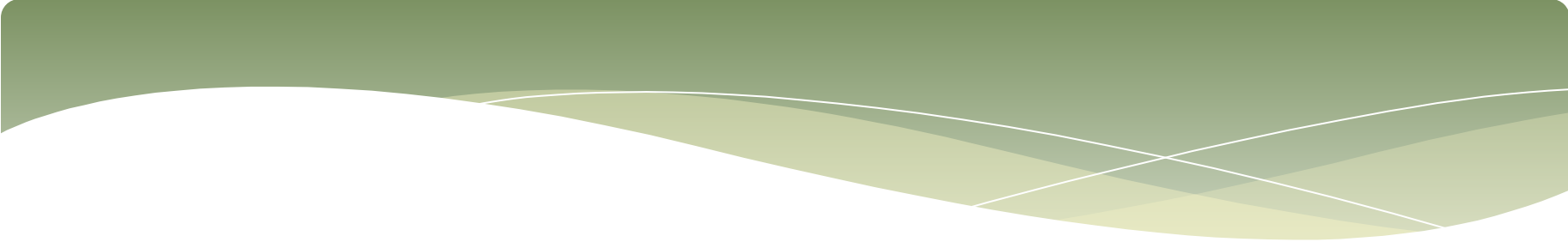
❖ **Материально-техническое обеспечение.** Для обеспечения функционирования гостинице требуется целый комплекс материальных и технических средств, а также такие ресурсы, как топливо, вода и электроэнергия. При этом задача оценки материально-технического обеспечения гостиницы заключается в определении потребности гостиницы в материальных и технических ресурсах, изыскании возможностей покрытия этой потребности, в поиске наиболее выгодных и качественных поставщиков, а также в проведении контроля за правильным использованием материально-технических ресурсов и содействия в их экономии, создавая запасы в необходимых размерах для бесперебойной работы гостиницы (но не выше установленных норм) и т.д.



❖ **Служба горничных.** Возможности систем управления по организации работы горничных позволяют отказаться от поэтажных служб и более правильно планировать загрузку обслуживающего персонала. Для повышения эффективности работы горничных определяется и используется бальная шкала трудозатрат горничных на уборку гостиничных номеров в зависимости от типа комнаты и вида уборки (текущая, выездная, генеральная). С учетом этой шкалы формируются задания горничным на уборку наиболее эффективным образом, позволяя избежать неравномерной загрузки персонала.



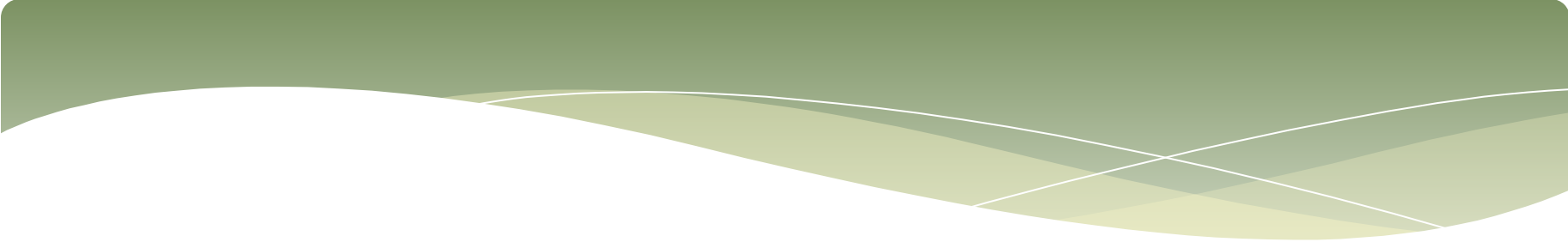
❖ **Маркетинг.** С каждым годом быстрыми темпами растет количество гостиниц, что соответственно создает на рынке жесткую конкуренцию. Что, в свою очередь, ставит перед гостиницами новые требования по улучшению и внедрению новых подходов к ведению бизнеса. При этом возникает потребность быстро переориентироваться, реагировать на смену потребительских настроений и приоритетов. Большое значение для этих целей имеет профессиональное проведение маркетинговых исследований, обработка и анализ полученных данных для принятия правильных решений.



