

81.432.1273-1
2163

Высшее профессиональное образование

Учебник

Н. Н. Михайлов

АНГЛИЙСКИЙ ЯЗЫК ДЛЯ НАПРАВЛЕНИЙ «СЕРВИС» и «ТУРИЗМ»

ENGLISH FOR STUDENTS OF HOSPITALITY AND TOURISM INDUSTRIES

5-е издание



БАКАЛАВРИАТ

СЕРВИС И ТУРИЗМ

ACADEMIA

81.432.1e73-1 +

М69

Высшее профессиональное образование

БАКАЛАВРИАТ

Н. Н. МИХАЙЛОВ

АНГЛИЙСКИЙ ЯЗЫК ДЛЯ НАПРАВЛЕНИЙ «СЕРВИС» И «ТУРИЗМ»

N. N. MIKHAILOV

ENGLISH FOR STUDENTS OF HOSPITALITY AND TOURISM INDUSTRIES

Учебник

для студентов учреждений
высшего профессионального образования

5-е издание, стереотипное



Москва

Издательский центр «Академия»

2011

65.43.273-1

УДК 802.0+379.85
ББК 81.2 Англ-923
М69

и.и. а.в.
Болгоградский
государственный университет
БИБЛИОТЕКА

Ина, №

C219504

Рецензент:
кандидат филологических наук Ю. В. Копылов

Михайлов Н. Н.

М69 Английский язык для направлений «Сервис» и «Туризм» = English for Students of Hospitality and Tourism Industries : учебник для студ. учреждений высш. проф. образования / Н. Н. Михайлов. — 5-е изд., стер. — М.: Издательский центр «Академия», 2011. — 160 с. — (Сер. Бакалавриат).

ISBN 978-5-7695-8004-8

Учебник создан в соответствии с Федеральными государственными образовательными стандартами по направлениям подготовки 100100 — Сервис и 100400 — Туризм (квалификация «бакалавр»).

Учебник включает тематические тексты на английском и русском языках с системой оригинальных языковых и речевых упражнений, направленных на развитие навыков чтения, понимания, обсуждения, реферирования и перевода специальной литературы, а также терминологический глоссарий. Тематика текстов отражает основы организации и управления сферой гостинично-ресторанного бизнеса и туризма, маркетинговые концепции в этой сфере.

Для студентов высших учебных заведений. Может быть полезен преподавателям и специалистам гостиничного, ресторанного и туристического бизнеса.

УДК 802.0+379.85
ББК 81.2 Англ-923

Оригинал-макет данного издания является собственностью
Издательского центра «Академия», и его воспроизведение
любым способом без согласия правообладателя запрещается

© Михайлова М. М. (наследница Михайлова Н. Н.), 2011
© Образовательно-издательский центр «Академия», 2008
ISBN 978-5-7695-8004-8 © Оформление. Издательский центр «Академия», 2008

ПРЕДИСЛОВИЕ

Преподавание иностранного языка в высшей школе, особенно на старших курсах, должно быть ориентировано на будущую профессию студентов. Справедливость этого принципа не вызывает сомнений, однако в связи с введением в учебные планы все новых и новых направлений осуществлять его становится все труднее: публикация учебных пособий явно отстает от спроса, да и те, которые появляются, зачастую состоят из скучных текстов, содержащих азбучные истины.

Данный учебник вводит в учебный обиход добротный фактический материал по направлениям «Сервис» и «Туризм» вместе с оригинальной методикой, с помощью которой этот материал предлагается осваивать. Он включает в себя теоретические основы дисциплины, иллюстрируемые текстами на английском и русском языках, заимствованными из различных американских учебных пособий и профессиональных изданий, а также англо-русский терминологический глоссарий. Тексты адаптированы к целям профессионально-ориентированного преподавания английского языка на старших курсах и снабжены языковыми и речевыми упражнениями, система которых разработана автором. В текстах сохранена орфография источников.

Учебник структурирован применительно к реальным условиям университетского семестра (16—18 недель) и рассчитан на 64 часа аудиторных занятий. Он состоит из 8 тематических разделов (Units), на изучение которых отводится по 4 урока (Lessons). Таким образом, весь материал может быть пройден за два семестра, если заниматься по 2 часа в неделю в рамках практического курса английского языка, или за один семестр, если заниматься по 4 часа в неделю в рамках спецкурса.

Все разделы построены по единой схеме. Каждый начинается введением ключевых понятий и терминов (Key Terms and Concepts). Весь материал по теме разделен на 4 урока. Три первых урока построены однотипно: сначала дается текст для чтения на английском языке (Reading) с языковыми и речевыми упражнениями (Exercises) к нему, затем предлагается один или два текста на русском языке для реферативной работы (Guided Composition, Oral Composition или Writing a Summary) с соответствующими заданиями (Assignments).

(Термин Exercises используется для заданий, основная работа над которыми проводится в классе, а Assignments — для тех, которые требуют серьезной домашней работы; в классе проверяются только ее результаты.) Тексты представляют собой популярное изложение проблем организации и управления сферой гостиничного, ресторанного и туристического бизнеса или описание типичных для данной отрасли проблемных ситуаций. Общий подход к ним дается с позиций современной, так называемой маркетинговой концепции предпринимательства.

Методика, предлагаемая для работы с текстами на русском языке, требует пояснения. Если текст чисто информативный, то работа с ним называется Guided Composition и проходит в три этапа: студенты находят в тексте слова и выражения, являющиеся эквивалентами соответствующих английских терминов, приведенных в задании 1, затем отыскивают информацию, позволяющую ответить на вопросы по содержанию текста, данные в задании 2, и, наконец, отвечают письменно на эти вопросы, используя слова и выражения из задания 1. Вариантом этой работы является письменное реферирование (Writing a Summary) — изложение основного содержания с опорой на тематическую лексику, приводимую перед текстом, но без наводящих вопросов.

Если текст содержит ярко выраженную оценку обсуждаемых фактов, с которой можно согласиться или не согласиться, то работа с ним называется устным сочинением (Oral Composition) и состоит из трех этапов. Сначала студенты находят в тексте русские эквиваленты ключевых слов и выражений, которые даны в задании 1, затем, используя эти слова и выражения, составляют письменное резюме статьи по предложенной схеме: 1) тема статьи; 2) факты, обсуждаемые в ней; 3) авторское отношение к этим фактам (восторженное, критическое, ироническое и т.д.) и в чем оно выражается; 4) отношение студента к этим фактам и к самому автору. Третий этап — устное выступление, во время которого студент может пользоваться составленным резюме в качестве плана.

Четвертый урок по теме посвящен повторению, закреплению и контролю пройденного материала (Review Exercises). Сначала предлагается объяснить на английском языке смысл и взаимосвязи некоторых особо важных терминов и понятий, пользуясь приведенной логической схемой, иллюстрирующей этот тематический комплекс (Recall Pattern). В задании 2 студент должен кратко охарактеризовать (Что? Где? Когда?) другие важные понятия. В задании 3 необходимо дать краткое определение ключевым терминам. В задании 4 предлагается подготовиться к устному переводу с листа на английский язык предложений, содержащих пройденную тематическую лексику. В задании 5 даются темы для письменного сочинения (Essay) или проектной работы (Project Work)

в мини-группах (3—5 человек), результаты которой они докладывают перед аудиторией (или лично преподавателю). По некоторым темам целесообразно организовать ток-шоу.

Рабочие материалы учебника, равно как и предлагаемая методика, апробированы в Московском педагогическом университете на отделении индоевропейских и восточных языков лингвистического факультета, где туристический и гостиничный бизнес изучается факультативно, а также в Новом гуманитарном институте (г. Электросталь). Учтены все замечания как преподавателей, так и студентов. Опыт показал, что данная методика достаточно эффективна, и, хотя успех во многом зависел от общего языкового уровня студентов, все они работали с интересом и как минимум овладели ключевой терминологией и основными теоретическими понятиями этой абсолютно новой для них дисциплины. На материале изученной терминологии некоторыми студентами были написаны лингвистические итоговые квалификационные работы. Те, кто имел лучшую языковую подготовку и мотивацию к работе в этой сфере бизнеса, научились свободно ориентироваться в профессиональной литературе на английском языке, мыслить профессиональными категориями и решать профессиональные задачи, о чем свидетельствуют подготовленные ими проекты.

UNIT 1

HOSPITALITY IN HISTORICAL PERSPECTIVE

KEY TERMS AND CONCEPTS

Hospitality industry is a current term to refer to a wide range of businesses, dedicated to the service of people away from home. The industry is concerned with their *accommodation* (provision of places to stay), provision of *fare* (food at table), *transportation* (traveling and tours), and *recreation* (relaxation and entertainment).

The institutions which provide these services have undergone long evolution from the Roman and Greek *taverns* to the modern *restaurants* (the term was coined by the Parisian cook Boulanger who called his famous soups "restoratives"), from the Medieval inns to the modern *five-star palace hotels*, from the Persian *khans* (combination of stables for camels and sleeping places for people) to modern *motels* (hotels which provide accommodations for motorists).

Service at these establishments has also undergone changes from *discriminatory feeding* (different meals served to the guests of different rank), the *table d'hôte* ("table of the host" at which the guests had to eat with the landlord and his family at a nominal cost) to the *ordinaries* (eating places that served a fixed menu at a fixed price). The nineteenth century established a custom of *eating out* (having a good meal at a restaurant as a treat) and created concepts such as *à la carte* (dishes cooked to order and priced individually), *catering* (arranging food and drink functions for big groups of people at a restaurant), *institutional food service* (serving members of particular societal institutions, such as schools, offices, industrial enterprises, etc.).

Advanced technology of the twentieth century has brought great changes in hospitality industry. People expect a wide range of accommo-

dations and rates: B&B (*bed and breakfast*) (a rate that combines a night's accommodation with a breakfast the following day), *American plan* (a rate that includes three meals a day), and *European plan* (an accommodation-only rate that includes no meal). People also expect a wide range of dining choices from *full-service restaurants* (restaurants that cook to order more than a dozen main-course items) to *cafeterias* (self-service restaurants where food is displayed on a counter and the guests can pick what they like). The institutional food service establishments of this type are usually called *canteens*. The fast-paced century created *fast food industry* (quick-service restaurants that offer limited menus) and a great variety of tourist and leisure facilities, both *commercial* (which compete for their customers in the open market) and *non-commercial* (financed from the state budget).

LESSON 1: HOSPITALITY THROUGH CENTURIES

A. READING

The word *hospitality* comes from "hospice", an old French word meaning "to provide care and shelter". The first institutions of this kind, *taverns*, had existed long before the word was coined. In Ancient Rome they were located on the main roads, to provide food and fresh horses and overnight accommodation for officials and couriers of the government with special documents. The contemporaries proclaimed these inns to be "fit for a king". That is why such documents became a symbol of status and were subject to thefts and forgeries.

Some wealthy landowners built their own taverns on the edges of their estates. Nearer the cities, inns and taverns were run by freemen or by retired gladiators who would invest their savings in this business in the same way that many of today's retired athletes open restaurants. Innkeepers, as a whole, were hardly the Conrad Hiltons of their day. Inns for common folk were regarded as dens of vice and often served as houses of pleasure. The owners were required to report any customers who planned crimes in their taverns. The penalty for not doing so was death. The death penalty could be imposed merely for watering the beer!

After the fall of the Roman Empire, public hospitality for the ordinary travelers became the province of religious orders. In these days, the main purpose of traveling was pilgrimage to the holy places. The pilgrims preferred to stay in the inns located close to religious sites or even on the premises of the monasteries. Monks raised their own pro-



In a Tavern

visions on their own grounds, kitchens were cleaner and better organized than in private households. So the food was often of a quality superior to that found elsewhere on the road.

