

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Институт истории и международных отношений

**Формирование и развитие системы управления внутренним  
маркетингом гостиничного предприятия (на примере Сети отелей  
«Богемия» г. Саратов)**

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студента 3 курса 361 группы  
направления 43.04.02 Международный туризм  
Института истории и международных отношений  
Ваничкина Владимира Олеговича

Научный руководитель  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись

Е.С. Милинчук  
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой  
д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_

подпись

Т.В. Черевичко  
инициалы, фамилия

Саратов, 2019

## Введение

С каждым годом сфера услуг становится все более значимой в экономике России, а возрастающий уровень конкуренции заставляет организации использовать маркетинг как средство достижения превосходства. Как показал опыт экономических реформ, сложное финансовое положение многих российских предприятий в значительной мере обусловлено неэффективным менеджментом. Рыночная трансформация экономики качественно преобразует системы управления организациями различных сфер и отраслей в соответствии с изменениями условий их жизнедеятельности, требующих быстрой реакции на нестабильные ситуации, гибкой адаптации к новым требованиям внешней среды.

Поскольку индустрия услуг является высококонтактной сферой, качество предоставляемых услуг в большей степени зависит от персонала организации. Внутренний маркетинг не только один из ключевых элементов философии любого бизнеса. Это непрерывно осуществляемая целенаправленная последовательность управленческих действий, в том числе по развитию клиентоориентированности компании, повышению лояльности работников к компании, по организации сотрудничества всех ее подразделений в достижении поставленных целей. Чтобы эффективно удовлетворять потребности внешних клиентов, быть конкурентоспособной на рынке, организация, прежде всего, должна эффективно удовлетворять потребности своих внутренних клиентов – персонала. Это достигается с помощью формирования и развития в организации системы внутреннего маркетинга.

Необходимо отметить, что проблемой внутреннего маркетинга на туристических предприятиях в свое время занимались такие зарубежные и отечественные ученые, как Бакун Т.В., Зеркалий Н.Г., Кальщенко В.Н., Сталькина У.М., Котлер Ф., Дуракова И.Б., Келлер К.Л. и другие.

Целью магистерской работы является всестороннее исследование проблемы развития форм и методов внутреннего маркетинга.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить понятие, содержание и роль внутреннего маркетинга в управлении гостиничными предприятиями;
2. Рассмотреть модели внутреннего маркетинга;
3. Проанализировать особенности внутренней маркетинговой деятельности гостиничными предприятиями за рубежом;
4. Исследовать уровень развития внутреннего маркетинга в Сети отелей «Богемия» г. Саратова;
5. Выявить влияние уровня подготовленности и характера мотивации персонала на удовлетворенность потребителей качеством гостиничных услуг;
6. Сформулировать рекомендации по совершенствованию системы внутреннего маркетинга в сети отелей «Богемия».

Структура магистерской работы обусловлена целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Во введении раскрывается актуальность, определяется степень научной разработки темы, цель и задачи исследования. В первой главе рассматриваются понятие и содержание внутреннего маркетинга, его модели и роль в управлении туристскими компаниями. Во второй главе раскрываются особенности внутреннего маркетинга на гостиничных предприятиях за рубежом, анализируется деятельность специалистов отдела внутреннего маркетинга конкретных компаний. В третьей главе анализируется система внутреннего маркетинга в Сети отелей «Богемия» и формулируются рекомендации по совершенствованию существующей системы. В заключении подводятся итоги исследования, формируются окончательные выводы по рассматриваемой теме.

## Основное содержание магистерской работы

Внутренний маркетинг является предметом острых обсуждений уже длительное время, при этом толкование его содержания характеризуется определенными противоречиями. Это связано с различиями в оценках перспектив развития данного направления, как научной дисциплины, так и области практической деятельности.

