

The CAREER FORUM

№ 24 / # 204 / 6 - 20 декабря 2003

МОСКВА, САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

ВЫХОДИТ С МАЯ 1995 г.

Если ваша компания — подросток

Надя Крылов

На этапе начального роста у компаний помимо новых возможностей появляются определенные проблемы. Наиболее острая из этих проблем состоит в том, что при оценке происходящих в таких организациях изменений не всегда учитывается истинная причина их появления, связанная, прежде всего, с процессом роста. В результате ставится неправильный «диагноз», и на изменения реагируют не так, как надо, чтобы успешно пройти через все «подростковые» этапы. Растущая компания напоминает подростка, у которого начинают появляться прыщи, — вряд ли кто-то в семье (за исключением самого подростка) станет впадать в истерику по этому поводу и считать, что он страдает от странной болезни. В то же время есть ряд мер, которые могут помочь пройти через этот этап с минимальными потерями и с большей перспективой на благополучное вступление в «большую» жизнь. Помимо подросткового этапа компания, как и человек, проходит разные стадии своего развития. Некоторые из них более опасны и сумбурны, чем другие. Мы рассмотрим некоторые из самых критических этапов, которые можно наблюдать в развитии компании. Конечно, эти этапы не имеют жестких рамок. Воз-



Надя Крылов,
бизнес-тренер,
консультант по управлению

Роли

Типичная проблемная ситуация — неопределенность ролей. Люди не имеют четкого понимания, за что они отвечают и какую роль играют в компании при разных обстоятельствах.

Кризисы

Люди чувствуют, что находятся в постоянном состоянии кризиса. Менеджеры действуют больше как пожарники, чем как люди, управляющие долгосрочными стратегиями или планами.

Потеря ключевого персонала

Из-за неопределенности в ролях люди не видят перспектив дальнейшего продвижения. На них наваливается работа, которая так и не оформляется в виде конкретной должности. В результате такого «давления» сверху, не видя выхода из сложившейся напряженной ситуации, ключевые сотрудники начинают уходить из компании.

Сплоченность

Хотя установка «мы все вместе в окопах» на короткий срок и может сплотить людей в команду, но если это затягивается надолго и не дает видимых перспектив, то начинает разрушать командный дух. Как следствие — люди теряют мотивацию.

Неуверенность в сохранении рабочего места

Сотрудники теряют веру в способность менеджмента «вырулить» в более «спокойные воды». При этом они не только начинают сомневаться в своей способности выполнять поставленные перед ними задачи, но и думать о том, чем они смогут заняться, если здесь «все полетит».

Деловые совещания

Совещания считаются бесполезной тратой времени. Сотрудники видят, что тратят на

В НОМЕРЕ:

Подбор персонала

Если ваша компания — подросток 1, 3

Финансы 2

Производство 2

Топ-менеджмент 2

От студента до топ-менеджера

Кадры маркетинга: 4

наперегонки с будущим

Карьерный путь молодого 5

специалиста

Маркетинг и продажи 6, 12

Маркетинг

Маркетинг глазами европейцев 7

PR в индустрии гостеприимства 9

Медицина 8

HR 8

Право 8

PR в индустрии гостеприимства

**Эльвира Тарасенко,
ведущий менеджер
по работе с клиентами, BVPG**

С конца 1990-х годов в России бурными темпами началось развитие гостиничного бизнеса. Чуть ли ни каждый день в прессе появляется информация об открытии новых отелей или о планах реконструкции уже существующих гостиниц. Наряду с четырех- и пятизвездочными сетевыми гостиницами международного класса не менее интенсивно развиваются частные отели, с небольшим номерным фондом и качественным, «домашним» сервисом.

К услугам зарубежных и российских туристов и бизнесменов сегодня предлагается большой выбор. А руководство гостиниц получило новую пищу для размышлений. Ведь открытие новых гостиниц означает поступательный рост конкуренции. Стратегия ведения конкурентной борьбы может быть самой разнообразной — от элементарного и убыточного снижения цен до продвижения гостиничных услуг всеми возможными способами.

Реклама — мощный двигатель продаж в гостинице. Но одной рекламы бывает недостаточно, чтобы привлечь в отель максимальное количество клиентов и создать необходимый имидж отеля, рочно закрепить его в сознании как старых, так и новых клиентов.

Неоспоримым конкурентным преимуществом любого отеля, бесспорно, является наличие тщательно продуманной программы управления связями с общественностью. Правда, по поводу роли PR в современной

скими агентствами и профессиональными туристическими изданиями (например, Travel Trade Gazette). В периоды низкой «загрузки» (заполняемости отеля) можно активно сотрудничать с агентствами, организующими гастроли в России эстрадных и оперных знаменитостей, а также с театральными агентствами.