As travel increased during the Middle Ages, so did the number of wayside inns. In England, the stagecoach became the favored method of transportation. A journey from London to a city like Bath took three days, with several stopovers at inns or taverns that were also called "post houses". Guests often slept on mattresses put in what would be called the lobby, ate what they had brought with them or what they could purchase from the house. The fare was usually bread, meat, and beer, varied occasionally with fish. Frequently, the main dish served was a long-cooked, highly seasoned meat-and-vegetable stew. But the diners who were frequenters were not choosy, neither did they often question what they were eating.

EXERCISES

1. Find in the text the following topical words and phrases, make sure that you are able to explain in English what they mean, and add them to your working vocabulary:

to be located, overnight accommodation, to be run by, to impose penalty, a wayside inn, a stagecoach, a stopover, to purchase, a diner.

2. Write out from the text the sentences or their parts which contain the words and phrases given below and translate them into Russian:

to be coined, to provide smth, to be subject to, to invest in, common folk, dens of vice, on the premises, a highly-seasoned dish, to be choosy.

3. Explain in English what is meant by:

to be fit for a king, to be subject to forgeries, the Conrad Hiltons of their day, to serve as houses of pleasure, to water the beer, religious orders, a frequenter.

4. Answer the following questions:

1. What is the origin of the word "hospitality"?
2. What was the most important function of a Roman tavern?
3. What did the contemporaries say about these places?
4. Was it prestigious to be an innkeeper in those days?
5. What was the main purpose of traveling during the Middle Ages?
6. What sort of place was a wayside inn?
7. What food was provided in the eating places for common people?

B. GUIDED COMPOSITION

ASSIGNMENTS

1. Read the text, find in it the Russian equivalents of the following topical words and phrases:

(a) taste curiosity, a common beverage, the censure of the Church, an infidel drink, a forerunner, to sober up, detractors, a public venture, to flourish, a convivial atmosphere.

В XVI столетии два «экзотических» предмета экспорта начали оказывать влияние на застольные привычки Западной Европы: кофе и чай. На эти напитки, составляющие неотъемлемую часть стиля жизни в XX столетии, когда-то смотрели как на курьезные причуды вкуса. Чай утвердился в качестве привычного напитка еще медленнее, чем кофе, и получил по-настоящему широкое распространение разве только в Англии, да и то лишь к середине XIX века.

Бывая в Константинополе (город в Турции, теперь известный как Стамбул), путешественники пристрастились к кофе и, возвращаясь в Европу, привозили его с собой. К концу XVI столетия кофе привлек к себе достаточно внимания, чтобы навлечь неодобрение католической церкви, назвавшей его «напитком нехристей». Только при папе Кlemente VIII кофе получил статус христианского напитка. Говорят, что папа, попробовав его, заметил, что сатанинский напиток слишком хорош, чтобы оставлять его язычникам.



In a Coffee House

Кофейни, предшественницы современных кафе, скоро стали центрами культурной и литературной жизни своего времени и, кроме того, сыграли еще одну полезную (хотя и не столь очевидную) роль: они помогли в отрезвлении всего Европейского континента. Возможно, именно за это кофейни имели и своих отчаянных противников. Женщины их просто ненавидели, поскольку они, как и большинство прочих общественных заведений, собирали преимущественно мужскую компанию. Женщины писали бесконечные петиции властям, обвиняя кофейни во всех смертных грехах, но все было напрасно: кофейни процветали. Они славились своей компанейской атмосферой: там можно было с приятностью посидеть у теплого камина с чашкой в руке, смакуя ароматный напиток и обсуждая с другими посетителями новости дня. Эта традиция не особенно изменилась по прошествии лет, что отделяют нас от «эпохи кофеен».

2. Read the text again, find in it the information about the following questions and answer them in writing, trying to use the words and phrases given in Task 1, together with your own comments on some of these questions:

1. When did tea and coffee change their status of taste curiosities to become common beverages?
2. When and how did coffee get the status of Christian beverage, having overcome the censure of the Church?
3. How did coffee houses help to sober up Europe?
4. Why did coffee houses have so many detractors among women?
5. What were the coffee houses famous for?

LESSON 2: MODERN CONCEPT OF HOSPITALITY

A. READING

Modern concept of hospitality began to develop in the nineteenth century, which saw more innovations in hospitality than in all previous history. The famed Cesar Ritz, whose name has entered the vocabulary as a synonym for luxury, made restaurant dining at London's Savoy almost a must for the aristocracy of both sexes. He revolutionized hotel restaurants by offering a list (*carte* in French) of suggestions available from the kitchen. This was the beginning of the *à la carte* menu. The Americans used their special brand of ingenuity to create something for everyone. In 1848, a hierarchy of eateries existed in New York City. At the bottom was Sweeney's "sixpenny" eating house" on Ann Street, whose owner, Daniel Sweeney, achieved questionable fame as the father of the greasy spoon. Sweeney's less-than-appetizing fare was literally thrown down to his hungry customers, who cared little for the social amenities of dining. At the top of the list was the famous Delmonico's. This restaurant was known as the most expensive in the country.

In the nineteenth century, better methods of preserving food through canning and vacuum packing made out-of-season culinary delights commonplace. There was also an enormous growth in mass feeding. In schools, until the nineteenth century, no one had ever considered lunches for schoolchildren, because there were so few children who went to school. Canteens for schoolchildren started in France in 1849. The cafeteria concept originated in the California Gold Rush, when prospectors, eager to return to their claims, preferred to stand in line to be served from big communal bowls and pots rather than wait their turn at table.

The twentieth century brought fast food industry. In 1921, Walter Anderson and Billy Ingram began the White Castle hamburger chains. These eye-catching restaurants were nothing more than a griddle and a few chairs, but people came in droves to these eye-catching restaurants, and within ten years the White Castle had expanded to 115 units. Marriott's Hot Shoppe drive-in roadside restaurant opened in 1927, and the word "carhopper" was coined because as an order taker approached a car, he or she would hop onto its running board. The first motel was opened in San Luis Obispo, not far from Los Angeles, in 1925.

After the stock market crash of 1929 and the Depression, America rebounded with the elegance and deluxe dining of the 1930. By the end of the decade, every city had a deluxe supper club or a night club. The first elegant American restaurant that was not French in style was the Four Seasons. It offered seasonal menus (summer, autumn, winter,



In a Restaurant

spring) and art as a theme. Its developer understood why people go to restaurants — to be together and to connect with one another. Modern restaurant exists to create pleasure, and how well it meets this expectation is a measure of its success. The exclusive restaurant of yesterday may be still exclusive restaurant of today, but the less affluent people can choose from great many cheap eating places. Nowadays people have freedom of choice, and they expect to have affordable accommodation, food, and entertainment — things of which hospitality industry is made.

EXERCISES

1. Find in the text the following topical words and phrases, make sure that you are able to explain what they mean in English, and add them to your working vocabulary:

a canteen, a cafeteria, to stand in line, a hamburger chain, a drive-in, a carhopper, an order taker, a deluxe supper club, a developer.

2. Explain in English what is meant by:

a hierarchy of eateries, to achieve questionable fame as, out-of-season culinary delights, an eye-catching restaurant, the name stands for, an original restaurant, to offer art as a theme.

3. Write out from the text the sentences or their parts containing the words and phrases given below and translate them into Russian:

social amenities, to originate, prospectors, to rebound, a must, ingenuity, questionable fame, a canteen, a cafeteria, a communal bowl, to be coined, to meet the expectations.

4. Answer the following questions:

1. What does the name of Cesar Ritz stand for in the history of hospitality?
2. What was remarkable about American eating places?
3. What do the names of Sweeney and Delmonico stand for?
4. How and when were the concepts of canteen and cafeteria developed?
5. What changes in eating habits were developed in the twentieth century?
6. Why do the people go to the restaurant? What do they expect while eating out?

B. GUIDED COMPOSITION

ASSIGNMENTS

1. Read the text about J. Willard Marriott, find in it the Russian equivalents of the following words and phrases:

a founding father, an annual turnover, to analyze the environment and pick up trends, to gear the restaurant toward, an airline catering business, an innovating marketer, to promote by handing out coupons, inner marketing, to have sales of more than, contract feeding.

Джон Уиллард Мэрриотт справедливо считается одним из родоначальников современной индустрии гостеприимства. Он всегда славился своим умением анализировать ситуацию и выбирать правильное направление деловой активности. Он понял важность автомобиля еще в 20-е годы и свой первый ресторан ориентировал на автомобилистов. Его рестораны Hot Shoppe имели очень удобные подъездные дорожки, по которым можно было заехать на стоянку. Он первым наладил обслуживание автомобилистов прямо на стоянке, где они могли перекусить, не выходя из машины. В конце 30-х годов он уловил возрастающую роль самолета как коммерческого транспорта и одним из первых в отрасли занялся ориентированным на него бизнесом.

Мэрриотт был истинным новатором в области маркетинга. Кроме удобных подъездных дорожек к ресторанам, он устраивал гала-представления для посетителей, приглашая на них лучшие оркестры и самых известных шоуменов. О каждом из представлений он оповещал всех окрестных водителей, посылая служащих на оживленные перекрестки, где они совали рекламные карточки своего заведения прямо в открытые окна автомобилей, остановившихся на красный свет.

Мэрриотт был мастером не только внешнего маркетинга, но и внутрикорпоративного. Его всегда отличало чуткое отношение к служащим. Он навещал их, когда они болели, помогал им, если они попадали в беду, и всегда выслушивал, если они обращались к нему с просьбами. Заходя в свои рестораны, он здоровался с каждым за руку. Будучи уже президентом компании, он держал в штате служащего, единственной обязанностью которого было следить за тем, чтобы все работники ресторана были довольны своей работой. О нем говорили, что он был внимательнее к посудомойкам, чем к членам правления.

Сегодня основанная им корпорация имеет ежегодный оборот в более чем 7,5 млрд долларов и включает в себя огромное количество ресторанов, кафе, пунктов общественного питания и гостиниц. Корпорация также обслуживает по контракту различные предприятия, организуя питание в офисах, колледжах и средних школах.

2. Read the text again, find in it the information about the following questions and answer them in writing, trying to use the words and phrases given in Task 1, together with your own comments on some of these questions:

1. What was the most prominent feature of Marriott as one of the founding fathers of modern hospitality?
2. What did Marriott do to gear his restaurants and hotels toward automobile traffic?
3. What innovations did he introduce for the convenience of the motorists on the road?
4. When did he enter the airline catering business?
5. What did his employees use to do in order to attract motorists to the Hot Shoppes?
6. Why was Marriott called the master of inner marketing?
7. What did the Marriott employees say about the first president of their company?
8. What lodging and food facilities does the Marriott operate today?

C. ORAL COMPOSITION

ASSIGNMENTS

1. Read the text and find in it the Russian equivalents of the following topical words and phrases:

research and development, a "me too" breakfast, with a choice of fillings, a French toast, to give samples to customers to get their reactions, test marketing, to roll out an advertising campaign, made-to-order, to purchase through the drive-through window.

В начале 80-х годов в ресторанной сети быстрого обслуживания Wendy's начали разрабатывать новую концепцию завтрака. Джим Стаблфилд, в то время бывший вице-президентом компании по исследованиям и развитию, сказал, что из-за неудачных завтраков Wendy's теряет клиентуру. Он думал, что причиной прежних неудач был тот факт, что Wendy's предлагала завтрак типа «и мне то же самое». Качество и уникальность — вот что должно быть лейтмотивом для завтрака.

