

сделать профессионала. Если же у него от природы нет соответствующих "настроек", его можно научить технологиям, бизнес-процессам, заставить улыбаться. Но это будет неискренне, и клиент все почувствует. Такому человеку почти невозможно будет работать в прямом контакте с туристами», — подчеркнул Евгений Бромберг.

Участники рынка отмечают, что процесс оказания услуг затрагивает две стороны: того, кто отдает, и того, кто принимает. Гость и служащий отеля «работают» в паре. Чем культурнее и контактнее клиент, тем проще его хорошо обслужить. Но если персонал разбивается в лепешку, а клиент хамит и получает от этого удовольствие, выстроить качественный сервис сложнее. Хорошая новость в том, что менталитет и гостей, и работников гостиниц постепенно меняется. Подрастает новое поколение, у которого более простое отношение не только к сервису, но и вообще к людям, к обслуживающему персоналу.

Примечательно, что многие туристы, попадая в чужую языковую среду, чувствуют себя скованно и ведут себя более сдержанно, чем на родине, отметил Евгений Бромберг. Они становятся более легкими клиентами для качественного обслуживания, т. к. менее готовы к проявлениям грубости и получают положительный отклик от персонала.

«Несмотря на то, что путешествия по Европе очень ценятся нашими соотечественниками, я не могу сказать, что сервис там идеальный. Но он отличается от нашего важной деталью: у сотрудников общепита и отелей очень развито чувство собственного достоинства. Есть даже сеть гостиниц, у которой слоган звучит так: "Мы — дамы и господа, которые обслуживают дам и господ". И это уважение к другому, которое опять-таки еще только прорастает в нашей ментальности, формирует достойное отношение к работникам сферы гостеприимства и в ответ — качественный сервис», — сказал Евгений Бромберг.

КЛИЕНТ НАВСЕГДА При высоком уровне обслуживания клиенты часто повторно бронируют отель. Хороший показатель возвратов гостей на отдых — 30%. «Есть такое понятие — "клиент на всю жизнь", т. е. тот, который стал постоянным. И это самый дорогой гость для отеля. У компании должно быть понимание, что каждый турист может стать постоянным, привозить друзей и близких», — добавил Евгений Бромберг. Это позволит значительно сэкономить на привлечении новых клиентов. Системы интернет-бронирования берут комиссию за каждого человека в размере 15% от стоимости его размещения. Есть комиссия и у туроператоров. Отелиеры по понятным причинам стремятся уменьшать затраты на выплату комиссий за счет того, что многие гости переходят в категорию постоянных. Из этого, в том числе, складывается прибыль. Разница в доходах у отеля с хорошим сервисом, в отличие от коллег по рынку, где не дорожат гостями, может достигать 40%, оценил Евгений Бромберг.

Но даже несмотря на высокий процент возврата туристов, средству размещения необходимо комплексное продвижение, включающее имиджевую рекламу и рекламу для привлечения новых гостей. При открытых границах отдыхающие выбирают путешествия не только внутри страны, но и по миру. Поэтому «сарафанное радио» не гарантирует стопроцентной загрузки.

ЗАМАНИТЬ «СЕТЕВИКОВ» По мнению господина Бромберга, путь у российского турбизнеса один — повышать профессионализм инвесторов и руководящего состава компаний, т. к. уважительное отношение к персоналу и туристам начинается «с головы». В триаде «собственник — сотрудник — гость» все должны быть равны, без привилегий. В короткие сроки массово «перепрошить» менталитет служащих невозможно: в гостиничную сферу пришло много случайных людей, не подходящих для этой работы. Но за пару-тройку лет можно донести эти идеи до людей, которые владеют и управляют турбизнесом.



ФОТО: ЕВГЕНИЙ ПЯТНИЦКО

«Изменить имидж курортов быстро и без значительных вложений можно за счет аутсорсинга персонала профессиональных FM-операторов (компаний, специализирующихся на эксплуатации коммерческих объектов. — Прим. ред.). В любой FM-компании есть система подготовки линейных сотрудников, которая включает навыки общения с гостями и клиентоориентированный подход. Также существуют стандарты поведения и налажена система контроля их выполнения. Таким образом, те же местные жители, работая на том же объекте, будут вести себя совсем по-другому», — сказал Борис Мезенцев. Еще один выход — привлечение сетевых операторов. Однако это, конечно, займет больше времени и потребует сложного переговорного процесса в каждом конкретном случае, уточнил он.

