

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы исследования. На сегодняшний день вместе с ростом гостиничной отрасли в России происходит обострение конкурентной борьбы между предприятиями гостеприимства. Желаемое обеспечение стабильно высокого спроса на услуги отеля требует от его менеджмента обширных знаний, умения ориентироваться на рынке, понимать его конъюнктуру, искать лучшие управленческие решения и совершенствовать управление в сфере гостеприимства. Однако указанное невозможно без ясного и глубокого понимания всей специфики гостиничного дела, в том числе такого аспекта, как технологии и методы продаж в гостиничном бизнесе.

Рассмотрение технологии и методов продаж гостиничных услуг помогает глубже понять функционирование гостиничного предприятия, а также находить пути повышения уровня обслуживания и эффективности продаж гостиничных услуг. Только глубокое и ясное понимание необходимости постоянного совершенствования политики гостиницы в части продаж собственных услуг сможет вывести управление гостиницей на качественно новый уровень и повысить ее конкурентоспособность.

Исходя из вышеизложенного, тема данной курсовой работы представляется особенно актуальной.

Объектом данного исследования являются продажи в гостиничном бизнесе. Предмет исследования – технологии и методы продаж в гостиничном бизнесе.

Цели и задачи исследования. Цель данной работы – изучить технологии и методы продаж в гостиничном бизнесе. Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих задач:

- раскрыть теоретические основы продаж в гостиничном бизнесе;
- провести анализ организации продаж в гостиницах сети «Мастер-отель»;
- разработать рекомендации по повышению эффективности продаж «Мастер-отель».

Информационной базой исследования послужили положения и гипотезы, изложенные в работах отечественных и зарубежных ученых в сфере гостиничного дела и экономики гостиничного хозяйства: Н.П. Алексеевой, С.А. Быстрова, С.С. Скобкина, О.Я. Гойхмана, М.Н. Дмитриева, М.Н. Забаевой, Е.Н. Малыгиной. Труды указанных авторов заслуживают внимания и представляются надежными источниками информации, поскольку являются результатом многолетней работы экспертов и преподавателей ведущих вузов в России и за рубежом, имеющих ученую степень и успешно издающих собственные учебные пособия, одобренные Министерством образования и науки РФ. Также в качестве теоретической основы исследования был использован признанный отечественный стандарт ГОСТ Р 51185-98 «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования», принятый и введенный в действие Постановлением Госстандарта России, в связи с чем представляется надежным источником информации.

Эмпирической основой исследования явились данные исследуемого гостиничного предприятия «Мастер-отель»: плановая, учетная и отчетная документация, маркетинговые разработки, локальные нормативные акты и т.д.

Методы исследования. В процессе исследования применялся диалектический метод познания, использовались методы индукции и дедукции, метод анализа документации организации, методы сравнения и аналогии, метод синтеза.

Структура и объем работы. С учетом поставленной цели и задач была определена структура курсовой работы. Она состоит из введения, трех глав основного содержания, заключения, списка использованной литературы и приложения. Общий объем работы – 37 страниц.

## **Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОДАЖ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ**

### **1.1. Понятие, виды гостиничных услуг и специфика их продажи**

В государственном стандарте ГОСТ Р 51185-98 «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования» [1] дается определение гостиничных услуг. Так, «услугами средств размещения является деятельность исполнителя по размещению туристов и оказанию гостиничных, специальных (лечебно-оздоровительных, санаторных, спортивных, туристских и др.) услуг».

Гостиничные услуги подразделяются на основные, дополнительные и индивидуальные [24]. В зависимости от пожеланий менеджмента предприятия, услуги могут быть бесплатными или предоставляться за дополнительную плату.

Однако существует ряд основных услуг, которые в обязательном порядке должны оказываться во всех гостиничных предприятиях бесплатно. К ним относятся следующие услуги [14]:

- Вызов скорой медицинской помощи при необходимости;
- Наличие и круглосуточная возможность гостей воспользоваться медицинской аптечкой;
- Доставка писем и прочей корреспонденции, адресованной гостю отеля;
- Пробуждение постояльца к назначенному времени;
- Наличие и возможность доступа гостей к кипятку, ножницам, иголкам с нитками;
- Использование одного комплекта посуды и его замена.

Вне зависимости от категории и концепции отеля, перечисленные услуги отель должен предоставлять обязательно.

В условиях жесткой конкуренции в гостиничном бизнесе необходимо предвосхищать потребности гостей и предоставлять также широкий спектр дополнительных услуг. На сегодняшний день наиболее распространенные дополнительные услуги в гостиницах следующие [19]:

- Обмен валюты;
- Вызов такси;
- Заказ групповых и индивидуальных экскурсий;
- Бронирование и покупка билетов на культурные мероприятия;
- Аренда площади для деловых переговоров и конференций;
- Ремонт одежды, обуви, химчистка и глажка;
- Сауны, спа-салоны, косметологические кабинеты, парикмахерские;
- Покупка и доставка цветов.

Разнообразие дополнительных услуг и высокое качество сервиса помогает гостинице завоевать лидирующие позиции на рынке и заручиться положительными отзывами клиентов.

Гостиницы, ориентированные на путешественников с высоким достатком, придают большое значение индивидуальному подходу к персонам особой важности.

Поэтому в состав персональных услуг отеля может входить индивидуальный работник отеля, сопровождающий клиента в течение всего периода его пребывания, дающий консультации по всем вопросам и изыскивающий решения любой сложности, дабы удовлетворить пожелания взыскательного гостя [15]. Также проявлением индивидуального подхода являются небольшие сувениры на память о пребывании в гостинице [20].

Следует отметить, что характер гостиничных услуг во многих аспектах отличается от услуг иного типа, предоставляемых на рынке другими предприятиями и учреждениями.

Во-первых, можно заметить неодновременность процесса производства и потребления гостиничной услуги. Этот факт вызван тем, что далеко не все гостиничные услуги требуют непосредственного присутствия потребителя. Так, уборка и подготовка номера происходит не тогда и не там, где его продают. Поскольку непосредственное заселение гостя осуществляется на стойке ресепшена и только тогда, когда номер полностью готов к проживанию нового клиента [14].

Неодновременность свойственна и услугам питания в отеле: приготовление блюд происходит на кухне, а продают их посетителям в зале уже позднее. В первой части данного процесса присутствие потребителя не является обязательным, а вот во второй части все целиком и полностью зависит от него. Подобное разделение процессов в гостиничном бизнесе является необходимым.