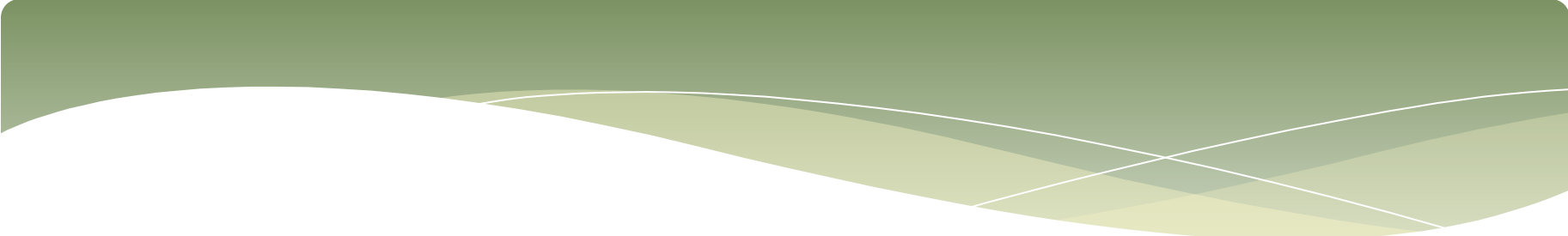
❖ **АСУ. Маркетинговые исследования, как и управление гостиничным комплексом в целом, невозможно эффективно решить без использования современных компьютерных систем автоматизации. АСУ для гостиничных комплексов представляет собой комплекс интегрированных подсистем, создающий эффективную среду взаимодействия сотрудников, клиентов и деловых партнеров — туристических агентств, корпоративных клиентов и туроператоров. Примером современного программного продукта для управления гостиничным комплексом является «epitome PMS для платформы IBM iSeries» калифорнийской корпорации Hotel Information Systems (HIS) по созданию программных продуктов для гостиничной индустрии.**



❖ **Основные и дополнительные услуги.** В общем случае, все услуги, предоставляемые в гостиницах, подразделяются на основные и дополнительные. Они могут быть бесплатными и платными. К основным услугам относятся услуги: проживания и питания согласно «Правилам предоставления гостиничных услуг». При этом без дополнительной оплаты гостям могут быть предоставлены следующие виды услуг: автостоянка, вызов скорой помощи; пользование медицинской аптечкой; доставка в номер корреспонденции по ее получении; побудка к определенному времени и т.п. Перечень и качество предоставления платных дополнительных услуг должны соответствовать требованиям присвоенной гостинице категории.



Среди них наиболее распространенные: экскурсионное обслуживание; заказ услуг гидов-переводчиков; организация продажи билетов на все виды транспортов; организация продажи билетов в театры, цирк, на концерты и т.д.; заказ автотранспорта по заявке гостей; прокат автомобилей; заказ мест в ресторанах города; покупка и доставка цветов; продажа сувениров, открыток и другой печатной продукции; ремонт обуви; ремонт и глажение одежды; стирка и химчистка одежды; пользование сауной; услуги парикмахерской; услуги буфетов, баров и ресторанов; аренда конференц зала, залов переговоров; услуги бизнес-центра.



❖ **Продажи.** Основными показателями эффективности продаж в гостиничной индустрии являются коэффициент загрузки, доход от продажи комнат, средний дневной тариф на комнату, средний дневной тариф на человека (место), средняя продолжительность проживания, среднее количество человек на комнату. При этом учитывается не только классификация номерного фонда и сегментация тарифов, но и информационная организация источников поступления доходов, географическая сегментация поступления броней, а также структурный подход к информации туристических агентств и корпоративных организаций.

❖ **Бронирование.** Поскольку основным ресурсом гостиницы является её номерной фонд, то правильное управление процессом бронирования позволит его использовать наиболее эффективно.