«ЕСТЬ ТАКОЕ ПОНЯТИЕ — "КЛИЕНТ НА ВСЮ ЖИЗНЬ", Т. Е. ТОТ, КОТОРЫЙ СТАЛ ПОСТОЯННЫМ. И ЭТО САМЫЙ ДОРОГОЙ ГОСТЬ ДЛЯ ОТЕЛЯ. У КОМПАНИИ ДОЛЖНО БЫТЬ ПОНИМАНИЕ, ЧТО КАЖДЫЙ ТУРИСТ МОЖЕТ СТАТЬ ПОСТОЯННЫМ, ПРИВОЗИТЬ ДРУЗЕЙ И БЛИЗКИХ»

Преимущество сетевиков в том, что они заходят на рынок с готовыми стандартами оказания услуг, четко настроены на свою целевую аудиторию, дают ей оптимальный сервис, подчеркнул Евгений Бромберг. Кроме того, у них разработаны стандарты оснащения, жесткие требования к номерному фонду, системам безопасности, персоналу. Все это формирует более качественную материальную базу, чем у местных отельеров, у которых нет подобного опыта и устоявшихся традиций. А между тем материально-техническая база — такая же значимая составляющая качественного сервиса, как и отношение сотрудников к гостям: их вклад в формирование имиджа отеля — 50/50. Оснащение гостиницы говорит об отношении инвестора не только к гостям, но и к персоналу: хорошо оборудованные номера удобны для уборки, ремонта и других видов обслуживания. Важна и хорошая форма для сотрудников, которая подчеркивает статус этих людей, помогает им ощутить себя значимыми и нужными.

На общее впечатление от гостиницы влияет и техническая исправность инженерных сетей. Грамотная ежедневная эксплуатация здания сводит к минимуму количество серьезных проблем: неисправностей, аварий, поломок и т. д., отметил Борис Мезенцев. Но даже в отелях, где регулярно проводятся капитальные и профилактические ремонтные работы, могут возникать форс-мажоры. И в таких ситуациях впечатления, которые останутся у гостей, во многом зависят от линейного персонала.

САМЫЙ ДОРОГОЙ ГОСТЬ ДЛЯ ОТЕЛЯ — ТОТ, КОТОРЫЙ СТАЛ ПОСТОЯННЫМ

«Во-первых, профилактика и мелкий ремонт лежат именно на его плечах. Во-вторых, грамотное поведение и быстрые действия сотрудников дадут возможность быстро устранить проблему и сгладить негатив, если речь не о серьезных авариях, например, с кондиционированием или водоснабжением», — сказал Борис Мезенцев.

ОТЛАЖЕННЫЙ МЕХАНИЗМ Чтобы поддерживать уровень сервиса, в сетевых отелях проводят тренинги для персонала. Каждый новый сотрудник проходит обучение, прежде чем приступить к своим обязанностям. У него есть индивидуальный план профессионального развития и наставник. В отелях, которые работают круглогодично, основной персонал задействован на постоянной основе. Летом приезжают в основном индивидуальные туристы, в межсезонье — большие группы людей, корпоративные клиенты. Компаниям не приходится отправлять сотрудников в вынужденный отпуск из-за снижения загрузки. Влияние сезонности на отдых персонала состоит лишь в том, что работники фронт-офиса планируют отпуск на то время года, когда нет массовых заездов отдыхающих. А сотрудники отдела продаж, наоборот, отдыхают летом, потому что у них основная деятельность приходится на межсезонье.

Поскольку персонал в основном постоянный, текучки нет, пояснили представители одного из крупных сетевых отелей в Сочи. Бывает, при высокой загрузке возникает необходимость привлекать дополнительные ресурсы. Тогда отели прибегают к услугам специализированных аутстаффинговых компаний. С их помощью подбирают сезонный персонал — официантов, горничных — и с ними проводят тренинги, обучают своим стандартам. К работе они приступают также под наставничеством супервайзера, как и сотрудники, которых берут на постоянную работу.