Следующая специфическая черта гостиничных услуг, непосредственно влияющая на их продажу, это ограниченная возможность их хранения [26]. То есть подготовленные гостиничные услуги не могут долгое время ожидать продажи. Если номер не удалось продать в течение суток, на другой день этого уже нельзя будет исправить. Аналогичная ситуация и с услугами кухни при отеле. Даже при условии долгого хранения продуктов непроданным останется сервис, что также нельзя исправить.

Отличие гостиничных услуг состоит и в срочном характере их оказания. Любые проблемы клиента, касающиеся его размещения и проживания в отеле, должны решаться моментально [19]. Данный критерий во многом обуславливает выбор потребителем той или иной гостиницы.

В производственном процессе гостиниц обязательно участвует персонал. В этом плане гостиничный бизнес сильно отличается от промышленности, где на

предприятиях значительное число операций выполняется автоматически. Но в сфере обслуживания в отеле заменить людей на машины не представляется возможным. А из этой особенности следуют взаимосвязанные с человеческим фактором непостоянство и неоднородность в оказании гостиничных услуг [26].

В попытке справиться с указанными неоднородностью и непостоянством в оказании гостиничных услуг, многие гостиницы и их сети внедряют стандартизацию процесса производства гостиничных услуг: вводятся разного рода регламенты, наборы обязательных правил обслуживания гостей, которые призваны гарантировать определенный уровень качества всех производимых в гостинице операций. В большинстве случаев это следующий набор критериев [12]:

- Лимит времени для ответа на входящий телефонный звонок;
- Лимит времени для оформления клиента в службе приема размещения. Какое бы число гостей ни наполняло гостиницу, они не должны стоять в очереди дольше определенного времени;
- Лимит времени на оказание конкретной услуги. Так, к примеру, багаж должен доставляться в номер гостя не позже, чем через 3 минуты после заселения, стирка вещей клиента – осуществляться в течение одних суток, и т.д. [6];
- Форма сотрудников отеля должна находиться в идеальном состоянии;
- Сотрудники отеля обязаны владеть иностранными языками, и т.д.

Также следует отметить, что тип гостиничных услуг во многом обуславливается целями туристов. Гости приезжают в конкретный город не для посещения гостиницы как таковой, а ради не связанных с отелем целей: развлечение, отдых, решение бизнес-вопросов, оздоровительные процедуры и т.д. Выбор объекта размещения происходит только после того, как клиент определится с типом отдыха.

Таким образом, можно заключить, что продажа гостиничных услуг – сфера довольно специфическая. Для того чтобы гостиничный бизнес был успешным и конкурентоспособным, нужно учитывать множество характерных для него нюансов.

## 1.2. Особенности рыночного спроса на гостиничные услуги

Спрос и предложение представляют собой взаимозависимые составляющие рыночного механизма. Спрос создается платежеспособной потребностью потребителей, а предложение формируется совокупностью товаров, предлагаемых продавцами. Закономерности спроса и предложения, наблюдаемые в экономике в

целом, также действуют и на рынке гостиничных услуг. Однако этот факт не исключает присутствия определенных особенностей спроса на услуги отеля.

Известно, что на функцию спроса оказывает влияние совокупность дифференцированных факторов. В гостиничном бизнесе к таким факторам относятся [22]:

- стоимость гостиничной услуги;
- рост или снижение доходов потребителей (к примеру, экономический кризис привел к снижению деловой активности в Москве и, следовательно, к снижению въездного потока деловых туристов, что негативно сказалось на ориентированных на них столичных отелях) [15],
- изменение цен на комплементарные товары (авиабилеты, туристические путевки и т.д.);
- изменение потребительских предпочтений, вызванное рекламой или изменением моды (к примеру, гости все большее внимание уделяют своему здоровью, соответственно растет спрос услуги отелей, которые предоставляют клиентам услуги фитнес-центра и используют экологически чистую продукцию: белье из натуральных материалов, шампуни с натуральными экстрактами и т.д.) [26];
- имидж гостиницы;
- степень индивидуализации услуг отеля и т.д.

Важнейшей особенностью хозяйствования гостиничного предприятия является неустойчивость спроса. Гостиницы сталкиваются с сезонными колебаниями, спадами и подъемами спроса на свои услуги в течение года и в течение недели. Особенно ярко эта особенность проявляется в отелях, расположенных в туристических районах, привлекательных для туристов не весь год, а только в определенный сезон [26].

Постоянные колебания спроса на услуги отеля обуславливают неустойчивость его оборота, что затрагивает вопросы экономической безопасности гостиничной предприятия и ставит задачи повышенной сложности перед его менеджментом. К главным факторам риска в таком случае относятся [8]:

- недостаточная загрузка в сочетании с высоким значением величины постоянных затрат способна угрожать стабильности финансового положения отеля;

- проблема планирования при плохом прогнозировании или даже его отсутствии вообще;
- зависимость расходов на покупки товаров, продуктов питания и т.д. от колебаний объема оборота.

Указанные риски требуют повышенного внимания со стороны менеджмента отеля.

Анализ потребительского поведения на рынке гостиничных услуг позволяет выделить проявления как функционального, так и нефункционального потребительского спроса [22]. К первому виду относят спрос, вызванный действительно высокими потребительскими качествами услуги, предоставляемой отелем. Однако на рынке гостиничных услуг присутствует и нефункциональный спрос, возрастающий в виду эффекта присоединения к большинству, или эффекта вагона, заключающегося в стремлении людей быть «не хуже других».

Также на рынке гостиничных услуг наблюдается стремление потребителя приобрести наиболее престижное, элитное благо. Степень престижности при этом ассоциируется с ценой: чем выше цена, тем выше спрос на услугу. Описанный эффект Веблена наблюдается в основном в сфере элитных гостиничных цепей, и менеджмент таких гостиниц должен умело использовать данный феномен [22].

В целом, в текущих кризисных условиях выжить и успешно развиваться могут только конкурентоспособные гостиницы. В связи с этим одной из основных задач маркетологов и менеджеров в гостиничном бизнесе является мониторинг рынка, установление конкурентных позиций отеля, оценка и повышение спроса на его услуги и применение современных технологий и методов продаж гостиничных услуг.

### 1.3. Современные технологии и методы продаж гостиничных услуг

В гостиничной индустрии ключевыми показателями эффективности продаж служат [26]:

- доход от продажи номеров;
- коэффициент загрузки номерного фонда;
- средняя продолжительность проживания;
- среднедневной тариф на номер;
- среднедневной тариф на человека (место), и др.