При проведении в отеле пресс-конференции важно не упустить из виду правильное оформление зала, в котором будет проходить эта пресс-конференция. Приезд знаменитости, как правило, широко освещается новостными каналами телевидения, корреспонденты которых не всегда считают должным упоминать место проведения пресс-конференции. Стоимость же минуты эфирного времени в интервале «прайм-тайм» ведущих телевизионных каналов составляет около \$40000. Чтобы не упустить эту возможность, можно разместить крупные логотипы отеля на «юбках» столов, за которыми сидят участники пресс-конференции, или рекламные баннеры с названием гостиницы за их спинами.

PR-менеджер заранее включает в план так называемые «специальные» проекты, к которым можно отнести регулярно проводимые в отеле гастрономические фестивали или спонсорство тех или иных светских событий (например, вручение национальной премии по киноискусству или финал конкурса красоты), также проводящихся на территории гостиницы. Для осуществления этих проектов важно найти хороших и постоянных деловых партнеров. Например, отель Марриотт Ройал Аврора совместно с Норвежским комитетом по экспорту рыбы уже не первый год проводит фестиваль норвежской кухни и морепродуктов, неиз-

Интернет — достаточно эффективный и недорогой способ обращения к потенциальным гостям отеля. В то же время он сильно отличается от других традиционных средств, которыми пользуется менеджер по связям с общественностью. Безусловно, при наличии бюджета PR-менеджеру следует начать с разработки собственного сайта гостиницы, на котором посетители всегда смогут найти свежую информацию о новых гостиничных программах (например, специальных предложениях для молодоженов) или познакомиться с новостями отеля (например, узнать о ближайшем открытии нового ресторана, датах проведения тематического кулинарного фестиваля или грядущей перепланировке тренажерного зала). Разработка и обновление сайта могут находиться в полном ведении PR-менеджера. Но в более крупных и сетевых отелях (например, в московском отеле «Шератон Палас») за содержание «коммерческой» части гостиничного сайта, как правило, отвечает сотрудник коммерческого отдела, так называемый E-commerce-менеджер, а новостную секцию редактирует непосредственно специалист по связям с общественностью.

Также очень важно использовать в своей работе электронные средства массовой информации, следить за тем, чтобы информация, почерпнутая из пресс-релизов, появлялась на нужных интернет-сайтах — это могут быть электронные версии печатных средств массовой информации, сайты информационных агентств, справочные сайты и сайты-классификаторы (например, www.restonania.ru, www.allhotels.ru), а также страницы туристических агентств-партнеров и сайты, посвященные досугу и ресторанному бизнесу (www.lunch.ru, www.menu.ru, www.moscowout.ru). Если же

минимальна, а «культивирование» отношений с редакторами и менеджерами по рекламе этих изданий — занимать много времени и усилий. В таком случае стоит расставить все точки над i. Влияние на продажи можно оценить с помощью специального анкетирования клиентов отеля и при активном участии гостиничного персонала. Например, делая бронирование столика в ресторане недавно открывшегося отеля, менеджеру стоит уточнять, как клиент узнал об открытии гостиницы, и передавать в конце дня собранную информацию менеджеру по связям с общественностью.

A leading business newspaper with 7 years on the Russian market due to expansion is looking for a

SALES MANAGER

This is a challenging opportunity for a self-motivated, energetic person with strong leadership and interpersonal skills that demands a creative approach and strategic thinking.

Requirements:

- Higher education
- Successful career in the field of B2B sales, relevant experience in publishing business would be a plus
- People management experience
- Good command of English

The main duties will be to ensure progressive growth of sales and expand existing business relationships. In addition the person will be involved in the strategic development of the business by implementing marketing solutions.

Правда, по поводу роли PR в современной индустрии гостеприимства ведутся постоянные споры.

Лично я склоняюсь к тому, что PR — это не что иное, как непрерывный процесс передачи позитивной информации о гостинице обществу с целью не просто «засветиться», добиться многократного упоминания названия отеля в популярных газетах или в телепрограммах, а создать вокруг его имени положительную ауру. Поэтому настоящий профессионал в области PR должен обладать обширным кругозором и смотреть далеко вперед, оценивая возможные последствия своих действий.

В отеле связи с общественностью и работу по размещению рекламы координирует, как правило, один и тот же специалист — менеджер по связям с общественностью и рекламе. Наиболее правильным мне представляется тот вариант (не всегда осуществимый по финансовым причинам), когда эти две функции разделяются между двумя разными сотрудниками — PR-менеджером и менеджером по рекламе. Это позволит первому не впасть в искушение, получив доступ к рекламному бюджету, и избежать излишней путаницы в работе.

Менеджер же по связям с общественностью отеля планирует PR-программу заранее. Хорошо составленный план поможет как ликвидировать ненужные затраты, так и правильно оценить эффективность проделанной работы, скоординировать действия всех сотрудников гостиницы, прямо или косвенно связанных с реализацией этого плана.