ВЛИЯНИЕ СРЕДЫ Гости приезжают на отдых не ради пребывания в гостинице. Их цель — поплавать в море, позагорать, оздоровиться. И здесь возникает главная проблема кубанских курортов. Даже если у всех местных отельеров сервис приблизится к идеальному, это существенно не изменит имидж российского юга, пока городская среда будет неизменной: неэстетичные палатки с торговлей, отсутствие единого архитектурного стиля в застройке, громкая музыка в кафе, таксисты, в буквальном смысле хватающие туристов за руки, и т. д.

Как влияет среда на отношение отдыхающих, можно увидеть на примере Геленджика. Создание современной набережной превратило его в один из самых привлекательных курортов региона, хотя многие проблемы с инфраструктурой и сервисом остались нерешенными.

Администрации курортных городов постепенно приводят инфраструктуру в порядок, а торговые

точки — к единообразию, вкладываются в озеленение, клумбы, освещение. Но их усилий недостаточно, чтобы глобально изменить впечатление от побережья.

«К сожалению, многие гости смирились с состоянием мест, где они отдыхают. С одной стороны, когда клиент непритязателен и едет, несмотря на условия проживания, это радует турбизнес. Но с другой — у нас не сформирована культура качественного отдыха, и от туристов почти не поступает запроса на улучшение внешнего вида курортов», — отметил Евгений Бромберг. Чем взыскательнее станет гость, тем скорее будет меняться их облик.

Оксана Булах полагает, что состояние городской среды влияет на поведение как туристов, так и сотрудников туриндустрии. Достаточно убрать мусор, поставить красивые точки продаж в едином стиле, подстричь деревья и облагородить клумбы — цивилизованное внешнее обустройство внутренне организует людей и вдохновит их повысить качество работы.

«БЛАГОРОДНЫЕ» ГОРОДА Отчасти хаос на курортах эксперты объясняют тем, что они застраивались без какого-то плана на протяжении нескольких десятилетий. Все успешные современные мировые курорты были построены на свободной территории по заранее утвержденным проектам и планам. Чтобы наши курортные территории конкурировали с зарубежными, нужно создавать новые курорты с нуля, отметил Илья Уманский. У нас уже есть успешные практики, например, Имеретинская низменность, застроенная к Олимпиаде. Реновация наше побережье не спасет, т. к. заповоливший курорты частный сектор так и останется доминирующей категорией средств размещения, полагает он.

ЧТОБЫ ПОДДЕРЖИВАТЬ УРОВЕНЬ СЕРВИСА, В СЕТЕВЫХ ОТЕЛЯХ ПРОВОДЯТ ТРЕНИНГИ ДЛЯ ПЕРСОНАЛА. КАЖДЫЙ НОВЫЙ СОТРУДНИК ПРОХОДИТ ОБУЧЕНИЕ, ПРЕЖДЕ ЧЕМ ПРИСТУПИТЬ К СВОИМ ОБЯЗАННОСТЯМ. У НЕГО ЕСТЬ ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ И НАСТАВНИК. В ОТЕЛЯХ, КОТОРЫЕ РАБОТАЮТ КРУГЛОГОДИЧНО, ОСНОВНОЙ ПЕРСОНАЛ ЗАДЕЙСТВОВАН НА ПОСТОЯННОЙ ОСНОВЕ

«В чистом поле строить проще, чем в районе сложившейся застройки: можно нарезать территории нужной площади и формы, грамотно продумать инфраструктуру. Когда пытаешься встраиваться в освоенную местность, почти невозможно создать отель, отвечающий последним трендам», — констатировала Оксана Булах.

На новой территории действительно нет балласта в виде устаревших архитектурных и планировочных решений, изношенных коммуникаций. Можно создать курорты высокого класса, если за дело возьмутся профессионалы, согласен Евгений Бромберг. Но на самом деле несовременное устройство приморских городов и поселков не мешает им быть привлекательными для туристов, считает эксперт. Многие путешественники за границей предпочитают отдыхать в регионах старой застройки, где нет отелей-тысячников, но при этом сложилась особая атмосфера. Комфортная среда там формировалась десятилетиями, а в некоторых местах — столетиями. Сложился определенный архитектурный стиль, который поддерживается за границей предпочтением отдыхать в регионах старой застройки, где нет отелей-тысячников, но при этом сложилась особая атмосфера. Комфортная среда там формировалась десятилетиями, а в некоторых местах — столетиями. Сложился определенный архитектурный стиль, который поддерживается за границей предпочтением