При этом учитывается не только классификация номерного фонда и сегментация тарифов, но и информационная организация источников поступления доходов, география поступления броней, а также применяется структурный подход к информации турагентств и организаций, загружающих гостиницу [13].

Информация подобного рода дает возможность формировать цены на проживание в гостинице в зависимости от курса валют, сезонности, дней недели, загрузки отеля, типа номеров, количества гостей, проживающих в одной комнате, разного рода дополнительных услуг, включаемых в пакет проживания, действующих скидок с цены, и т.д. [16].

По каждому действующему тарифному плану менеджмент гостиницы формирует статистику, что позволяет руководству выбрать наиболее подходящий тариф в зависимости от факторов, оказывающих влияние на спрос.

Технология продаж представляет собой стандартный набор действий, который регламентирует взаимодействие с клиентами тех сотрудников гостиницы, которые непосредственно заняты в работе с потребителями. Как часть системы управления отношениями с клиентами, подобный стандарт формирует одно из главных конкурентных преимуществ гостиничного предприятия, которое направлено на интенсивный рост объема продаж [23]. Если такой стандарт отсутствует, то каждый специалист по продажам, по сути, является носителем уникальных знаний о предприятии и его услугах. Если он покинет организацию, у нее возникнет риск потери клиентов и немалые издержки, которые складываются из уже понесенных расходов на его обучение и затрат на поиск и обучение нового менеджера по продажам.

Можно сказать, что технология продаж соединяет свойства продукта и потребности потребителей, то есть обеспечивает продажи. А значит, главными составляющими элементами технологии продаж являются: понимание потребностей клиентов, а также знание характеристик, преимуществ и выгод продаваемых услуг [26].

Каналы продаж характеризуются числом уровней. Уровень канала продаж – это уровень, на котором выполняется определенная работа по доставке гостиничной услуги от отеля к потенциальному клиенту. Каналы обычно бывают нескольких видов:

- Канал двухуровневый;
- Канал одного уровня;



- Канал нулевого уровня.

Они схематично показаны на рисунке 1.

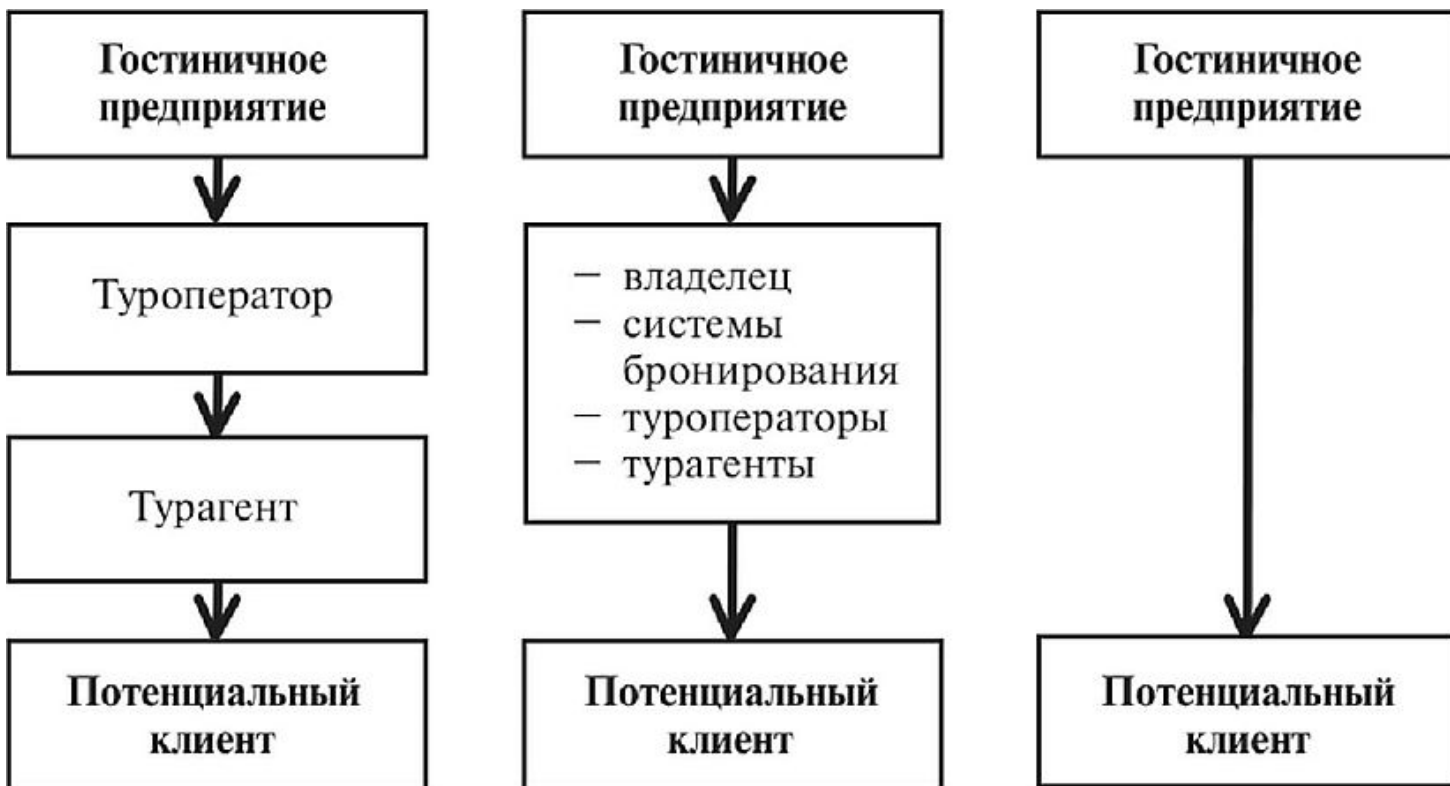


Рисунок 1 – Каналы продаж гостиничных услуг [15]

Отели, стремящиеся к росту объемов продаж и собственных доходов, уделяют много внимания и ресурсов на поиск и привлечение новых клиентов, что подразумевает выявление групп потенциальных потребителей, их классификацию и привлечение внимания к услугам гостиницы [13]. Для этого гостиницей разрабатываются рекламные сообщения, впоследствии распространяемые среди потенциальных потребителей.

Рекламой в гостиничном бизнесе называется информация, которая предназначена для потребителей гостиничных услуг и распространяется любым способом, в любой форме, с применением любых средств, и направлена на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и его продвижение на рынке [24].