При составлении плана следует ставить конкретные цели и задачи (например, добиться ежемесячного освещения мероприятий отеля в трех новых средствах информации). Следует помнить о целевой аудитории отеля и о том, какой процент от общего объема продаж приходится на доходы от номерного фонда, а какой — на доходы от службы баров и ресторанов. Если основные клиенты отеля — туристические группы, то львиная доля усилий PR-менеджера должна быть потрачена на установление контактов с национальными офисами по развитию туризма, туристиче-

ской норвежской кухни и морепродуктов. Если же PR-менеджер сотрудничает с зарубежными СМИ, многие из которых имеют электронные версии, благодаря интернету он может своевременно отслеживать опубликованные материалы и экономить время и средства на почтовую доставку печатных материалов.

Неотъемлемая часть деятельности менеджера по связям с общественностью (особенно если он работает в гостинице с западной системой управления) — проведение акций, совместных с благотворительными фондами и организациями, и планирование благотворительной деятельности. Идеи организации подобных акций, как правило, согласуются с руководством отеля, которое может выделить те или иные приоритеты (например, помочь ветеранам Великой Отечественной войны или патронаж приюта). Часто у руководителей понятие благотворительности ассоциируется с неоправданными затратами. В этой связи задача PR-менеджера состоит в том, чтобы развеять этот миф и убедить свое начальство в том, что хорошо организованная благотворительная акция позволяет сразу «убить трех зайцев» — создать положительный образ отеля в сознании общества, клиентов, правительственных кругов и, в случае освещения этого события средствами массовой информации, получить широкий резонанс в прессе. Чтобы привлечь журналистов, в качестве «наживки» можно приглашать к участию в благотворительных мероприятиях популярных артистов или общественных деятелей. Семейные знаменитости вряд ли откажутся от просьбы уделить час свободного времени и выступить на детском новогоднем утреннике для детей-сирот. Также в преддверии рождественских праздников удачной идеей может оказаться привлечение клиентов и сотрудников отеля к сбору игрушек для детей из малообеспеченных семей.

С началом XXI-го века одно новейшее достижение науки стало сменяться другим со скоростью света. И специалистам, работающим в области PR, приходится идти в ногу со временем. Всемирная паутина World Wide Web постепенно превращается в арену борьбы PR-технологий.

www.menue.ru, www.moscowout.ru). Если же PR-менеджер сотрудничает с зарубежными СМИ, многие из которых имеют электронные версии, благодаря интернету он может своевременно отслеживать опубликованные материалы и экономить время и средства на почтовую доставку печатных материалов.

Полезно просматривать сайты клиентов гостиницы, на которых размещаются отчеты о проведенных в стенах отеля важных корпоративных мероприятиях. Уже давно не секрет, что информация, почерпнутая в независимых СМИ или через «третьих лиц», например, партнеров по бизнесу, вызывает у новых клиентов гораздо больше доверия, чем информация, поступившая непосредственно из гостиницы.

Чтобы не растрачивать усилия впустую, PR-менеджер должен проследить, чтобы новостной релиз, отправленный им, попадал на электронный адрес нужного ему журналиста, а также, проверив частоту посещений сайта, убедиться в том, что сайт, с которым он хочет работать, действительно популярен.

И, наконец, следует помнить о том, что за виртуальными интернет-технологиями стоят реальные люди, которым не чужды человеческие слабости. Поэтому соблюдайте этикет и правила хорошего тона и по возможности постарайтесь перевести виртуальный контакт в личный — например, пригласите журналиста в отель на чашечку кофе или на ланч.

Следуя плану и внося необходимые корректировки, можно добиться существенного улучшения бизнеса и реально повлиять на рост продаж гостиничных услуг. Важно, чтобы PR-менеджер правильно оценивал результаты своей работы, причем делал это регулярно, и не из страха перед начальством, а для адекватной оценки затраченных усилий и их соответствия полученным результатам. Ежемесячные отчеты учитывают количество упоминаний отеля в средствах массовой информации, а также тиражи журналов и газет, статистику посещений интернет-сайтов и денежное выражение полученной «бесплатной рекламы». Например, отдача от некоторых СМИ может быть

business by implementing marketing solutions.
The company offers a competitive compensation package including basic salary, performance-based bonus, medical insurance and above all excellent opportunities for creativity and people management potential realization while working in a friendly and highly professional team.

Bright, initiative, aspiring to professional growth

PR / Product Specialist

4939

is sought by a well-known official distributor of foreign automobiles

This person will develop, plan and conduct PR activities aimed at increasing sales volume.

The right candidate will have at least 2 years' relevant experience, PR/Marketing education is a plus, fluent English, strong interpersonal and presentation skills.

An attractive compensation is offered to the right candidate.

A wonderful opportunity to join a professional team and develop in a challenging environment!

5161

A well-known company - an official distributor of foreign automobiles - has recently opened the position of

Media Coordinator

who will be responsible for planning and coordinating advertising of the company's brand.

The right candidate will have relevant experience in media planning (TV, newspapers, magazines, outdoor), fluent English.

The company offers an attractive compensation package.