Было выбрано три блюда: омлет по заказу с разными включениями, гренки по-французски и сэндвич. Вкусовые качества этих блюд апробировались в штаб-квартире компании. Прежде всего было решено улучшить омлеты. Лаборатория отобрала надлежащие ингредиенты для их производства, затем компания провела рыночное тестирование завтрака: продавцам соседних супермаркетов давали бесплатно новые блюда с целью получения отзывов потребителей. В результате этих экспериментов были внесены некоторые изменения, и затем новые завтраки появились в нескольких ресторанах сети. Было решено готовить омлеты по заказу прямо на глазах у клиента: он мог видеть весь процесс их приготовления.

В течение последующих двух лет Wendy's сохраняла осторожность по отношению к продвижению нового завтрака. Только летом 1985 г. началась массовая рекламная кампания, стоившая Wendy's несколько миллионов долларов. И все-таки, несмотря на исследования и осторожность при введении нового завтрака, успеха он не имел по многим причинам. Например, приготовление омлета требовало 90 секунд — небольшое время для одного клиента. Ну а если войдет сразу большая группа туристов? Как заметил один критик, это уже переставало быть быстрым обслуживанием, а именно в скорости смысл существования ресторанных сетей типа Wendy's.

2. Using the words and phrases given in Task 1, write an outline of your summary of the text concentrating on (a) its subject matter, (b) the main facts discussed, (c) the author's point of view on these facts, (d) your own opinion about them.
3. Be prepared to speak about this text in class using your outline as a guide.

LESSON 3: THE NEW MANAGEMENT CONCEPTS

A. READING

For many centuries this industry was represented by a great number of *independent properties* — usually owned and operated by one family. With the progress of rail, automobile (car and bus), and air transportation, society became more mobile. This mobility began to transform hospitality industry to the modern management concepts, such as franchising, partnership, leasing and management contracts.

Franchising allows a hospitality company to expand more rapidly by using other people's money than if it had to acquire its own financing. The franchisor grants certain rights, for example, to use its trademark, signs, operating systems and procedures, marketing know-how, and so on for a certain fee. In return, the franchisee agrees by signing the contract to operate the restaurant, hotel, and so on in accordance with the guidelines set by the franchisor. It is a way of doing business that benefits both the franchisor, who wants rapid expansion of his business, and the franchisee, who has financial backing but lacks specific skills and recognition. Some corporations franchise by individual outlets and others by territory.

Another interesting mode of financing is partnership. Under this plan the people who want to enter the business invest one half the cost of the property, for example, a motel. They receive a salary for managing the property, and the profits from the operations are divided 50—50 between the company and the people in question. Using the partnership arrangement, the company gets a chance of more rapid development.

In the 1960s, leasing as a form of financing became popular in hospitality industry. It still exists, but to a lesser extent. The leasing arrangement allows both the individual and the chain to enter the market or expand within it. A property is leased for a percentage of gross sales, generally 20 to 40 per cent. For example, US international hotel ex-

pansion began with the lease of a hotel in Puerto Rico. The Puerto Rico government wanted to encourage tourism by having a brand name hotel with management expertise. The government leased the hotel to Hilton in return for two thirds of the gross operating profit plus marketing expenses. Leasing gives the benefit of ownership without the initial capital outlay. The lessee is responsible for insurance, hiring and firing, and marketing. In return he gets a major part of every dollar that comes into the business and the major part of every increase in revenue.

EXERCISES

1. Find in the text the following topical words and phrases, make sure that you are able to explain in English what they mean, and add them to your working vocabulary:

a franchisor, a franchisee, a trademark, a reservation system, know-how, for a fee, financial backing, an outlet, a partnership arrangement, gross sales, a brand name hotel, gross operating profit, an outlay, revenue.

2. Answer the following questions:

1. What form of financing is called franchising and what advantages does it give to both parties?
2. What ownership arrangement is called partnership and how is it used in hospitality industry?
3. What is the difference between franchising and leasing?
4. What are the usual conditions of leasing in hospitality industry?

B. GUIDED COMPOSITION

ASSIGNMENTS

1. Read the text, find in it the Russian equivalents of the following topical words and phrases:

a boom, up-front financing, a return on investment, a management fee, gross and net operating profit, an incentive fee, rapid expansion, the real estate value, cash flow, equity, a contract provision, an equity partner.

Благодаря широкому распространению контрактного метода хозяйствования гостиничная индустрия пережила в 1970-е годы настоящий бум. Популярностью своей этот ме-

тод обязан тому, что предусматривает очень незначительное авансовое финансирование, а то и вовсе без него обходится. Даже если корпорация принимает участие в строительстве отеля, собственность обычно возвращается большой страховой компании. Так было с отелем La Jolla в Калифорнии, построенном корпорацией Marriott Hotel. Корпорация вложила в его строительство примерно \$ 34 млн и продала банковской фирме Paine Webber примерно за \$ 52 млн. Неплохой приварок к капиталовложению!

Контракт обычно предусматривает управление собственностью на срок пять, десять или двадцать лет. За это компания получает управленческое вознаграждение в виде определенного процента от валового или чистого эксплуатационного дохода — обычно это от 2 до 4,5 %. Сейчас это чаще всего минимальное, двухпроцентное вознаграждение плюс прибавка в виде поощрительного вознаграждения, размеры которого зависят от доходности предприятия. За последние несколько лет усилившаяся конкуренция между управленческими фирмами привела к снижению контрактного вознаграждения. Гостиничные фирмы делают выбор в пользу контрактного метода управления их собственностью, потому что это выгоднее. Это позволяет компании быстрее расширяться как на внутреннем, так и на международном рынке.

В начале 1990-х годов в результате падения цен на недвижимость значительно снизилась и прибыльность гостиничного дела — прежде всего из-за уменьшения притока наличности. В некоторых случаях владельцы заинтересованы в том, чтобы иметь долю в акционерном капитале. Поэтому контракты на управление оговаривают этот пункт. Кроме того, владельцы отелей хотят оказывать все большее и большее влияние на принятие решений — раньше такое случалось крайне редко. Но обычно тот или иной компромисс всегда возможен.

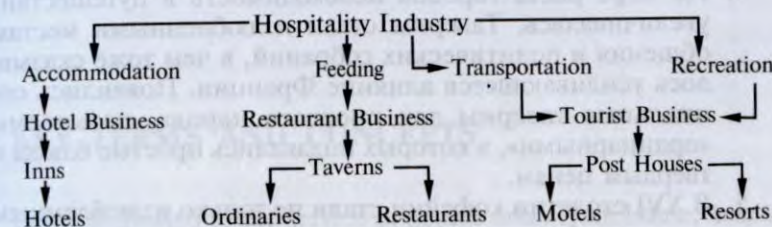
2. Read the text again, find in it the information about the following questions and answer them in writing, using the words and phrases given in Task 1, together with your own comments on some of these questions:

1. What were the consequences of the introduction of management contracts in hospitality industry?
2. Why does management contracting need little or no up-front financing?
3. What return on investment was received by Paine Webber banking firm?
4. What percentage of gross operating profit does a company get as a management fee?

5. What does an increase in the incentive fee depend on?
6. What are plummeting real estate values of the 1990s responsible for?
7. Why do some owners begin to demand equity participation?
8. What else, in addition to equity participation, do the owners want?

LESSON 4: REVIEW EXERCISES

1. Using the given Recall Pattern, explain the meanings and interrelations of the key notions which are arranged in it:



2. Discuss the following concepts and notions:

the table d'hôte, à la carte menu, catering, institutional food service, a leasing arrangement, franchising, a management contract, B&B, the American plan, the European plan, the fast-food industry, commercial and noncommercial enterprises, a rest house, a hamburger chain, drive-ins, a hierarchy of eateries, a reservation system, a partnership arrangement, up-front financing, an incentive fee, cash flow, real estate, an equity partner.

3. Give your definitions of the following topical words and phrases:

a fare, a beverage, to eat out, a full-service restaurant, a cafeteria, a canteen, overnight accommodation, to cater to, a stopover, a highly-seasoned dish, on the premises, a convivial atmosphere, a landlord, a carhopper, a developer, a trademark, a fee, an outlet, gross sales, a brand name hotel, contract provisions.

4. Translate the following paragraphs orally. Try to use the topical Vocabulary Units which you learnt while studying this unit:

1. Первые упоминания о гостеприимстве уходят в глубь веков, к временам античности, когда активизация торговли и связанных с ней путешествий сделали необходимой организацию мест для ночлега путников.

2. Римляне создали весьма эффективную систему почтовых станций. Древние персы строили своего рода гостиничные комплексы, совмещающие функции загонов для верблюдов и помещений для ночлега людей, называемые караван-сараями (khans).
 3. В средние века, с созданием профессиональной гильдии кулинаров, гостеприимство начало принимать более организованные формы. Многие ценности, выработанные индустрией гостеприимства еще в средние века, остаются актуальными по сей день, например такие, как дружелюбное обслуживание, приятная атмосфера и обильная пища, хотя санитарные стандарты тех гостиниц по сравнению с современными выглядят чудовищными, а условия проживания — убогими.
 4. По мере роста городов необходимость в путешествиях увеличивалась. Таверны стали излюбленными местами общения и политических собраний, в чем тоже сказывалось усиливающееся влияние Франции. Появились специальные таверны для простого народа, называемые «ординарными», в которых подавались простые блюда по твердым ценам.
 5. В XVI столетии кофейни стали не только излюбленными местами общения людей, но даже способствовали отрезвлению всего континента. Практическая философия управления общепитом направлена на вежливое и умелое приобщение людей к вкусной пище за разумную цену. Рестораны предоставляют людям возможность вкусно поесть и пообщаться друг с другом.
 6. Современный этап развития индустрии гостеприимства характеризуется четко выраженным маркетинговым подходом, суть которого состоит в удовлетворении нужд и запросов клиента, а не в получении максимальной прибыли.
 7. Прогресс изменил характер гостиничной индустрии, превратив ее предприятия из маленьких постоялых дворов, управляемых их владельцами, в огромные отели и сети гостиниц, которые управляются на основе современного менеджмента.
5. Choose a topic for Project Work from those given below:
1. The values of hospitality that existed in the past and are still valued today.
 2. Changes of the respectability of innkeepers since ancient times.
 3. The concept of modern hospitality.
 4. How has the tendency for globalization of economy affected hospitality industry?

UNIT 2

THE STRUCTURE OF MODERN HOSPITALITY INDUSTRY

KEY TERMS AND CONCEPTS

Being dedicated to the service of people away from home, *hospitality industry* is concerned with their accommodation, provision of food and drink, their transportation and entertainment. That is why the institutions, which provide these services, are divided into three branches: *hotel business* (provision of places to stay), *restaurant business* (provision of food and drink), and *tourist business* (provision of transport and entertainment).

The HOTELS may be classified according to location, prices, and type of services offered. By virtue of their location, hotels may be *central* (situated in the city center), *resort* (in exotic locations), *airport* (for air passengers), and *freeway* (on the highways). By virtue of prices, hotels can be classified into *luxury*, *up-scale*, *mid-scale*, and *budget*. And by virtue of services offered, hotels may be classified into *full-service* (with all sorts of services), *economy* (offering clean, reasonably sized and furnished rooms), *residential* (for long-term guests), *all-suite hotels* (rooms with adjacent lounge and kitchenette area).