Реклама в гостиничном бизнесе осуществляется в следующих формах [13]:

- издание каталогов, в том числе в электронном виде, буклетов, листовок,
- проведение PR-акций,

- презентабельный сайт гостиницы в сети Интернет,
- страницы на туристических порталах и сайтах фирм-партнеров;
- размещение информации в СМИ,
- наружная реклама (растяжки, рекламные щиты и др.),
- рассылка электронных сообщений с целью продвижения и реализации гостиничных услуг,
- проведение выставок, праздников, ярмарок, вечеров и иных тематических мероприятий.

Продажа гостиничных услуг – это комплексная задача, которая имеет множество направлений решения. Для высокого уровня продаж большое значение имеет тактика продвижения гостиничных услуг.

Продвижение в гостиничном бизнесе нацелено на [15]:

- за счет специальных мероприятий и методов вызвать у клиента желание приобрести предлагаемые услуги;
- способствовать скорейшей и большей по масштабу покупке гостиничных услуг;
- посредством использования тактично и грамотно организованных презентаций ознакомление клиентов с новыми предложениями в гостиничной индустрии [21].

Для стимулирования клиентов могут также служить такие инструменты, как:

1. Скидки с цены:

- скидки с установленных цен в случае предварительного бронирования в определенные сроки;
- скидки в рамках сезонной распродажи;
- скидки некоторым категориям клиентов (семьи с детьми, молодожены, и т.п.);
- скидки для постоянных клиентов.

2. Купоны и сертификаты, дающие владельцу право на скидку при приобретении услуг в гостинице. Для их распространения можно использовать различные способы: непосредственное предложение, рассылка по электронной почте, распространение через прессу [25].

3. Конкурсы, игры и лотереи.

4. Пакетные предложения. К примеру, приобретая проживание сразу на несколько суток, клиент получает возможность раннего заезда, позднего выезда или бесплатный ужин в ресторане при отеле [13].

Также для стимулирования продаж услуг отеля используют рекламу нескольких видов:

1. внутренняя (визитки, буклеты с информацией, сувенирная и гигиеническая продукция с символикой отеля и т.д.);
2. наружная (вывески, реклама на транспортных средствах, дорожные указатели);
3. внешняя реклама (информативный и презентабельный веб-сайт отеля, реклама в СМИ, страницы на туристических порталах и сайтах фирм-партнеров, буклеты, распространяющиеся на выставках, встречах, презентациях и т.д.) [12].

Перечисленные техники продаж являются основными для гостиничного предприятия, однако при этом менеджмент предприятия также учитывает специфику каждого конкретного отеля и его целевой аудитории. В этом случае становится возможным повышение спроса на гостиничные услуги отеля и поддержание с клиентами взаимовыгодных отношений.

Таким образом, можно сделать вывод, что в текущих кризисных условиях выжить и успешно развиваться могут только конкурентоспособные гостиничные предприятия. В связи с этим одной из основных задач маркетологов и менеджеров в гостиничном бизнесе является повышение спроса на свой товар, использование эффективных техник продаж, умение заручиться расположением клиента и правильно взаимодействовать с ним, повышая его лояльность и объем продаж гостиничных услуг.

## **Глава 2. АНАЛИЗ ПРОДАЖ СЕТИ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ «МАСТЕР-ОТЕЛЬ»**

### **2.1. Общая характеристика гостиничной сети**

«Мастер-отель» – сеть гостиниц в Москве и Московской области. Включает в себя 4 гостиницы, каждая из которых отличается по расположению и размеру номерного фонда, но выступает на рынке под единым брендом «Мастер-отель» и

предоставляет похожий набор гостиничных услуг бюджетного уровня, основой которых является предоставление просторных, скромно обставленных номеров с собственной ванной комнатой [27].

Основная информация о каждой гостинице, входящей в сеть «Мастер-отель», дана в таблице 2.

Таблица 2 – Гостиницы в составе гостиничной сети «Мастер-отель»

Название гостиницы	Категория Месторасположение	Транспортная доступность	Номерной фонд
«Мастер-отель Первомайская»	г. Москва, Измайловский бульвар, д. 49.	Пешая доступность м. Первомайская – около 3 минут.	85 номеров
«Мастер-отель Новокосино»	г. Москва, Носовихинское шоссе, д. 26.	5 минут на общественном транспорте от м. Новокосино.	53 номера
«Мастер-отель Котельники»	г. Котельники, Новорязанское шоссе, д. 5А.	Пешая доступность м. Котельники – около 15 минут.	11 номеров
«Мастер-отель Домодедово»	г. Домодедово, мкр. Белые столбы, ул. Шибанцево, д. 2А.	15 минут езды от аэропорта Домодедово.	26 номеров

Цены в объектах размещения гостиничной сети варьируются от 1100 руб./ночь (за номер эконом-класса) до 4 300 руб./ночь (за номера повышенной комфортности) [27]. Детальная стоимость проживания в номерах гостиниц сети «Мастер-отель» приведена в таблице 3.

Таблица 3 – Цена за проживание в номерах гостиниц сети «Мастер-отель»

Название гостиницы	Цены на проживание в номерах, руб./ночь	
	«Эконом»	от 1 750
	«Стандарт»	от 2 200
«Мастер-отель Первомайская»	«Улучшенный»	от 3 100
	«Люкс»	от 3 850
	«Эконом»	от 1 100
«Мастер-отель Новокосино»	«Стандарт»	от 1 800
	«Улучшенный»	от 4 300
	«Эконом»	от 1 440
	«Стандарт»	от 1 950
«Мастер-отель Котельники»	«Полулюкс»	от 2 450
	«Люкс»	от 3 500
	«Стандарт»	от 2 000
«Мастер-отель Домодедово»	«Полулюкс»	от 2 500

Цены увеличиваются при бронировании за несколько дней до заезда. При бронировании заранее, за 15 дней и более, гостям отеля предоставляется возможность забронировать номер по минимальным ценам, указанным в таблице.