Существуют довольно разные подходы зарубежных и отечественных авторов к содержанию понятия «внутренний маркетинг». Так, Л. Берри и А. Парасураман, являющиеся представителями североамериканской школы маркетинга услуг, отмечают, что «внутренний маркетинг – это привлечение, развитие, мотивация и удержание квалифицированного персонала предлагаемой работой, удовлетворяющей их потребности. Внутренний маркетинг – это философия отношения к работнику как к клиенту, и стратегия создания работы-продукта в соответствии с потребностями сотрудника-клиента». **Сноска.**

Известный специалист в области маркетинга индустрии гостеприимства, представитель американской школы маркетинга услуг Котлер Ф. приходит к выводу, что внутренний маркетинг – это «обеспечение принятия надлежащих маркетинговых принципов всеми работниками организации и особенно ее высшим руководством». **Сноска.** При этом в своих более ранних работах ученый лишь констатирует, что внутренний маркетинг ориентирован внутрь фирмы, на ее служащих, а также определяет задачи внутреннего маркетинга, которые заключаются в осуществлении найма работников, их обучении и мотивации на высокий уровень обслуживания. В более поздних работах автор рассматривает внутренний маркетинг в качестве составляющей концепции целостного маркетинга.

Особая роль в раскрытии содержания внутреннего маркетинга отводится тезису о клиентоориентированности персонала, сформулированному К.Гронроосом следующим образом: «идея внутреннего маркетинга заключается в том, что сотрудники организации должны быть мотивированы

на понимание процесса обслуживания клиентов, клиентоориентированность и заинтересованность в результатах труда посредством активного применения маркетингового подхода к внутриорганизационному рынку сотрудников». **Сноска.**

Свое определение представили еще одни представители российской школы маркетинга Голубкова Е.Н. и Михайлов О.З.: «внутренний маркетинг – это маркетинг, который осуществляется внутри организации и направлен на эффективное образование и мотивацию труда сотрудников, непосредственно осуществляющих контакты с клиентами и обеспечивают поддержку этих контактов, а также на создание условий, при которых работники работают как единая команда, обеспечивает наиболее полное удовлетворение запросов клиентов». **Сноска.**

Итак, под внутренним маркетингом туристских предприятий понимается вид управленческой деятельности, направленный на оптимизацию внутренней среды предприятия путем использования маркетингового подхода к управлению персоналом (средствами маркетинга). Данный вид деятельности характеризуется выявлением и удовлетворением потребностей сотрудников («внутренних» клиентов – основного ресурса организации, необходимого для достижения целей предприятия), а также является предпосылкой эффективного удовлетворения ими потребностей внешних клиентов (туристов, отдыхающих), что в итоге ведет к повышению конкурентоспособности туристских предприятий.

Суть внутреннего маркетинга заключается в том, что отношения компании и работников строятся на тех же основаниях, что отношения компании с клиентами. Руководство «предлагает» особый продукт – должность с ее специфическими правами, обязанностями и условиями работы. Работник, в свою очередь, «покупает» этот продукт, «оплачивая» его своим трудом. Таким образом, ориентация на клиента – основа традиционного понимания маркетинга – дополняется ориентацией на «внутреннего потребителя» – сотрудника.

Для того, чтобы большая часть сотрудников организации проявляла к ней высокую лояльность, необходимо создавать соответствующие условия для работы персонала, т. е. внедрять систему мер и мероприятий, влияющих на уровень лояльности в положительную сторону, с двумя основными стратегическими целями: создание в коллективе атмосферы честности, открытости и взаимопомощи, и ликвидация элементов кадровой политики, способствующих проявлению нелояльности сотрудников. Для отслеживания изменений уровня лояльности и оценки результатов осуществления внутреннего маркетинга кадровым службам необходимо периодическое измерение лояльности персонала по мотивам и факторам, влияющим на уровень мотивации.

Концепция маркетинга персонала, получившая импульс развития за рубежом, давно и успешно используется практиками в развитых странах. Основное ее преимущество заключается в возможности организации определенного планирования для реализации кадровой стратегии: маркетинг персонала открывает предприятию на длительную перспективу человеческие ресурсы, способные образовать стратегический потенциал, посредством которого можно реализовывать запланированные мероприятия.

Целью внутренних маркетинговых исследований корпораций сегодня является выяснение «удовлетворенности» внутренних клиентов (работников, подразделений) товарами и услугами «внутренних поставщиков» (отдельных подразделений компании и самой компании в целом).

В иностранных компаниях можно найти множество примеров использования инструментов внутреннего маркетинга. Если взглянуть практически на любую историю выдающегося корпоративного успеха за нескольких последних десятилетий, можно заметить, что именно способность компаний вовлечь своих служащих и заслужить их преданность играли важнейшую роль. В качестве примеров можно привести Southwest Airlines, Holiday Inn, Hilton Worldwide, McDonald's; Ritz-Carlton; Sheraton Perth; Marriot; Kimpton Hotels & Restaurants.