Classification of RESTAURANTS may be based on two factors: menu and services offered. According to the menu, there are two main categories: *full-service* and *specialty* restaurants. Restaurants of the first type have more than a dozen main-course items that are *cooked to order*. Specialty restaurants specialize in one dish (pizza, hamburger, chicken, steak, seafood, etc.). According to the services, the restaurants are classified into *occasion* (also called *luxury*) and *casual* restaurants. Two types of services are used in occasion restaurants: *French service* (the food arranged on platters and presented to guests, after which the

preparation is completed on a trolley-like side table with a gas burner), and *Russian service* (the food is cooked in the kitchen, placed onto a serving dish, and served to the guests individually with a serving spoon and fork). Casual dining is characterized by relaxed atmosphere, where not only Russian service is typical, but also its simplified version called *American service* (the food is prepared and put into individual plates in the kitchen before being carried into the dining room), and even *buffet-type service* (self-service).

The TOURIST BUSINESS deals with promoting, transportation and accommodation. Among the promoters are *tour wholesalers* (who design and package tours), *tour operators* (who sell tour packages to tourists and act as *escorts* (guides)), *travel agencies* (who sell on behalf of airlines, rail and bus companies). The transportation businesses are *airlines*, *cruise lines*, *rental auto and bus companies*. The accommodation businesses are *motels* (hotels for motorists), *resort hotels* (hotels in exotic places for people on holiday), *destination-management companies* (organizations in charge of developing and implementing tourist programs in the areas attractive to tourists). The tourist market is divided into *segments* (user-groups) according to the buying possibilities of the clients: *mass*, *middle* and *luxury markets*. People who travel with a group make a *group inclusive tour*, and those who prefer to travel alone are called *independent*. When the people are taught to deal with ecology of the region they are visiting, they are called *ecotourists*.

LESSON 1: THE HOTEL BUSINESS

A. READING

Unlike other members of hospitality industry, such as airlines or restaurant chains, which may develop their businesses in much the same way as a manufacturing company, the hotel industry faces some peculiar difficulties due to its peculiar management and ownership structure.

Airlines, cruise lines, restaurant chains have highly centralized management operations in which strategic decisions are made. Major hotel chains cannot do it because they often even do not own all the properties that they manage, such as restaurants, retail stores, fitness centers, and nightclubs. This creates additional complexity in strategic planning. Besides, owners of hotels often show surprisingly little interest or knowledge of their own properties. Hotels throughout the world have commonly been acquired for the sake of tax benefits, or even as an ego-fulfilling device, particularly in the case of upscale showcase properties.

The hotel business is characterized by a high degree of risk, which primarily is the result of two factors: the cyclical nature of demand and the high degree of capital investment. A greater proportion of profit comes from the manipulation of real estate rather than from the sale of rooms. The great increase in value of the Hilton and Sheraton companies has not come from operating profit but from buying, selling, tax advantage, and in appreciation of value of the hotels with time. The name of the game is financial management and the game is complex.

The hotel industry has never been a leading industry; rather, it generally reacts to circumstances. Frequently, it is caught by outside forces and swept along. In the mid-1970s the US experienced 12 percent inflation and a shortage of good hotel inventory. This meant that there was too much money (demand) chasing too few rooms (supply). The insurance and pension funds industry, which at the time was cash rich, began to invest heavily in new hotels. Many of these were massive, mixed-use commercial projects consisting of hotels, office blocks, and shopping malls. In some cities, these complexes were not built for the right reasons: America's inner cities were in decline. However, because hotels are a catalyst for other businesses, every city mayor offered significant benefits to major hotel investments, including tax breaks. And hospitality industry began to recover from recession.

EXERCISES

1. Find in the text the following topical words and phrases, make sure that you are able to explain in English what they mean, and add them to your working vocabulary:

a retail store, a fitness center, tax benefit (advantage, break), real estate, lodging, operating profit, financial management, demand and supply, recession.

2. Write out from the text the sentences or their parts which contain the following words and phrases and translate them into Russian:

due to, centralized management operations, showcase property, an ego-fulfilling device, primarily, appreciation, to yield, cash rich, a shopping mall, inner cities, circumstances, tax breaks.

3. Answer the following questions trying to use as many topical words and phrases as you can:

1. Why can a restaurant chain develop its businesses in the same manner as a manufacturing company but a hotel chain cannot?
2. What secondary properties are often acquired by hotels and why?

3. What is a major source of profit of a hotel company?
4. Why is the value of the Hiltons and the Sheratons constantly increasing?
5. What was the situation in the American hotel business like in the 1970s?
6. Why did the insurance and pension funds begin to invest in new hotels?
7. What kind of hotels were mostly constructed in those days?
8. Why did the city mayors offer benefits to hotel investors?

B. GUIDED COMPOSITION

ASSIGNMENTS

1. Read the text, find in it the Russian equivalents for the following topical words and phrases:

the front of the house, the back of the house, housekeeping, a food and beverage division, stewarding, to have a corporate counterpart, immediate superior, revenue and cost centers, dedication, quality control, places of glamour, a cast of players.

Главной функцией отеля является предоставление временного жилья людям, оказавшимся вне своего дома. С точки зрения гостя отель можно разделить на две зоны: жилые помещения и служебные. В жилой зоне происходят его контакты со служащими. Это холлы, коридоры, бары и рестораны. Служебные помещения — это невидимый мир администраторов, прачек, уборщиков и т.д. Фактически отель состоит из нескольких предприятий, каждое из которых ведет учет своих доходов и устанавливает свои цены. Ежедневно тысячи товаров и услуг реализуются отелем. Работа каждого специализированного подразделения требует добросовестности со стороны исполнителей и контроля качества со стороны соответствующего отдела, чтобы множество мелких дел выполнялось как надо. Успех этой работы зависит от согласованности действий огромного количества разных людей. Годфри Блер, управляющий элегантного 800-комнатного отеля «Генерал Эйзенхауэр», называет гостиничное дело «бизнесом, состоящим из мелочей». Другое умное замечание по этому поводу сделал Мэтью Фокс: «Если в гостиничном бизнесе игнорировать мелкие просчеты, они превращаются в крупные».

Журналисты часто называют отели «дворцами». Некоторые из них настолько шикарны, что действительно напоминают дворцы (например такие, как Hotel del Coronado в Сан-Диего), другие — более функциональны. В любом случае, у каждой гостиницы есть свое лицо. Оно создается совместными усилиями всех членов рабочего коллектива — усилиями, в которых материальное стимулирование сочетается с интересом к делу. Для избравших гостиничный бизнес своей профессией нет ничего более стимулирующего, чем атмосфера роскошного отеля. Это живой театр, а его управляющий справедливо сравнивается с режиссером актерской труппы.

2. Read the text again, find in it the information about the following questions and answer them in writing, trying to use the words and phrases given in Task 1, together with your own comments on some of these questions:

1. Into what parts is a hotel divided from the point of view of its guest?
2. What happens in the front of the house and in its support areas?
3. What departments are responsible for food preparation and maintenance of the support areas?
4. What qualities are essential in order to do thousands of little things all the time? What happens if the "little things" are ignored?
5. Why is glamour an important part of the hotel business?
6. How is the hotel's personality created?
7. Why do the journalists often compare a hotel with a theatre?

C. ORAL COMPOSITION

ASSIGNMENTS

1. Read the text and find in it the Russian equivalents of the following topical words and phrases:

a hotel marketer, the CEO of Days Inn, to be rewarded, to be penalized, to fall short, a sales rep, a meeting planner, a catering department, to meet the customer's needs, to be paid gratuities per table, the contract restrictions.

Майкл Левен, один из лучших специалистов маркетинга гостиничных услуг, стал исполнительным директором Days

Inn. Ключом к его успеху как администратора была ориентация на нужды и запросы постояльцев. При Левене служащих всегда поощряли — и никогда не наказывали — за то, что они по собственной инициативе помогали постояльцам, с какой бы проблемой те к ним ни обращались. По мнению Левена, «уровень сервиса падает, когда служащие думают только о том, как угодить своему непосредственному начальнику, а не гостю. Это обычно кончается тем, что вы все больше и больше отчуждаетесь от клиента».

Необходимость быть внимательным к нуждам постояльцев Левен впервые осознал еще 30 лет назад, когда только начинал свою карьеру в качестве администратора в Hotel Roosevelt в Нью-Йорке. Однажды ему позвонил организатор какого-то важного совещания и заказал банкет на 60 человек, попросив накрыть для них 10 столиков и чтобы за каждым размещалось по 6 человек. Левен отправил заказ в отдел, ведавший банкетами. К его величайшему изумлению, заказ вернулся к нему с припиской, сделанной красным карандашом: «Не пойдет! Мы не сажаем за стол по 6 человек!» В ответ на его запрос он узнал, что профсоюз настаивает на том, чтобы за банкетными столиками сидело не меньше 8 человек. Левену ничего не оставалось делать, как позвонить организатору совещания и объяснить ему все. Тот разозлился. «Мне дела нет до вашего профсоюза! Я — клиент! И я пойду в другой ресторан, где к моим интересам отнесутся с большим вниманием!» — заявил он и бросил трубку.

Но вместо того чтобы обидеться, будущий исполнительный директор Days Inn пошел в отдел банкетов и там узнал, что все дело в том, что официанты должны получать



Days Inn, Alexandria, Virginia

как минимум восемь чаевых с каждого столика. Когда Левен опять позвонил клиенту и объяснил ему, в чем состоит проблема, тот сам пообещал дать дополнительные чаевые от каждого стола. Проблема была решена!

2. *Using the words and phrases given in Task 1, write an outline of your summary of the text concentrating on (a) its subject matter, (b) the main facts discussed, (c) the author's point of view on these facts, (d) your own opinion about them.*
3. *Be prepared to speak about this text in class using your outline as a guide.*

LESSON 2: THE RESTAURANT BUSINESS

A. READING

The first true restaurant, the Grande Taverne de Londres, opened in Paris in 1782, by Boulanger, "the father of modern restaurant". He called his famous soups "restoratives", because they were believed to restore the guests' strength and energy. By 1794, when heads were literally rolling in Paris, there were about five hundred restaurants in this city. Although it really cannot be said that the French Revolution was responsible for the invention of the restaurant, it was responsible for the propagation of the concept. The chefs of the best restaurants were scattered by the Revolution. Some stayed in France; some went to other parts of Europe; many crossed the Atlantic to America, especially to New Orleans, the truly French corner of the New World. They almost all went into restaurant business, bringing their culinary traditions with them. Soon the plain, hearty fare of the British and the primitive cooking of the Americans were laced with piquant sauces. Other countries, too, felt the effects of French culinary artistry, and most absorbed some of the principles of French cooking into their own. Exceptions were the Italians, who had developed their own very strong culinary traditions and felt, with great deal of justification, that French cooking was itself derived from the Italian.

Restaurants play an important role in society. Dining out fulfills an important social need. People want not only nourishment, but also the social interaction that takes place in a restaurant setting. But the successful operation of a restaurant is dependent on a number of factors,

and the most important of them are its positioning, i.e. a distinctive place in the market and its concept, i.e. the total impression it makes on its potential guests.

The market of a restaurant is composed of those guests who will patronize it. A good indication of the size of the market can be ascertained by taking a radius of from 1 to 5 miles around the restaurant in question. This area is usually called the catchment area. In order to determine the potential viability of a restaurant it is necessary to divide the number of restaurants in the catchment area by the total population. The average number of people per restaurant in the United States is about five hundred. Perhaps this kind of saturation is one of the reasons for the high failure rate in restaurant business.

Obviously, each area is different: one location may have several Italian restaurants but no Chinese restaurant. Therefore, a Chinese restaurant would be unique in the market, and, if properly positioned, may have a competitive advantage. If someone in the catchment area wanted to eat Italian food, he would have to choose among the various Italian restaurants. Each year thousands of new restaurants open and thousands more close, and even more change ownership for cents on the dollar. The restaurant business is relatively easy to enter, but it is very difficult to succeed.