Организационно-правовая форма предприятия – общество с ограниченной ответственностью (ООО). Организационная структура каждой из четырех гостиниц сети «Мастер-отель» включает в себя следующие подразделения, выполняющие строго определенные функции [27]:

- Администрация – осуществляет руководство гостиницей.
- Финансово-экономический отдел – занимается ведением бухгалтерского учета и контролем за финансово-экономическими показателями деятельности гостиницы, финансовым планированием.
- Служба приема и размещения – предоставляет гостям услуги по бронированию, регистрации, размещению и консультированию.
- Служба обслуживания номерного фонда – ответственна за поддержание чистоты и необходимого санитарно-гигиенического состояния, создание комфорта в номерах.
- Служба питания – готовит блюда, которые гости отеля могут приобрести за дополнительную плату.
- Службы безопасности – ответственна за охрану гостиницы, безопасность гостей и сохранность их вещей на территории отеля.
- Вспомогательная служба – обеспечивает хозяйственное обслуживание гостиницы, включает в себя прачечную, гладильную, бельевую, склад.
- Служба дополнительных услуг – оказывает платные услуги клиентам: сауна, баня, массажные услуги.
- Функции инженерно-технической службы (ремонт и профилактика оборудования) переданы на аутсорсинг.

Наглядно организационная структура гостиниц сети «Мастер-отель» отражена на схеме, приведенной в Приложении 1. Данный тип организационной структуры можно охарактеризовать как линейно-функциональный.

Миссия «Мастер-отель»: «Обеспечивать гостям комфортное и доступное размещение, спокойную обстановку и возможность экономно отдохнуть в столице России».

## 2.2. Анализ продаж сети гостиниц «Мастер-отель»

Сеть гостиниц «Мастер-отель» в своей деятельности использует различные каналы продаж. Рассмотрим их подробнее.

### 1. Прямая продажа.

Данный вид продаж гостиница осуществляет непосредственно гостям, без привлечения посредников. Поселение туристов происходит напрямую, однако при этом возможно предварительное бронирование номеров через отдел продаж гостиничной сети. Также все больше клиентов отеля получают информацию о «Мастер-отель» через сеть Интернет [27]. Передовые информационные технологии позволяют потребителю напрямую пользоваться базами данных и осуществлять бронирование с домашнего компьютера и даже смартфона, используя выход в Интернет.

### 2. Агентские продажи.

Данный вид сбыта гостиничных услуг «Мастер-отель» осуществляет через посреднические звенья в виде туроператоров, турагентов и агентов-индивидуалов. Взаимоотношения с ними гостиничная сеть «Мастер-отель» строит на взаимовыгодной договорной основе и балансе интересов партнеров.

«Мастер-отель», продавая туроператорам крупные блоки номеров, предоставляет им скидки в размере от 15 до 20% от стоимости номера.

Турагентства выступают посредниками между туроператорами, отелями и потребителями и играют важную роль в сбыте гостиничных услуг «Мастер-отель».

«Мастер-отель», разрабатывая политику продаж, особое внимание уделяют турагентам. Турагенты заинтересованы в том, чтобы быстро получить комиссионные, удовлетворить запросы клиентов и обеспечить запланированный объем продаж. Гостиничная сеть считает данную категорию партнеров основной. В этой связи менеджеры отдела продаж «Мастер-отель» устанавливают связи со стабильными турагентскими фирмами и укрепляют деловые отношения с ними за счет довольно широкого диапазона скидок (от 10 до 20%).

Помимо этого в рамках риск-менеджмента менеджеры отдела продаж глубоко изучают деловую репутацию турагентств-партнеров, регулярно проверяют их финансовую устойчивость, отзывы клиентов и на основе собранной информации строят взаимоотношения с ними.

### 3. Корпоративная продажа.

«Мастер-отель» периодически получает заявки от корпоративных клиентов из регионов для размещения их сотрудников во время командировок. Корпоративным клиентам из-за поздних сроков бронирования и ограниченных сроков пребывания (обычно 3-4 дня) не предоставляются существенные скидки (не более 5%).

Корпоративные клиенты являются экономически выгодными для «Мастер-отель», поскольку:

- обеспечивают отелю гарантированную загрузку деловыми путешественниками на некоторый период времени;
- корпоративные клиенты выкупают номера средней или высокой ценовой категории, а также дополнительные услуги, и им не выплачиваются комиссионные.
- корпоративные клиенты представляют интерес для «Мастер-отель». Крупные предприятия, творческие союзы ежегодно проводят конференции и семинары для своих партнеров, на такие мероприятия съезжаются множество участников, что обеспечивает плотную загрузку номерного фонда и является прибыльным для гостиницы.

Таким образом, сеть гостиниц «Мастер-отель» использует различные каналы продаж своих услуг, что позволяет ей эффективно вести деятельность.

Для стимулирования продаж услуг «Мастер-отель» используют рекламу нескольких видов:

- внутренняя (визитки и буклеты с информацией);
- наружная (вывески на доме и дорожные указатели);
- внешняя реклама (информативный веб-сайт сети гостиниц «Мастер-отель», реклама в СМИ, страницы на сайтах фирм-партнеров и туристических порталах).

Что касается количественных показателей продаж гостиничных услуг, то можно обратиться к коэффициенту загрузки номерного фонда гостиниц «Мастер-отель» и оценить его динамику за последние два года.

Коэффициенты загрузки номерного фонда для гостиницы «Мастер-отель Первомайская» (взятой для примера в качестве одной из типичных гостиниц сети) в 2015 и 2017 гг. отражены в таблице 4.



Таблица 4 – Соотношение средней цены за номер и коэффициента загрузки номерного фонда гостиницы «Мастер-отель Первомайская»

Категория номера	Год	Коэффициент загрузки номерного фонда, %
«Эконом»	2015	70
	2017	<b>75</b>
«Стандарт»	2015	72
	2017	<b>78</b>
«Улучшенный»	2015	69
	2017	<b>69</b>
«Люкс»	2015	65
	2017	<b>51</b>

Из приведенной таблицы видно, что загрузка номерного фонда увеличилась в самой бюджетной категории «Эконом» и в номерах «Стандарт», не изменилась в категории улучшенных номеров, но снизилась в категории «Люкс». Возможно, на это повлиял кризис в экономике и снижение покупательной способности населения, вследствие чего клиенты стали выбирать более дешевые номера.

На данный момент стратегической целью руководства гостиничной сети «Мастер-отель» является достижение загрузки номерного фонда 90% для номеров категории «Эконом» и «Стандарт», 80% для номеров улучшенной комфортабельности и 70% для номеров люксовой категории. Эта цель может быть достигнута путем совершенствования деятельности по продаже собственных

гостиничных услуг.