Одним из элементов внутреннего маркетинга является корпоративная культура внутри предприятия. Здесь важным аспектом является взаимоотношения между сотрудниками компании разных уровней. Формирование корпоративной культуры, способствует удовлетворению потребностей внутренних клиентов, то есть персонала. Основная роль корпоративной культуры – воспроизведение самой себя (на всех уровнях и составляющих компании), «воспитание» вновь прибывающих сотрудников.

Немаловажную роль в системе внутреннего маркетинга играет также профессиональное развитие и обучение персонала. Так, например, в международной сети отелей «Holiday Inn» каждый сотрудник находится под неослабевающим контролем кадровой службы. Разработка и осуществление программ обучения является одной из основных функций службы человеческих ресурсов. Получив работу в гостинице, все сотрудники гостиницы должны посетить занятие, на котором обсуждаются вопросы, затронутые в правилах поведения сотрудников гостиницы. После вступительного занятия каждый служащий проходит обучение, проводимое руководителем отдела, чья задача состоит в том, чтобы привить навык, необходимый сотруднику для выполнения своих обязанностей. В «Holiday Inn» введена система «appraisal». Это форма выявления сильных и слабых сторон работников их непосредственным начальником, в результате которой выявляется потребность в определенных тренингах. Каждый менеджер подразделения имеет инструкцию, в которой отражено, как именно проводить «appraisal». Кроме того, персонал имеет возможность посещать курсы иностранных языков, а также периодически компьютерные курсы.

Таким образом, можно сделать вывод, что в «Holiday Inn» заботятся об уровне подготовки персонала гостиницы. Ежегодно, среди сотрудников гостиниц проводится аттестация, в ходе которой проверяются качества работника и устанавливается мера соответствия уровня его квалификации требованиям занимаемой им или намеченной для него должности. При этом

аттестуются работники как таковые, а не только результаты их деятельности. Тем самым гарантируется комплексная всесторонняя оценка их качеств.

Аттестация поощряет людей к постоянному совершенствованию стиля своей работы, обогащению своих деловых, моральных и психологических качеств, развитию чувства ответственности.

Также, отдельно следует отметить, что руководство «Holiday Inn» развивает культуру обслуживания, которая направлена на обслуживание клиента на основе определенных правил, процедур, системы поощрений и действий. Каждый сотрудник предприятия понимает, что он выступает носителем этой культуры. Большим плюсом в поддержании высокой культуры организации выступает проработанная система коммуникации. Ежедневно проводятся встречи отделов, где менеджер доводит до сведения каждого работника, какие мероприятия планируются на день, какие события происходят в гостинице. Еженедельно встречаются всем департаментом, где обсуждаются результаты работы, намечаются цели и задачи. И, наконец, раз в месяц весь персонал гостиницы собирается в огромном зале, и главный менеджер отеля поздравляет всех с достигнутыми результатами, награждает особенно отличившихся и поясняет грядущие события. В результате сама организация и ее служащие действуют как единое целое.

Руководство отелей не жалеет времени на общение как с клиентами, так и со служащими, контактирующими с клиентами. На предприятии поощряются любые инициативы, руководители подразделений считают самым важным в своей работе контакт с сотрудниками. Любые предложения и жалобы принимаются к рассмотрению, и делается все возможное, чтобы отыскать компромисс в сложившейся ситуации.

Таким образом, каждый элемент является неотъемлемой частью процесса создания внутреннего маркетинга на предприятии и только последовательность всех этих элементов может повлечь за собой ожидаемый положительный исход от работы персонала в целом, который и предполагает внутренний маркетинг.



В практической части магистерской работы была проанализирована система внутреннего маркетинга сети отелей «Богемия» (г. Саратов). Сеть отелей «Богемия» – одна из крупнейших региональных гостиничных сетей, в которую входят пять современных и комфортабельных отелей. Это «Частная резиденция «Богемия», «Бизнес-отель «Богемия», «Сити-отель «Богемия», «Богемия на Вавилова» и отель «ПионерЛюкс».

Сеть отелей «Богемия» – это, в первую очередь, бизнес-отели, в которых действуют единые корпоративные стандарты гостиничного сервиса: первоклассное обслуживание, душевное гостеприимство, комфортабельный номерной фонд, русская и европейская кухня от опытных поваров, профессиональная организация частных и корпоративных мероприятий. Все отели находятся в деловом и историческом центре Саратова, в пешей доступности от основных достопримечательностей города. Гостиницы Сети отличаются европейским уровнем сервиса и персональным вниманием к каждому Гостю.