EXERCISES

1. Find in the text the following topical words and phrases, make sure that you are able to explain in English what they mean, and add them to your working vocabulary:

a restorative, a chef, a culinary tradition, dining out, positioning, a concept, a catchment area, a failure rate, a competitive advantage.

2. Write out from the text the sentences or their parts which contain the words and phrases given below and translate them into Russian:

nourishment, to patronize, viable, viability, saturation, to change ownership.

3. Answer the following questions trying to use the topical words and phrases:

1. What is the etymology of the word "restaurant"?
2. In what sense was the French Revolution responsible for the spread of restaurants in the world?
3. What was characteristic of traditional British and American cooking?
4. What country was least influenced by French culinary traditions?

5. What needs does a restaurant fulfill?
6. What is meant by "positioning"?
7. How do the marketers find out the size of the catchment area of a restaurant?
8. How is the potential viability of a restaurant calculated?
9. What is the reason for the high failure rate of restaurants in the US?
10. When does a restaurant have a competitive advantage?

B. GUIDED COMPOSITION

ASSIGNMENTS

1. Read the text, find in it the Russian equivalents of the following topical words and phrases:

guest counts (covers), the average guest check, an accounting period, total sales, to be multiplied by, actual totals, fixed and variable expenditures, rent/lease payment, interest, depreciation, a staffing level, the labor cost, to fluctuate, payroll, benefits, operating expense, maintenance, to deduct, net profit.

При прогнозировании торгового оборота ресторана учитываются два фактора: количество гостей и средний размер счета на одного гостя. Чтобы прогнозировать ожидаемое в данном году количество гостей, год делится на двенадцать отчетных периодов по 28 дней каждый и еще один 29-дневный. Каждый из отчетных периодов затем делится на четыре семидневки (недели). Понедельник обычно самый спокойный день, к пятнице идет постепенно увеличение количества гостей, и она часто оказывается самым напряженным днем. Пятница, суббота и воскресенье часто дают половину недельной выручки.

Средний счет рассчитывается делением объема всех продаж на количество гостей. Большинство ресторанов ведет учет этих данных по завтракам, обедам и ужинам. Прогнозируемое количество гостей на каждый день умножается на средний счет завтрака, обеда и ужина, чтобы рассчитать прогнозируемый объем продаж. Каждый день фактические цифры сравниваются с расчетными. Четыре недельных прогноза объединяются в один отчетный период, тринадцать таких периодов дают цифры за год.

Прогнозирование используется не только для расчета проектируемого сбыта, но и для расчета потребностей в персонале и затрат на рабочую силу. Как только эти цифры

определены, из бюджета предприятия выделяются необходимые суммы на переменные и постоянные расходы, чтобы стать основой для последующих подсчетов доходов и убытков. Постоянные расходы, также называемые «фиксированными», не изменяются, какой бы ни была деловая активность предприятия. Это арендная плата, ссудный процент, материальный и моральный износ. Переменные расходы, также называемые «регулируемыми», колеблются в зависимости от деловой активности предприятия. Это зарплата служащих, премиальные, прямые эксплуатационные расходы, маркетинг, ремонт и содержание помещения. Все эти данные становятся основой для последующего подсчета доходов и расходов предприятия. То, что останется, называется чистой прибылью.

2. *Read the text again, find in it the information about the following questions and answer them in writing, trying to use the words and phrases given in Task 1, together with your own comments on some of these questions:*
 1. What are the two components of sales forecasting?
 2. How are the guest counts and the average guest check calculated?
 3. How do the weekdays compare, in terms of guest counts?
 4. What should be taken into account while calculating the total forecast sales?
 5. What important aspects of any business need forecasting, besides sales projection?
 6. What are the two types of budgeting costs?
 7. What are the main reasons for fluctuations of the controlled expenses?
 8. What remains after all sorts of deductions?

C. ORAL COMPOSITION

ASSIGNMENTS

1. *Read the text and find in it the Russian equivalents of the following topical words and phrases:*

the home-delivery pizza business, to deliver pizzas to homes within 30 minutes, to gain competitive advantage, to have accidents, an advertising slogan, business expansion policy, a

toll-free phone number, a traffic violation, more than 290 units.

Фирма Domino занимает лидирующее положение в бизнесе, связанном с изготовлением и доставкой на дом пиццы. Эта сеть ресторанов была основана в 1960 г. братьями Монаган, которые заявили, что обязуются доставлять заказчикам продукт в течение 30 минут с момента заказа. За первую неделю работы Том Монаган вместе с братом заработали менее \$ 15. Через 8 месяцев брат занялся другим делом, но Том не хотел сдаваться. Правда, и он через 10 лет, увидев, что не вылезает из долгов, был вынужден заявить о своем банкротстве. Кредиторы, помучившись некоторое время с его детищем, увидели, что управлять такой сетью ресторанов — дело хлопотное, и предложили ему занять пост управляющего. Том Монаган принял предложение и несмотря ни на что продолжил политику расширения бизнеса.

Идея доставлять пиццу на дом оказалась весьма удачной и своевременной. По мере того как успех Domino становился все более очевидным, другие пиццерии ужесточили конкурентную борьбу, порой прибегая к не очень честным приемам. Например, когда у водителей Domino случались аварии, конкуренты распускали слухи, что это происходит из-за того, что они слишком озабочены выполнением своего рекламного лозунга «Доставим пиццу за 30 минут после заказа, где бы Вы ни были!» Группа «возмущенной общественности» провела демонстрацию перед административным зданием компании. Но Том Монаган все-таки сумел выйти из этого трудного положения с честью. Он ответил на эти обвинения, что фирма Domino не меньше других печется о безопасности граждан, и сообщил бесплатный телефонный номер, по которому мог позвонить каждый, заметивший нарушение правил дорожного движения, совершенного шофером фирмы. Лицо компании было спасено, и к 1980 г. в сети уже насчитывалось 290 пиццерий. В настоящее время компания контролирует 5000 предприятий с оборотным капиталом в \$ 2,2 млрд, выйдя и на международный рынок.

2. *Using the words and phrases given in Task 1, write an outline of your summary of the text concentrating on (a) its subject matter, (b) the main facts discussed, (c) the author's point of view on these facts, (d) your own opinion about them.*
3. *Be prepared to speak about this text in class using your outline as a guide.*

LESSON 3: THE TOURIST BUSINESS

A. READING

Tourism may be defined as the science, art and business of attracting and transporting people, accommodating them, and catering to their needs and wants. As an industry, tourism is a dynamic, evolving, consumer-driven force. It is the world's largest industry, with approximately \$3.5 trillion in gross output. It is the employer of 183 million people. This represents 10.2 per cent of the global workforce. By employing one out of every ten workers, travel and tourism is the world's largest employer. As an industry, tourism is expected to grow much faster than other sectors, about twice as fast as world GNP, especially international travel. Growing so rapidly, tourism presents both tremendous opportunities and challenges. Although a mature industry, tourism is a young profession. The good news is the variety of exciting career prospects for today's hospitality and tourism graduates.

In addition to their original expenditures, tourists produce secondary impacts on local economy. When a tourist spends money to travel, to stay in a hotel, or to eat in a restaurant, that money is recycled by these businesses to purchase more goods, thereby generating further use of the money. In addition, employees of businesses who serve tourists spend a higher proportion of their money locally on various goods and services. This chain reaction continues until there is a leakage, meaning that money is used to purchase something from outside the area. This phenomenon is usually called *the multiplier effect*. Most developed economies have a multiplier effect between 1.7 and 2.0. This means that the original money spent is used again in the community between 1.7 and 2.0 times.

However, tourism results not only in sociocultural benefits but also in problems. Imagine the feelings of an employee in a developing country who earns perhaps \$5 per day when he or she sees wealthy tourist flaunting money, jewelry, and a lifestyle not obtainable. Another example might be nude or scanty-clad female tourists sunbathing in a Muslim country. Critics argue that, at best, tourism dilutes the culture of a country by imposing the mass tourism market. Most resorts offer little opportunity for meaningful social interaction between the tourist and the host community. As a rule, only the lower positions are filled by the local people in the luxury hotels built by foreign developers.

On the other hand, proponents of the sociocultural benefits of tourism are able to point out that tourism is a clean and green industry, that most of hotels are built with concern for the environment and use local crafts people, designers, and materials. Tourism brings new revenue to the area; it also creates and maintains higher rate of employment than if there were no tourism. It may act as a catalyst for the development of the community because this revenue helps to provide schools, hospitals, and so on.

EXERCISES

1. Find in the text the following topical words and phrases, make sure that you are able to explain in English what they mean, and add them to your working vocabulary:

to accommodate, catering, a multiplier effect, a lifestyle, sunbathing, the mass tourism market, the host community, a developer, tax revenue.

2. Write out from the text the sentences or their parts which contain the words and phrases given below and translate them into Russian:

an employer, GNP, the host community, to be recycled, without distinction, to flaunt money, obtainable, a proponent, rate of employment.

3. Explain in English the meaning of the following phrases:

a consumer-driven force, both opportunities and challenges, a mature industry, career prospects, a chain reaction, a scanty-clad female tourist, a green industry.

4. Answer the following questions:

1. What is meant by tourism? Are there any differences in meaning between the English word "tourist" and its Russian equivalent "турист"?
2. What can you say about economic impact of tourism?
3. What is meant by the multiplier effect?
4. Why are tourists sometimes disliked by the host community?
5. What do the critics say about the negative impact of tourism?
6. What do the advocates of tourism say in defense of this business?

B. GUIDED COMPOSITION

ASSIGNMENTS

1. Read the text, find in it the Russian equivalents of the following topical words and phrases:

cultural conditioning, demographics, a lifestyle, dual-income couples, early retirement, a minivacation, a macrodestination, a group inclusive tour, forecasting of a trade turnover, a market segment, gilded youth, to cater, a traditionalist, a discount, a prospective client.

Почему люди любят путешествовать? Разные люди объясняют это по-разному, и объяснения эти часто уходят корнями в среду, в которой человек вырос. Есть в них и психологическая подоплека. Социальные психологи говорят, что объяснения причины любви к путешествиям могут быть совершенно неверными и что для путешествий у людей есть совсем другие мотивы, о которых они и не подозревают или в которых не хотят признаваться. Но все-таки самыми главными факторами являются не психологические, а социологические, а среди последних — демографические.

Решение потратить часть семейного дохода на туризм, а не на новую мебель или другие альтернативные покупки обычно связано с повышением уровня жизни и со сменой самого стиля жизни. Сейчас в молодых семьях обычно работают и муж, и жена, и им для их стиля жизни удобнее брать более короткие и частые отпуска. Длинные отпуска (10 и более дней) уже давно вышли из моды, тогда как короткие (3 дня плюс уик-энд) приобретают все большую популярность. Туристическая индустрия должна адекватно реагировать на все изменения в демографии ее рынка. Отели и авиакомпании разрабатывают недорогие экскурсионные пакеты на уик-энд. Растет число новых семейных курортов, «раскручиваются» новые макронаправления, разрабатываются скрытые возможности традиционных.

За последнее время значительно изменилась сама структура туристического рынка. В 70-е и 80-е годы тон в индустрии задавала «золотая молодежь» и индустрия, соответственно, была ориентирована в основном на индивидуального туриста. В 90-е эти молодые люди повзрослели, уровень их запросов изменился. Когда-то их манили престижные курорты и останавливались они только в люксе, теперь их удовлетворяют пакетные туры по формуле «все включено». Туристы 90-х возвращаются к стилю отдыха, принятому в 50-х. «Новым традиционалистам» требуются скидки, заранее оговоренные цены и оплата вперед. Маркетологи должны знать своих реальных и потенциальных клиентов и загодя разрабатывать программы, способные удовлетворить потребности любого сегмента своего рынка.