Таким образом, можно заключить, что сеть гостиниц «Мастер-отель» имеет развитую сеть сбыта, включающую прямые продажи клиентам, агентские продажи, где агентами выступают туроператоры, турагентства, а также продажи корпоративным клиентам. В зависимости от типа клиента отель предоставляет различные скидки. Также для стимулирования продаж используется реклама.

### **Глава 3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОДАЖ СЕТИ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ «МАСТЕР-ОТЕЛЬ»**

Для совершенствования процесса продажи гостиничных услуг и повышения его эффективности и результативности работникам сети «Мастер-отель» при продаже гостиничных услуг следует не только опираться на свойства продаваемой услуги и ее цену, но и учитывать специфику каждого конкретного клиента и обращать внимание на психологические аспекты коммуникации в процессе продажи.

Не вызывает сомнения, что специалисты, трудящиеся в гостиничном бизнесе, должны отличаться клиентоориентированностью [13]. Так, современный специалист должен не только знать особенности реализуемых гостиничных услуг, но и владеть основами воздействия на клиента.

Следует принимать во внимание, что при взаимодействии с клиентом в контактной зоне происходит контакт с клиентом сразу по нескольким каналам коммуникации, а именно [25]:

- вербальный;
- невербальный;
- визуальный;
- кинестетический (иногда).

При этом следует помнить, что первое впечатление о компании и ее сотрудниках формируется в течение не более 2 минут. В этот момент между персоналом и посетителем может возникнуть взаимопонимание либо образоваться барьеры восприятия, к причинам которых обычно относятся: небрежный внешний вид (55% случаев), невыразительная речь (38%) и равнодушие (7%) [17].

Чтобы успешно продать услугу и заручиться расположением клиента, необходимо умело пользоваться указанными каналами коммуникации. При этом основа грамотного общения с клиентом – согласованность (конгруэнтность) между вербальными и невербальными посланиями, которые демонстрирует сотрудник организации. Язык телодвижений и жестов должен полностью соответствовать словам, которые он произносит [18].

Так, для невербального (визуального и кинестетического) установления контакта и создания конгруэнтности с высказываемыми словами рекомендуется [17]:

- опрятно, презентабельно выглядеть;
- не нарушать дистанцию;
- заинтересованно смотреть в глаза клиенту;
- тело обращено к клиенту;
- во время разговора демонстрировать жесты открытости, расположения (ладони открыты, плечи развернуты, руки разомкнуты, тело не зажато);
- крепкое рукопожатие, но без крайностей (избегать вялой или слишком сильно сжимающей руки);
- искренне улыбаться.

Подобные приемы способны подкрепить вербальную коммуникацию и послужить отличным сопровождением речевому воздействию на клиента. На последнем в данной работе остановимся подробнее.

К общим принципам речевого воздействия на клиента и создания положительного впечатления можно отнести следующие базовые принципы.

### 1. Вежливое обращение.

Вежливость является необходимым условием общения с любым клиентом. Рекомендуется обращение к клиенту на «Вы», которое свидетельствует о культуре сотрудника, и подчеркивает уважение к нему. Обращение на «ты» в деловой обстановке недопустимо и допускается только тогда, когда обусловлено неформальным форматом общения и может быть взаимным [7]. Необходимо также отметить, что посетители должны иметь возможность обратиться к работникам гостиницы или иной организации, продающей гостиничные услуги, а посему важно, чтобы у персонала были заметные бейджи с именем (или именем и отчеством) и указанием должности.

### 2. Приветствие.

Несмотря на то, что этикет предполагает, что первым должен здороваться мужчина с женщиной, младший по возрасту – со старшим, нижестоящий по должности – с вышестоящим, при продаже гостиничных услуг данные правила не актуальны, и лучше всего руководствоваться принципом «всегда приветствовать клиента первым». Когда клиент входит в помещение, встречающему его сотруднику необходимо сделать легкий поклон головы и улыбнуться, приветствуя при этом посетителя одним из общепринятых выражений: «Здравствуйте!» «Добрый день!», «Добро пожаловать!», «Рады с Вами встретиться» и т.п., произнося эти приветственные фразы с выражением [7].

### 3. Выразительная интонация.

Чтобы эффективно воздействовать на клиентов, необходимо умело владеть своей интонацией и уметь посредством нее передавать различные эмоциональные оттенки. Эмоциональная интонация позволяет обращаться непосредственно к потребностям клиента. Исследованиями установлено, что информация, переданная слушателю выразительным тоном, запоминается в 1,5 раза лучше [18]. С помощью широты диапазона собственного голоса и психологических пауз, подчеркивающих значимые слова, говорящий оказывает сильное влияние на собеседника.

### 4. Активное слушание.

Активное слушание помогает завоевать доверие клиента, расположить его к себе, а также, что немаловажно, собрать достаточно полную информацию о его интересах, склонностях и желаниях, чтобы в дальнейшем более убедительно воздействовать на его решение.

Сотрудник, который не слушает клиента, проявляет неуважительное отношение к нему. Такой сотрудник обычно не смотрит на клиента, принимает позу, демонстрирующую незаинтересованность в собеседнике и предмете разговора (руки скрещены, нога покачивается, корпус тела отклонен назад), выражается резко или нетерпеливо, имеет скучающий или раздраженный вид во время разговора; неожиданно меняет тему беседы или игнорирует сказанное клиентом [7]. Подобного поведения продавцам гостиничных услуг никак нельзя допускать.

Вместо этого необходимо: поддерживать визуальный контакт, сохранять открытую позицию, всячески показывать интерес к собеседнику. Тон голоса должен гармонизировать с голосом собеседника. А сам голос должен передавать теплоту, радушие, заинтересованность в теме разговора и значимость мнения собеседника. Также принцип активного и уважительного слушания предполагает возможность

клиента самому определить тему разговора и самому решить, когда ее переменить.

Таким образом, соблюдение указанных общих принципов позволяет положительно воздействовать на клиента, вызвать у него расположение и удовольствие от общения, что повышает эффективность продаж гостиничных услуг.

В рамках прикладной психологии были разработаны специальные приемы и методы воздействия на людей (в том числе покупателей различных продуктов и услуг) с целью влияния на них и создания положительного впечатления.

Так, для вербального установления контакта рекомендуется:

1. Называть клиента по имени.

Как утверждал известный американский психолог и специалист по ораторскому мастерству Дейл Карнеги, «имя человека – самый сладостный и самый важный для него звук на любом языке» [11]. Называя клиента по имени, сотрудник проявляет внимание к человеку и располагает его к себе.

2. Сделать уместный комплимент.