Основной деятельностью гостиницы является предоставление мест временного проживания, как для российских граждан – командированных, прибывающих в город бизнесменов, деятелей культуры, так и для иностранных туристов, прибывающих в туристических или деловых целях в город Саратов. Очевидным преимуществом перед конкурентами Сети являются удобное расположение отелей в историческом и деловом центрах города Саратова, а также большой номерной фонд, что даёт широкий выбор номеров на совершенно разные вкусы гостей. А благодаря хорошей репутации на рынке появляется возможность расширения Сети отелей в различных городах России.

На основе проведенного SWOT-анализа были выявлены значительные отрицательные стороны компании. К таким относятся отсутствие собственных зданий некоторых отелей и сложность выявления местонахождения, что может сказаться на выборе гостей в пользу конкурентов. Также, среди недостатком можно отметить недостаточный

уровень квалификации персонал, и как следствие - недостаточно высокий уровень сервиса, что может способствовать потере как новых клиентов, так и постоянных.

Также автором магистерской работы в сентябре 2018 г. было проведено анкетирование, целью которого являлось определить лояльность сотрудников к Сети отелей «Богемия». Было опрошено 50 сотрудников, среди которых были администраторы и горничные.

Согласно проведенному анкетированию, 64% персонала недовольны размером заработной платы, т.к. считают, что их труд недостаточно высоко оплачивается. В связи с этим, большая часть персонала перешла бы на другую работу, если бы появилась такая возможность. Также, 22% не устраивает график. В связи с тем, что не хватает администраторов, приходится часто выходить на замены в свои выходные дни, которые также недостаточно высоко оплачиваются. 83% персонала указало, что за последние 3 месяца не было никаких положительных изменений, что говорит о застое компании. Сеть не развивается и не работает со своим персоналом. В итоге абсолютное большинство отметило, что их роль в компании никак не признаётся. Помимо этого на работу нанимается неквалифицированный персонал, совершенно не связанный со сферой туризма. Из-за недостатка администраторов, на работу нанимаются люди с юридическим, экономическим, педагогическим образованием, и лишь 10% персонала имеют образование в сфере туризма.

Плохо проводится работа по изучению потребительских предпочтений, изредка опрашиваются клиенты гостиницы, не проводятся опросы и анкетирование потребителей гостиничных услуг. Предложения по оказанию дополнительных услуг осуществляются субъективно, без учета требований рынка и предварительного изучения спроса.

Основными проблемами управления персоналом в сети отелей «Богемия» является высокая текучесть кадров, отсутствие у них специальных знаний и навыков, ограниченные возможности карьерного роста. Всё это

связано с устаревшей системой внутреннего маркетинга Сети отелей «Богемия», которую необходимо совершенствовать.

Кроме того, для оценки качества предоставляемых услуг было проведено анкетирование клиентов сети отелей «Богемия». В анкетировании приняло участие 100 человек. Потребители дали невысокую оценку оперативности оказания услуг: 32% респондентов были недовольны скоростью оказания услуг. Это говорит о том, что персонал гостиниц работает достаточно медленно и нехотя выполняет свои должностные обязанности. Реакция на просьбы клиентов является замедленной и несвоевременной.

В магистерской работе были сформулированы рекомендации по совершенствованию системы внутреннего маркетинга Сети отелей «Богемия» с расчётом расходов. Среди предложенных методов имеют место быть такие, как тайный покупатель, тренинги и курсы английского языка. Методы направлены на повышение квалификации и формирование клиентоориентированности персонала.

Среди рекомендаций по совершенствованию системы внутреннего маркетинга в сети отелей «Богемия» также можно выделить:

1. Гарантирование конкурентной на рынке заработной платы и прочих видов материального вознаграждения, поощрение наличия специальных знаний и навыков, такие как владение иностранными языками, чтобы персонал Сети отелей «Богемия» чувствовал себя значимым.

2. Предоставление возможности общаться с коллегами и руководством и ощущать свою роль в команде: работники должны иметь возможность совещаться, в том числе с топ менеджерами Сети отелей «Богемия», предлагать свои идеи и своё видение.