2. Read the text again, find in it the information about the following questions and answer them in writing, trying to use the words and phrases given in Task 1, together with your own comments on some of these questions:

1. Why do people travel?
2. What do psychologists say about the people's explanations of their love of traveling?

3. What are the major sociological factors which contribute to the people's decisions to go traveling?
4. Why do people prefer nowadays more frequent minivacations rather than to take all of whole vacation once a year?
5. What do the airlines do to meet the needs of the vacationers?
6. What sort of people dominated the American tourist market in the 1970s and the 1980s?
7. What demographic changes are responsible for the changes in the tourist market in the 1990s?
8. What do the clients who make up the current tourist market expect from the tourist agents?

C. ORAL COMPOSITION

ASSIGNMENTS

1. Read the text, find in it the topical words and phrases and suggest their English equivalents:

Направление туристских потоков — это продукт, не отличающийся принципиально от всякого иного продукта. Нужно определить эти направления и рекламировать их, как и всякую продукцию. Недавно фирма Sprecher & Co, специализирующаяся на рекламе туризма и связях с общественностью, получила заказ организовать продвижение Милуоки как туристического центра. Первым делом они решили выпустить брошюру, в которой перечислялись бы 20 причин в пользу посещения Милуоки. По мере работы Джон Спречер выразил обеспокоенность по поводу отсутствия какой-либо интересной рекламной идеи, которая могла бы привлечь к ним внимание. За день до представления уже готовой брошюры он решил посмотреть на свой родной город глазами туриста, лично совершив тур по городу в сопровождении экскурсовода. Во время экскурсии звучала музыка местной группы «Бондинз», получившей национальное признание. Пока он слушал диск, пришла



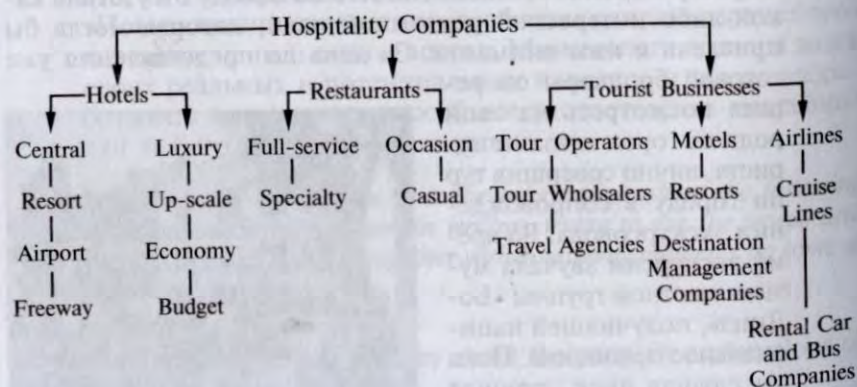
мысль привлечь эту группу к рекламной кампании — снять ролик с их участием и показать его по телевидению. Хотя рекламный ролик так и не был снят, но сотрудничество с группой началось. Менеджер группы предложил поместить 20 советов желающим посетить Милуоки на обложке их последнего сингла.

Билл Хэнбери, генеральный директор фирмы, отозвался о диске как о прекрасной идее превращения их штата в туристический центр и высказался о том, как проходит вся рекламная кампания. «Милуоки переживает возрождение, и наконец-то мы нашли прекрасную возможность рассказать всем, как много интересного происходит у нас повсеместно». Дон Покер, директор по продажам, отметил, что сам статус Милуоки изменяется прямо на глазах — из сонного городка Среднего Запада он превращается в город, насыщенный культурной жизнью.

2. Using the topical words and phrases, write an outline of your summary of the text concentrating on (a) its subject matter, (b) the main facts discussed, (c) the author's point of view on these facts, (d) your own opinion about them.
3. Be prepared to speak about this text in class using your outline of it as a guide.

LESSON 4: REVIEW EXERCISES

1. Using the given Recall Pattern, explain the meanings and interrelations of the key notions which are arranged in it.



2. Discuss the following concepts and notions:

table d'hôte, à la carte menu, French service, American service, Russian service, buffet service, an independent tourist, a group inclusive tour, ecotourism, recession, the front of the house, the back of the house, a market segment, the mass market, positioning, the guest count, the average guest check, fixed and variable expenditures, operating expense, operating profit, net profit, a multiplier effect, a green industry, GNP.

3. Give your definitions of the following topical words and phrases:

accommodation, entertainment, a location, a covert, a destination, an escort, a retail store, a fitness center, real estate, a shopping mall, dining out, cuisine, the catchment area, failure rate, to patronize, saturation, viability, depreciation, to fluctuate, payroll, maintenance, the host community, a dual-income couple, a minivacation, gilded youth, a traditionalist.

4. Translate the following paragraphs orally. Try to use the topical Vocabulary Units which you learnt while studying this unit.

1. В гостиничном бизнесе все решения, затрагивающие финансы, должны учитывать степень ожидаемого риска, ожидаемую прибыль, а также совместное влияние этих факторов на акции предприятия. Успех в гостиничном деле достигается применением творческого финансирования в сочетании с качественным менеджментом.

2. Перспективное развитие туризма включает расширение международных контактов, увеличение иностранных инвестиций и горизонтальную интеграцию с авиалиниями. Его будущее зависит от успешности совместных усилий, направленных на экономический рост развивающихся стран.

3. Во всех уголках мира для людей, путешествующих для удовольствия и по делам, строятся самые разнообразные отели, среди которых есть немало необычных. Это объясняется тем, что у разных людей могут быть разные представления об отдыхе и командировке.

4. Качественный менеджмент и централизованное резервирование дают отелю возможность работать более эффективно, повышать свои доходы и уровень обслуживания гостей.

5. Рестораны предоставляют людям возможность отлично поесть и пообщаться друг с другом. Практическая философия людей, управляющих ресторанами, направлена на вежливое и умелое приобщение людей к вкусной пище за разумную цену.

6. Для того чтобы ресторан преуспевал, он должен привлечь к себе внимание обширного рынка, а это можно достичь

лишь тогда, когда он расположен в нужном месте и предлагает нужную пищу и атмосферу. Рестораторы называют это «концепцией».

7. Местонахождение — это сложное понятие, и применительно к ресторану оно включает в себя следующие компоненты: удобство, соседство, парковка, заметность и демография рынка. Наиболее благоприятно местонахождение в центре города, в богатом пригороде, в торговом центре или обособленное.

8. Туристические фирмы классифицируются по следующим факторам: географическим, по типу собственности, по функциям, по мотиву, с каким предпринимается путешествие.

9. Туризм появился задолго до Промышленной революции и продолжал развиваться параллельно с усовершенствованием транспортных средств: железнодорожного, автомобильного, воздушного и водного транспорта.

10. Туризм сопряжен с межнациональным взаимодействием и поэтому нуждается в контроле со стороны государства. Разные организации, в том числе Всемирная туристическая организация, берут на себя ответственность за защиту окружающей среды, развитие туризма, пересечение туристами государственных границ, социальные и культурные аспекты туризма.

11. Туризм является крупнейшей индустрией мира и крупнейшим работодателем. Он оказывает влияние на другие секторы экономики, такие, как общественный транспорт, пищевая промышленность, гостиничный бизнес, индустрия развлечений. Вдобавок к непосредственному экономическому эффекту туризм оказывает еще и вторичный, именуемый эффектом рециркуляции.

12. Польза туризма с социокультурной точки зрения несомненна: он способствует лучшему взаимопониманию между народами и экономическому развитию бедных стран. Однако он может и наносить урон самобытной местной культуре, насаждая массовую культуру, разрушая природную среду. Стремление туристов не допускать всего этого привело к развитию экотуризма.

13. Не много можно найти более взаимозависимых отраслей экономики, чем туризм, гостиничное дело и ресторанный бизнес. Поэтому нет ничего более естественного, чем деловые связи между предприятиями этих видов бизнеса. Например, многие курортники покупают места в гостинице одновременно с авиабилетами в одном и том же туристическом агентстве.

5. Choose a topic for Project Work or an Essay from those given below:

1. How do hotels cater to the needs of business and leisure in reference to the resorts and airport hotels?
2. Is it possible to create a full-service luxury restaurant chain? Why not? Arrange a talk show on this issue.
3. Economic impact of tourism and the organizations that control or further it.
4. The positive and negative impacts that tourism can have on a host country. Arrange a talk show on this issue.

UNIT 3

SERVICE CHARACTERISTICS OF HOSPITALITY INDUSTRY

KEY TERMS AND CONCEPTS

The services of *hospitality industry* have characteristics typical for any service. Firstly, they are characterized by *intangibility*: they cannot be seen, tasted, felt, heard, or smelled before they are provided. The second major characteristic of hospitality services is *inseparability*: they are produced and consumed at the same time and cannot be separated from the situation of service. The third major characteristic of services is their *variability*: lack of consistency resulting from the fact that their quality may vary greatly, depending on who provides them and when, where, and how they are provided. And the fourth major characteristic of services is their *perishability*: they cannot be stored for later sale or use; if not used now they are lost forever.

Bearing in mind these characteristics of services it is easy to understand the importance of *organization image* (the way the customers see a hospitality organization) which depends on effectiveness of management strategies meant to *tangibilize* services (that is, to *use physical evidence*, such as trade marks, employee uniforms, physical surroundings as *promotional means* to reduce buyer's uncertainty about the quality of future services). In a wider sense, organization image is a result of *service culture* (a system of values and beliefs in an organization that reinforces the idea that quality service is the first priority of the business).

Among the ways to improve service culture is *proactive marketing* (marketing techniques meant to promote the idea that service quality depends heavily on the quality of interaction between the customers and the service people). The people who actually render the services are often referred to as *customer-contact employees*. In its turn, the quality of these interactions

depends on the quality of interaction between the service people and their managers. The relations of this kind are often called *internal marketing*, which can be defined as effective training and motivating the service people to work as a team to provide customer satisfaction.

Of course, not everything about the organization image depends on the company itself. The *intermediaries* can do a lot to promote or destroy this image. In hospitality industry, the intermediaries are, for example, *the tour wholesalers, the travel agents, the travel writers*, etc. That is why the company should work with them, giving them a chance to experience their *facilities* in low-risk situations, for example, organizing the so-called *fam trips* (from the word "familiarization", that is "making familiar"). During such trips, hotels provide rooms, food, beverage and entertainment to the intermediaries free of charge, in hope that this experience will encourage them to recommend the hotel. This tactic is often used with travel agents and the *meeting planners* — specialists in coordinating every detail of meetings and *conventions* (professional or business meetings, which usually include some form of exposition or trade show). When the airlines offer free tickets (usually called *complimentary*) to tour wholesalers, it is also a kind of a fam trip, meant to increase the company's business.

LESSON 1: TANGIBILIZING THE INTANGIBLE

A. READING

Hospitality services are intangible which means not only the fact that they cannot be seen, tasted, heard, or smelled but also that it is impossible to experience these services before they are purchased. It causes uncertainty in the customers about the quality of services they are going to purchase. Before boarding an airplane, passengers have nothing but a ticket and the promise of safe delivery to their destination. To reduce this uncertainty, the customers look for physical evidence that may provide information and confidence about the service. A hotel's promotional material might include photographs of the hotel's public area, guest rooms, floor plans of a meeting hall (for meeting planners who might like to organize a meeting in this hotel), room capacities and furniture, the photographs of employees in the hotel's uniform, of the exterior of the hotel, etc.