В данном случае под комплиментом подразумевается не безосновательная лесть, за которой сразу чувствуется фальшь, а искреннее желание найти в собеседнике его достоинства и отметить их в форме комплимента. Только искренний, неподдельный интерес к личности человека и его достоинствам способен вызвать его расположение [11].

3. Напомнить о прошлом позитивном опыте сотрудничества.

При наличии такого опыта подобное напоминание обязательно, так как оно погружает клиента в приятные воспоминания, а также создает ощущение традиционности, надежности и постоянства сотрудничества с гостиницей.

4. Постараться четко сформулировать и проговорить, как именно будет решена проблема или удовлетворена потребность клиента.

Четко формулируя положительный результат, сотрудник помогает клиенту представить желаемый итог сотрудничества с гостиницей и тем самым побуждает воспользоваться ее услугами. Обязательно проговорить выгоды от потенциального сотрудничества.

5. Правильно задавать вопросы, тем самым управляя ходом деловой беседы.

Стоит избегать вопросов, сразу настраивающих на отрицательный ответ («Вам не нужен завтрак в ресторане нашего отеля?»), лучше задавать вопросы без частицы «не» («Может быть, Вы хотите взять завтраки в ресторане нашего отеля?»).

6. Грамотно работать с возражениями.

Необходимо внимательно выслушать возражение, не перебивая клиента и используя технику активного слушания [25]. В конце фразы клиента можно произнести: «Я Вас услышал». Далее следует согласиться с возражением (психологическое присоединение), к примеру: «Полностью с вами согласен, экономия денег – это очень важно...». И затем дать аргументированный ответ по сути возражения, показать клиенту выход из ситуации.

7. Прощаясь с клиентом, всегда упоминать о своем оптимизме по поводу будущего сотрудничества.

Примерами прощаний могут быть: «До свидания! Приходите к нам еще», «Спасибо за обращение! Надеемся на дальнейшее сотрудничество!».

Алгоритм эффективного разговора с потенциальным клиентом, учитывающий указанные речевые приемы, представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Алгоритм разговора с потенциальным клиентом гостиницы сети «Мастер-отель»

Этап разговора	Требуемые действия
	Ключевая цель: создать положительное впечатление о гостинице и ее услугах.
Установление контакта	Визуально: смотреть в глаза собеседнику. Вербально: говорить четким и выразительным голосом; произносить нужные слова.

Представление услуги	Подстроиться под клиента, определив его типаж.
	Выяснить проблему клиента.
	Рассказать, как она может быть решена.
Выслушивание мнения клиента	Указать выгоды данного предложения.
	Терпеливо выслушать клиента, не перебивая.
	Вербально и невербально демонстрировать, что сотрудник внимательно слушает клиента.
Работа с возражениями	Осторожно проверить готовность клиента заключить сделку.
	Быть заранее подготовленным к наиболее вероятным возражениям.
	Не нужно отвечать на все возражения.
Завершение разговора	Отвечая на самые главные возражения, не забывать о цели визита клиента.
	Проверить готовность клиента заключить сделку.
	Привести весомый, убеждающий аргумент.
Прощание	Проявить эмпатию.
	Предложить заключить сделку.
	Вежливо попрощаться.
	Выказать оптимизм по поводу дальнейшего сотрудничества.

Таким образом, можно сделать вывод, что, чтобы усовершенствовать процесс продаж гостиничных услуг, а также надолго заручиться расположением постоянного клиента, повысив его лояльность, сотрудникам «Мастер-отель» необходимо умело пользоваться различными техниками продаж, в том числе правильно взаимодействовать с клиентом, используя различные приемы речевого и невербального воздействия.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Гостиничные услуги подразделяются на основные, дополнительные и индивидуальные. В зависимости от пожеланий менеджмента предприятия, услуги могут быть бесплатными или предоставляться за дополнительную плату. Характер гостиничных услуг во многих аспектах отличается от услуг иного типа, предоставляемых на рынке другими предприятиями и учреждениями. Поэтому можно заключить, что продажа гостиничных услуг – сфера довольно специфическая. Для того чтобы гостиничный бизнес был успешным и конкурентоспособным, нужно учитывать множество характерных для него нюансов.

Закономерности спроса и предложения, наблюдаемые в экономике в целом, также действуют и на рынке гостиничных услуг. Однако этот факт не исключает присутствия определенных особенностей спроса на услуги отеля, таких как резкие сезонные и недельные колебания спроса, нефункциональный спрос за счет эффекта Веблена, характерный для элитных курортов и дорогих гостиничных цепей, зависимость от изменений цен на комплементарные товары, и др.

Продажа гостиничных услуг – это комплексная задача, которая имеет множество направлений решения. Для высокого уровня продаж большое значение имеет технология продвижения гостиничных услуг. Технология продаж соединяет свойства продукта и потребности потребителей, то есть обеспечивает продажи. А значит, главными составляющими элементами технологии продаж являются: понимание потребностей клиентов, а также знание характеристик, преимуществ и выгод продаваемых услуг.

В текущих кризисных условиях выжить и успешно развиваться могут только конкурентоспособные фирмы. В связи с этим одной из основных задач



маркетологов и менеджеров в гостиничном бизнесе является повышение спроса на свой товар, использование эффективных техник продаж, умение заручиться расположением клиента и правильно взаимодействовать с ним, используя различные приемы воздействия.

В качестве объекта исследования в данной работе была выбрана сеть гостиниц «Мастер-отель», расположенная в Москве и Московской области. Сеть включает в себя 4 гостиницы, каждая из которых отличается по расположению и размеру номерного фонда, но выступает на рынке под единым брендом «Мастер-отель» и предоставляет похожий набор гостиничных услуг бюджетного уровня, основой которых является предоставление просторных, скромно обставленных номеров с собственной ванной комнатой.

Сеть гостиниц «Мастер-отель» в своей деятельности использует различные каналы продаж, а именно: прямая продажа, агентские продажи, продажи корпоративным клиентам. В зависимости от типа клиента отель предоставляет скидки. Также для стимулирования продаж используется реклама.

Динамика продаж «Мастер-отель» следующая: в 2017 году по сравнению с 2015 годом загрузка номерного фонда увеличилась в самой бюджетной категории «Эконом» и в номерах «Стандарт», не изменилась в категории улучшенных номеров, но снизилась в категории «Люкс». Было сделано предположение, что на это повлиял кризис в экономике и снижение покупательной способности населения, вследствие чего клиенты стали выбирать более дешевые номера.