3. Предоставление персоналу Сети отелей «Богемия» работы, находящейся в зоне его устремлений, обеспечивающей его самостоятельность и ответственность, развивающей самоидентичность:

- предлагать работникам более ответственную работу;
- оценивать и поощрять итоги деятельности;

- продвигать по служебной лестнице;
- обеспечивать обучение и повышение квалификации (тренинги и курсы английского языка).

Предложенные мероприятия, на мой взгляд, могут быть достаточно эффективны и позволят вывести внутренний маркетинг Сети отелей «Богемия» на достойный уровень: успешно адаптировать новых сотрудников, которые постепенно станут надежными профессиональными и лояльными работниками; повышать уровень профессионализма и позитивного настроения к компании «старых» сотрудников, исключив вопрос о текучести кадров; улучшать сервис предприятия, воспитав сплоченный, профессиональный коллектив; повышать авторитет компании не только для клиентов, поставщиков и партнеров, но и как востребованный работодатель для потенциальных работников. Все это несомненно приведет к улучшению положения Сети отелей «Богемия» на рынке в своем сегменте, финансового положения, а также росту компании в целом.

## Заключение

Резюмируя изложенное, можно сказать, что внутренний маркетинг в туризме – это планомерные действия по использованию маркетинговых инструментов внутри туристской организации, направленных на мотивацию и межфункциональную интеграцию клиентоориентированного персонала на туристском предприятии, преодоление сопротивления изменениям в целях эффективного удовлетворения потребностей туристов.

Гостиничный бизнес уникален в том смысле, что служащие – это часть продукта. Специалисты по маркетингу должны развивать методику и технологию обслуживания, чтобы быть уверенными в том, что служащие имеют возможности и желание качественно обслужить клиента.

Эффективная программа внутреннего маркетинга требует тесного сотрудничества между маркетингом и управлением кадрами. Найм и обучение – традиционные сферы работы отдела кадров – являются ключевыми областями в любой программе внутреннего маркетинга. Маркетинговый подход к управлению кадрами начинается с найма подходящих служащих.

Целью внутреннего маркетинга является создание настоящей команды, т.е. людей, чье пристрастие к своему делу превосходит рамки должностных обязанностей. Такие люди уже не воспринимают свою работу как набор конкретных заданий, которые они должны выполнять. Вместо этого их понимание работы включает все, что они способны сделать на благо своей компании.

Прежде всего, должны быть удовлетворены сотрудники гостиницы, так как они являются лицом фирмы, их слова и действия воспринимаются покупателем как реализация политики организации.

Тщательный подбор и подготовка персонала, создание корпоративной культуры, стимулирующей качественную работу, обеспечение активной поддержки работников, непосредственно взаимодействующих с потребителями, позволяет повысить удовлетворённость работников

гостиницы, что как раз и определяет их клиентоориентированность. Лояльные, усердные и производительно работающие сотрудники создают более высокую ценность обслуживания, которая в свою очередь формирует потребительскую лояльность, что неизменно приводит к росту прибыли сервисной организации.

В практической части магистерской работы была рассмотрена система внутреннего маркетинга в Сети отелей «Богемия» и были даны рекомендации по совершенствованию существующей системы. В ходе исследования были проведены опросы персонала на знание английского языка и знание культуры зарубежных стран, в результате которых выяснилось, что малая доля персонала владеет иностранным языком. Также, автор работы провёл опрос на лояльность персонала к Сети отелей «Богемия» и их удовлетворенность условиями.

Сопоставив результаты анкетирования персонала и гостей Сети отелей «Богемия», были сделаны выводы о неэффективности действующей модели внутреннего маркетинга и даны рекомендации по её совершенствованию, такие как организация тренингов и курсов английского языка с подсчётом всех расходов, наем тайного покупателя для оценки качества предоставляемых услуг и реагирования на результат данной оценки.

Возрастающая конкуренция на рынке гостиничных услуг, неопределенность окружающей среды, трансформация взаимоотношений участников рынка, изменение системы потребительских предпочтений повышают роль внутренних факторов в обеспечении конкурентоспособности гостиничного предприятия. Ключевым в этом отношении представляется формирование и развитие в организации системы внутреннего маркетинга, с помощью которого она увеличивает свои возможности эффективно удовлетворять, а значит, и удерживать внешних потребителей, и тем самым обеспечивать себе устойчивое конкурентное преимущество на рынке.