Everything about a hospitality company communicates something that helps to tangibilize its services. Red and white awnings, the outside



TGI Friday's

patio and white striped building wall displaying the signs of the restaurant chain TGI Friday's in large letters tell the potential guests that this restaurant offers informality and fun. A couple looking for an elegant, intimate atmosphere would be disappointed at Friday's.

Similarly, the exterior of the hotel Hampton Inn's suggests that it will provide clean, comfortable and safe lodging at moderate price. When guests arrive, they find no door clerks, concierge desk, or other features appropriate for an upscale hotel. Instead, they find an attentive desk clerk in an appropriate uniform and a small lobby with comfortable but moderate furnishing. In recent years, the so-called "greening" has become popular with the organizations of hospitality industry: the use of outside natural landscaping and the "fern bars" as a part of the interior.

Hospitality companies are very sensitive to protecting the visual image and overall appearance known as trade dress. The McDonald's has brought suit against competitors who dared to copy any form of golden arches. Experts say that to compete effectively in today's market, it is necessary to design an effective trade dress while taking care not to imitate too closely that of any competitor.

EXERCISES

1. Find in the text the following topical words and phrases, make sure that you are able to explain in English what they mean, and add them to your working vocabulary:

a promotional material, a floor plan, specific, room capacity, awnings, lodging, a lobby, a door clerk, a concierge, a desk clerk, greening, a fern bar, a visual image, a trade dress.

2. Write out from the text the sentences or their parts which contain the words and phrases given below and translate them into Russian:
to purchase a service, physical evidence, to provide confidence, exterior, the outside patio, appropriate, natural landscaping, interior, to bring a suit against, to imitate closely.
3. Answer the following questions:
 1. What can serve as a means to tangibilize the experience you are promised to have?
 2. What sort of information is usually given in typical promotional materials?
 3. What idea does the exterior of the restaurants belonging to the chain TGI Friday's communicate?
 4. What does the exterior of the hotels belonging to the chain Hampton Inn's suggest?
 5. What term is used in hospitality industry to refer to the use of vegetation as a means to decorate the building?
 6. What term is used to refer to the visual image and overall appearance of a hospitality company?
 7. What serves as a trade dress of McDonald's and what part of it is so valuable for the company that they bring suit against competitors who imitate it?

B. WRITING A SUMMARY

ASSIGNMENTS

1. Read the text, making a list of topical words and phrases, and suggest their English equivalents:

Одним из решающих факторов, которыми руководствуются посетители при выборе ресторана, является атмосфера заведения. Ресторан в Хьюстоне под названием Burgundy's закрылся, не сумев привлечь клиентов. Фасад из стекла, застеленный ковром бетонный пол, деревянные панели, отделяющие кабинеты вдоль главной стены. Владельцы, видимо, считали, что качество еды и обслуживания привлечет клиентов, но просчитались. Облик ресторана не имел ни «личности», ни «характера».

А вот Casa Bonita, ресторан в Денвере (штат Колорадо), не пожалел денег на создание «мексиканской» атмосферы — на искусственные вулканы и уменьшенную копию скал Акапулько, с которых для развлечения обедающих прыгают ныряльщики. Яркие цвета, мексиканские мелодии и весь антураж вызывают у посетителей настрой на мексиканский коктейль «маргарита».

Один психолог, изучающий воздействие среды на людей, описал ее как «высокозаряженную» или «низкозаряженную». Яркие цвета, яркий свет, громкие звуки — типичные атрибуты высокозаряженной среды, в то время как приглушенная музыка, неяркое освещение типичны для низкозаряженной среды. Отдыхающие, приезжающие в Лас-Вегас, обычно положительно реагируют на высокозаряженную среду, потому что именно ее ожидали здесь найти. Бизнесмены в командировке, напротив, после напряженного дня предпочитают низкозаряженную. Многие преуспевающие гостиницы и рестораны Гонконга специально создают такую среду как убежище от высокозаряженной атмосферы всякого восточного города.

2. Write a summary of the text concentrating on (a) its subject matter, (b) the facts discussed in it, (c) the author's points of view on these facts, (d) your own opinion about them.

C. GUIDED COMPOSITION

ASSIGNMENTS

1. Read the text, find in it the Russian equivalents of the following topical words and phrases:

a resort hotel, promotional materials, the main lodge, reception, employee quarters, a van, stress-free relaxation, a hotel voucher, a porter, a store room, a carefully mowed lawn, managing the tangible evidence.

Victoria House — небольшой пансионат на островке в Карибском море, расположенном у берегов Гондураса. В нем нет ни телевизора, ни газетного киоска, и только один телефон. Глядя на океан с пляжа, примыкающего к пансионату, гости могут видеть волны, разбивающиеся о рифы, — прекрасное место для рыбалки. Рекламные брошюры, рас-

пространяемые администрацией пансионата среди североамериканских туристов, обещают им отдохновение от стрессов деловой жизни в сущем тропическом раю, о прелестях которого они могут судить по фотографиям, где запечатлены бунгало и пальмы на берегу Карибского моря.

Но когда гости прибывали в этот рай, первое впечатление разительно отличалось от образа, созданного брошюрой. Пансионат состоял из главного корпуса (комната для гостей — на втором этаже; регистратура, столовая и бар — на первом), дома для сотрудников и 12 бунгало для гостей. Шофер служебного автобуса, доставившего гостей из аэропорта, высаживал их между главным корпусом и домом для сотрудников. Вместо потрясающего вида океанских просторов они были вынуждены созерцать заднюю дверь кухни и сохнувшие на бельевой веревке простыни.

Руководство не задумывалось о том, что многие из гостей на острове впервые и настроены на иной прием. Что конкретно получил нью-йоркский бизнесмен собравшийся туда? Обещания брошюры избавить его от накопившихся стрессов, билет на самолет, талон на проживание в пансионате и питание. Руководство просто обязано было позаботиться о том, чтобы первые живые впечатления подкрепляли образ «карибского рая», рекламируемого в брошюре.

Осознав свою ошибку, руководство распорядилось провести новую подъездную дорожку, которая доставляла бы гостей к главному корпусу не сзади (чтобы носильщикам было удобнее таскать чемоданы гостей в камеру хранения), а с парадной стороны. Теперь, сходя с автобуса, гости видят ухоженную лужайку, пальмы на берегу и потрясающие воображение океанские просторы. Все это способствует подкреплению позитивной установки на хороший отдых. В терминологии гостиничного маркетинга это называется «управлять осязаемыми впечатлениями».

2. Read the text again, find in it the information about the following questions and answer them in writing, trying to use the words and phrases given in Task 1, together with your own comments on some of these questions:

1. What sort of place is the resort hotel called Victoria House?
2. What did the promotional materials promise their prospective guests?
3. What does the resort consist of?
4. What did the new guests see upon their arriving at the resort, instead of a breathtaking ocean view?
5. What did the management do when they recognized their error?

6. What term is used in hospitality industry to refer to matching the first impressions of guests to those created by promotional materials?

LESSON 2: MANAGING CONSISTENCY OF PRODUCT

A. READING

The key factor in the success of a hospitality business is consistency. In practical terms it means that customers receive the expected product without unwanted surprises. In the hotel business, this means that a wake-up call requested for 7 am will occur as planned and that coffee ordered for a 3 pm meeting break will be ready and waiting. In the restaurant business, consistency means that your favorite dish will taste the same way it tasted 2 weeks ago, towels will be always available in the rest room, and the brand of vodka you tasted there last week will be in stock next month.

Consistency seems like a logical and simple task to accomplish, but in reality it is elusive. Many factors work against consistency, and most of them are inherent in the specific features of hospitality services, such as, for example, the simple fact that both the service provider and the customer must be present for the hospitality transaction to occur. The fact that the service is produced and consumed simultaneously and cannot be separated from the situation in which it is produced is usually referred to as the principle of inseparability. It makes an employee a part of the products of hospitality industry. The food in a restaurant or the furniture of a hotel room may be outstanding, but if the waiter or the room attendant provides inattentive service, customers will be disappointed with their experience.

This principle also means that the customers are part of the product too. A couple may have chosen a restaurant because it is quiet and romantic, but if a group of loud tourists is seated next to their table, the couple will be disappointed. Managers must manage not only their employees, but their customers too, so that they do not create dissatisfaction for other customers.

Hospitality services are highly variable. Their quality depends not only on who provides them but also when and where they are provided. There are several causes of variability. Fluctuating demand makes it difficult to deliver consistent product during periods of peak demand. The quality of service also depends on the time of transaction. A guest may receive an

excellent service one day and a poor service from the same employee the next day because he may feel unwell or perhaps had some emotional problems. Variability or lack of consistency in the product is a major cause of customer disappointment in the hospitality industry.

EXERCISES

1. Find in the text the following topical words and phrases, make sure that you are able to explain in English what they mean, and add them to your working vocabulary:

a wake-up call, a rest room, a service provider, fluctuating demand, consistent product, peak demand.

2. Write out from the text the sentences or their parts which contain the words and phrases given below and translate them into Russian:

to be requested, to be in stock, to accomplish, elusive, inherent, to occur, simultaneously, outstanding.

3. Answer the following questions using the topical words and phrases:

1. What does consistency mean in hospitality industry, in practical terms?
2. Why is consistency so elusive in hospitality services?
3. In what sense can a waiter be called a part of the product he or she sells?
4. In what sense can customers be called a part of hospitality industry product?
5. Who is supposed to be managed by a manager in hospitality industry?
6. What are the causes of variability in hospitality industry product?
7. Why is it difficult to deliver consistent hospitality industry product during periods of peak demand?

B. ORAL COMPOSITION

ASSIGNMENTS

1. Read the text and find in it the Russian equivalents of the following topical words and phrases:

an interaction, a FIT guest (independent, non-tour), a GIT (group-inclusive tour), ski resorts, to share the slopes, slope-side courtesy, to deny admittance.



Взаимодействие клиентов между собой — серьезная проблема для гостиниц и курортов. Индивидуальный турист (т.е. путешествующий сам по себе) постоянно возражает против присутствия в гостинице больших туристических групп. Эта проблема усугубляется, если гости, принадлежащие к туристической группе, оказываются носителями другой культуры, говорят на другом языке или принадлежат к другой возрастной группе.

Проблема взаимодействия клиентов особенно остра на лыжных курортах. Традиционно лыжники представляли собой сравнительно однородную группу с общими культурными нормами, несмотря на то, что приезжали из разных стран. Лыжники из Германии, Японии и Америки обычно имеют нечто социально общее, хотя и говорят на разных языках.

Появление сноубордистов изменило этот родственный по духу состав гостей. Лыжники стали жаловаться, что должны делить трассу с людьми, одетыми в мешкообразную одежду контркультуры, явно не уважающими правила вежливого поведения. Менеджмент лыжных курортов вдруг столкнулся с серьезной проблемой. Одни отказываются принимать сноубордистов; другие закрывают для них только некоторые трассы.

Проблема осложняется еще и тем, что подростки хотят кататься на сноубордах, а взрослые — на лыжах. Некоторые владельцы курортных гостиниц считают, что если не пускать сноубордистов, то вся семья поедет отдыхать в другое место. Увлечение сноубордом все растет. Некоторые наблюдатели уверены, что в конечном итоге появятся отдельные курорты для сноубордистов. Другие же считают это нереальным, поскольку уровень доходов сноубордистов ниже, чем

у лыжников, и их отношение к деньгам отличается соответственно.