На данный момент стратегической целью руководства гостиничной сети «Мастер-отель» является достижение большей загрузки номерного фонда, и эта цель может быть достигнута путем совершенствования деятельности по продаже собственных гостиничных услуг.

Так, при продаже гостиничных услуг работникам сети следует не только опираться на свойства продаваемой услуги и ее цену, но и учитывать специфику каждого конкретного клиента и обращать внимание на психологические аспекты коммуникации с ним.

Чтобы успешно продавать гостиничные услуги и заручиться расположением клиента, необходимо умело пользоваться указанными всеми каналами коммуникации: вербальным, визуальным и иногда кинестетическим. При этом должна присутствовать согласованность (конгруэнтность) между вербальными и невербальными посланиями, которые демонстрирует сотрудник организации.

К общим принципам речевого воздействия на клиента относится вежливое обращение, приветствие, выразительная интонация, активное слушание.

Также сотрудникам, занятыми продажей гостиничных услуг, рекомендуется: называть клиента по имени, сделать уместный комплимент, напомнить о прошлом позитивном опыте сотрудничества, постараться четко сформулировать и проговорить, как именно будет решена проблема или удовлетворена потребность клиента, правильно задавать вопросы, грамотно работать с возражениями и, прощаясь с клиентом, всегда упоминать о своем оптимизме по поводу дальнейшего сотрудничества.

Можно утверждать, что разработанные меры по совершенствованию продаж гостиничных услуг за счет эффективного воздействия на клиента позволят обеспечить развитие гостиничному предприятию, повысить лояльность клиентов и увеличить продажи.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. ГОСТ Р 50646-94 Услуги населению. Термины и определения [Электронный ресурс] / Профессиональные справочные системы Техэксперт. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru> (дата обращения: 12.07.2018).
2. ГОСТ Р 51185-98 Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования [Электронный ресурс] / Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru> (дата обращения: 13.07.2018).
3. ГОСТ Р 53997-2010 Туристские услуги. Информация для потребителей. Общие требования [Электронный ресурс] / Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru> (дата обращения: 13.07.2018).
4. **Международные гостиничные правила** (одобрены Советом Международной гостиничной ассоциации 02.11.1981, г. Катманду, Непал) [Электронный ресурс] / Российский союз туриндустрии. – Режим доступа: <http://www.rostourunion.ru> (дата обращения: 10.07.2018).
5. Быстров, С.А. Организация гостиничного дела: учеб. пособие. – М.: Форум, ИНФРА-М, 2016. – 432 с.
6. Воронцова, М.Г. Гостиничный бизнес: теория и практика / М.Г. Воронцова. – СПб.: СПбГУКИ, 2014. – 168 с.

7. Гойхман, О.Я. Речевая коммуникация: учебник / О.Я. Гойхман, Т.М. Надеина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 286 с.
8. Джум, Т.А. Организация гостиничного хозяйства: учеб. пособие / Т.А. Джум, Н.И. Денисова. – М.: Магистр, ИНФРА-М, 2014. – 400 с.
9. Дмитриев, М.Н. Экономика туристского рынка: учебник / М.Н. Дмитриев, М.Н. Забаева, Е.Н. Малыгина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 311 с.
10. Зорин, И.В. Туризм как вид деятельности / И.В. Зорин, Т.П. Каверина, В.А. Квартальнов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 288 с.
11. Карнеги, Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги. – М.: Попурри, 2015. – 352 с.
12. Косолапов, А.Б. Технология и организация туроператорской и турагентской деятельности: учебное пособие / А.Б. Косолапов. – М.: КноРус, 2017. – 288 с.
13. Лесник, А.Л. Гостиничный маркетинг: теория и практика максимизации продаж / А.Л. Лесник. – М.: КноРус, 2015. – 232 с.
14. Лойко, О.Т. Туризм и гостиничное хозяйство: учеб. пособие / О.Т. Лойко. – Томск: Изд-во ТПУ, 2014. – 152 с.
15. Мазилкина, Е.И. Организация продаж гостиничного продукта: учеб. пособие / Е.И. Мазилкина. – М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2016. – 207 с.
16. Малых, Н.И. Экономика гостиничного предприятия: учеб. пособие / Н.И. Малых, Н.Г. Можяева. – М.: Форум, ИНФРА-М, 2013. – 320 с.
17. Наумов, В.Н. Основы предпринимательской деятельности: учебник / В.Н. Наумов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 313 с.
18. Пиз, А. Язык телодвижений. Расширенная версия / А. Пиз, Б. Пиз. – М.: Эксмо, 2015. – 464 с.
19. Семеркова, Л.Н. Технология и организация гостиничных услуг: учебник / Л.Н. Семеркова, В.А. Белякова, Т.И. Шерстобитова и др. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 320 с.
20. Скараманга, В.П. Фирменный стиль в гостеприимстве: учеб. пособие / В.П. Скараманга. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 192 с.
21. Скобкин, С.С. Экономическая стратегия развития гостиничного, ресторанного и туристического предприятия: учеб. пособие / С.С. Скобкин. – М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2013. – 112 с.
22. Старчикова, Н.Г. Маркетинговые исследования рынка гостиничных услуг / Н.Г. Старчикова // Вектор науки ТГУ. – 2013. – №1.
23. Ушаков, Д.С. Технологии продаж в туристическом бизнесе / Д.С. Ушаков. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. – 240 с.

24. Ушаков, Р.Н. Развитие ресурсного потенциала гостиничного предприятия. – 2-е изд., стер. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 168 с.
25. Методы продажи турпродукта [Электронный ресурс] / Экономическая переводная литература. – Режим доступа: <http://econbooks.ru/books/part/19859> (дата обращения: 10.07.2018).
26. Ячменева, А.П. Особенности продаж гостиничных услуг / А.П. Ячменева, В.В. Блекус // Актуальные направления научных исследований: от теории к практике: материалы III Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 29 янв. 2015 г.) – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2015. – С. 347-348.
27. Мастер-отель [Электронный ресурс] / Мастер-отель: сеть гостиниц. – Режим доступа: <http://www.master-hotel.ru> (дата обращения: 13.07.2018).

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### **Организационная структура гостиниц сети «Мастер-отель»**

Администрация

Служба приема и размещения

Финансово-экономический отдел

Служба  
питания

Служба обслуживания номерного фонда

Служба дополнительных услуг

Вспомогательная служба

Служба  
безопасности