2. Using the words and phrases given in Task 1, write an outline of your summary of the text concentrating on (a) its subject matter, (b) the main facts discussed, (c) the author's point of view on these facts, (d) your own opinion about them.
3. Be prepared to speak about this text in class using your outline as a guide.

C. GUIDED COMPOSITION

ASSIGNMENTS

1. Read the text, find in it the Russian equivalents of the following topical words and phrases:

initially, a major trend, increasing affluence, leisure time, physical content, service culture, slow and surly personnel, return customers, the service side of business, to start with management and flow down, an expenditure level.

Первоначально маркетинг развивался применительно к продаже физически осязаемых товаров (зубная паста, автомобили, различное оборудование и т.д.). В наши дни, в связи с резким повышением жизненного уровня и увеличением у людей свободного времени, по всей планете намечается четкая тенденция к феноменальному расширению сферы услуг, а услуга — нематериальна. Однако менеджеры и этой сферы склонны оценивать свою работу скорее в терминах конкретных, осязаемых товаров, произведенных под их руководством или проданных потребителям, чем по уровню удовлетворенности клиента их услугами. В институтах их учили отслеживать цены и увеличение прибыли, и поэтому они строят всю систему поощрения своих служащих на достижениях ими определенного уровня издержек.

Такой подход губительно сказывается на бизнесе. Замечено, что в закусочных, где менеджеры считают, что они продают только гамбургеры, обслуживающий персонал отличается нерадивостью, медлительностью, имеет неопрятный внешний вид. В результате этого мало кто из посетителей захочет прийти к ним еще раз, а ведь именно постоянная клиентура составляет основу для подлинного процвета-

ния заведения. Ориентация на продажу гамбургеров, а не на культурное обслуживание клиента ведет к тому, что забывается азбучная истина современного маркетинга: затраты по удержанию постоянного клиента составляют лишь 20 % от того, что пришлось бы потратить на привлечение нового. А количество постоянных клиентов обычно прямо пропорционально уровню культуры предприятия. Поэтому одной из главных задач индустрии гостеприимства является развитие этого аспекта бизнеса.

Современный маркетинг делится на «внешний», ориентированный на потребителя, и «внутренний», ориентированный на ее служащих. Внешний маркетинг привлекает в гостиницу клиентов, но от него мало пользы, если служащие не оправдывают их ожиданий. Концепция внутреннего маркетинга предполагает наличие высокой культуры обслуживания, характеризующей стиль руководства и пропитывающей деятельность компании сверху донизу.

2. Read the text again, find in it the information about the following questions and answer them in writing, trying to use the words and phrases given in Task 1, together with your own comments on some of these questions:

1. What social changes are responsible for the growth of service industries?
2. What is wrong about evaluation of work of a hospitality company in terms of tangible goods?
3. What sort of things were the hospitality managers taught in colleges?
4. What are the consequences of restaurant operations focused on selling hamburgers and not on customer satisfaction?
5. Why is customer orientation essential for hospitality and tourism-related businesses?
6. What does the concept of inner marketing imply?
7. How should service culture be spread in hospitality companies?

LESSON 3: CONTACT PERSONNEL

A. READING

Efforts to control consistency in the hospitality industry are sometimes unsuccessful because concentration is not placed on the right areas. In the book called *You Can't Lose If the Customer Wins* Ron

Nykiel, a former vice-president for Stouffer Hotels discusses the areas in the hotel on which employee—customer contacts take place. He calls these areas “points-of-encounter”. Here is an extract from this book which begins with an imaginary journey in which the readers are invited to stay at the imaginary hotel called King's Crown.

“Our flight has just landed and you decide to call the hotel so that to inform the hotel that we are here and arrange for a pickup in their van. You find a phone booth and dial the number.

Encounter Point 1: The Voice on the Phone. The phone is ringing and ringing and ringing. After what seems like eternity a voice answers, “Hello!” You wonder if this is really King's Crown Hotel and not the hell. Before we can say more, the voice says, “Please hold on,” and is gone. When it returns, you state the purpose of your call. “But you are booked for tomorrow, are you sure you're here?”

After a considerable discussion, you are told that you can have a room, but all the nonsmoking ones are gone. Fortunately, there is one available since the previous guest just died of emphysema, leaving available space. Wait for a van near Terminal 2.

Encounter Point 2: Our Delightful Driver. After twenty-nine minutes of your waiting under cold drizzle, the van arrives. A nonuniformed individual of questionable gender tells us that someone forgot to tell (him/her?) that passengers were waiting until just now, so (he/she?) cannot be blamed for being late. Mr or Ms driver got a bad disk out of joint yesterday, so we have to place our bags in the van. Arriving at the hotel we unload the bags, but find our driver waiting with palm up.

Encounter Point 3: The Invisible Bell Person. Thirty centimeters before dragging ourselves to the front desk, a uniformed porter emerges from thin air and attempts to “de-bag” us. Having dragged tonnage this far, we reject the offer only to be given that look of “miserable low-class skinflints”.

Encounter Point 4: The Front Desk. The Bell Cap is not the only person to suddenly emerge as now a Convention of Royal Muskrats in front of us to the only desk clerk on duty. Forty-seven minutes later it is our turn.

You guessed it; reservation did not relay the message that we were coming and the body still has not been removed from that single remaining smoke-filled vacant available room. Suddenly, the desk clerk asks if we don't love the appearance of the lobby, which was just renovated with pure gold at a cost of \$ 365 million. Ten minutes later we are being escorted to the police station for attempted murder of a desk clerk.”

EXERCISES

1. Find in the text the following topical words and phrases, make sure that you are able to explain in English what they mean, and add them to your working vocabulary:

a point-of-encounter, a phonebooth, to arrange for a pickup, to book smb, to unload the bags, a bell person, a front-desk clerk, to relay the message, to renovate the lobby.

2. *Explain in English what is meant by the following phrases:*

"Please hold on!", nonsmoking rooms are gone, a guest died leaving available space, a nonuniformed individual of questionable gender, our driver is waiting with palm up, a porter attempts to "de-bag" us, a look of "miserable low-class skinflints", for attempted murder of a desk clerk.

3. *Answer the following questions:*

1. Who is the author of the book from which this extract is taken?
2. What can you say about the style his book is written in?
3. What does Ron Nykiel mean by a point-of-encounter?
4. What was the purpose of calling to the hotel?
5. Why did they have to wait so long before being answered on the phone?
6. What was their first surprise?
7. What solution was proposed by the reservation office?
8. Why did they have to wait so long before being picked up by the hotel van?
9. What was wrong with their driver?
10. What problem did they confront at their arrival at the hotel?
11. Why did they reject an offer of help from the porter?
12. How long did they stand in line before the reception desk? Why so long?
13. What did they learn from the desk clerk?
14. Why did they feel like murdering the desk clerk at the end?

B. GUIDED COMPOSITION

ASSIGNMENTS

1. *Read the text, find in it the Russian equivalents of the following topical words and phrases:*

to book a room, to deliver (to whisk off) a guest, proactive marketing, a return (first-time) customer, top management, contact personnel, prompt, room service, to bypass (the front desk, the check-out counter, the other traffic, etc.), gourmet meal, the mezzanine, a positive (negative) attitude.

В своей книге «Вы не можете проиграть, если выигрывает клиент» Рональд Никиэль со свойственным ему юмором говорит о важности так называемых «точек соприкосновения» между индустрией гостеприимства и клиентами. Это голос в телефонной трубке, который вы слышите, резервируя номер в гостинице, это шофер гостиничного микроавтобуса, который доставит вас из аэропорта, это регистратор, который впишет ваше имя в журнал и вручит ключ от комнаты, это носильщик, который доставит ваши вещи в номер, и т.д. От этих людей в огромной степени зависит, захочет ли клиент остановиться у вас еще раз или будет вспоминать о пребывании в вашей гостинице как о кошмаре, о котором лучше не вспоминать.

В наши дни, в условиях растущей конкуренции, привлечение новых клиентов обходится в пять раз дороже, чем удовлетворение уже имеющихся. Поэтому многие компании делают все возможное, чтобы сохранить свою клиентуру. Чем же объяснить, что руководство и владельцы гостиниц так мало внимания уделяют этим «точкам соприкосновения», от которых зависит, сохранит ли предприятие клиента или отпугнет? Вероятно, потому, что сами они если когда-либо и испытывали на себе «прелесть» общения с персоналом, обслуживающим эти точки, то это было очень давно. Сейчас их встречают в аэропорту и доставляют в гостиницу в лимузине, обгоняющем по дороге автобусы и такси. И у регистратуры они не задерживаются, поскольку их прямо на пороге встречает представитель руководства отеля и провожает до самой комнаты. Нетрудно догадаться и о качестве пищи в ресторане, которой их там потчуют, и о том, что коридорный является к ним по первому зову. И все это в обход пресловутых «точек соприкосновения», о которых говорит Рональд Никиэль в своей книге.

Нельзя утверждать, что представители «гостиничного истеблишмента» сознательно избегают «точек соприкосновения», они просто не замечают их, поскольку их маршруты пролегают словно в ином измерении. Говорят, что владельцы одного синга-



пурского отеля потратили миллион долларов, чтобы построить лестницу, ведущую прямо в их личный мезонин на крыше отеля — в обход всех этих пресловутых «точек соприкосновения». Вряд ли этот отель популярен среди его постояльцев.

Менеджеры должны помнить, что плохое обслуживание запоминается лучше, чем хорошее. Когда с гостем обошлись несправедливо, он гораздо чаще рассказывает об этом инциденте своим знакомым, чем в случае образцового обслуживания. Согласно специально проведенным исследованиям, если человека обслужили хорошо, он расскажет об этом пятерым. Если же он получил отрицательный опыт, то сообщит об этом десятерым. Поэтому распространение хорошей репутации происходит медленнее, чем плохой.

2. *Read the text again, find in it the information about the following questions and answer them in writing, trying to use the words and phrases given in Task 1, together with your own comments on some of these questions:*

1. What hotel areas does Ron Nykiel refer to as points-of-encounter?
2. Why are these areas so important?
3. What is cheaper: to keep a return customer or to attract a first-timer?
4. Why do the owners and the members of top management often neglect points-of-encounter?
5. How are the members of top management and other mastery guests treated when they stay in their hotels?
6. What kind of experience as guests are the people more likely to tell their friends about?
7. Why does it happen that a bad reputation spreads faster than a good one?

C. ORAL COMPOSITION

1. *Read the text and find in it the Russian equivalents of the following topical words and phrases:*

the taxi pulled away, a doorman, a briefcase, to get the boss's approval, to start with top management and flow through all services, to go extra mile, to deviate from the letter of the job description, to be penalized, in downtown, "home-away-from-home", business and leisure travelers, to earn the thanks, to

carry the dream through to reality, a luxury hotel, satisfaction of guest's needs, to be highlighted.

Когда такси уже отъехало от подъезда, Рой Даймент, швейцар отеля Four Seasons в Торонто, заметил забытый гостем портфель, стоящий на асфальте. Даймент связался по телефону с гостем, когда тот был уже в Вашингтоне, чтобы сообщить ему о том, что его портфель нашелся. От гостя он узнал, что в портфеле важные документы для совещания, которое должно было состояться утром. Единственным способом доставить портфель в Вашингтон до начала совещания было привезти его туда самому. Даймент даже не стал спрашивать разрешения у начальства, а сел на первый же самолет и доставил портфель гостю. По возвращении домой вместо выговора или даже увольнения он получил благодарность и был объявлен лучшим работником года.

Four Seasons — одна из крупнейших сетей гостиниц в мире, где применяются принципы социального маркетинга. Айсадор Шарп, исполнительный директор компании, говорит, что удовлетворение запросов гостя — их первоочередная задача. Согласно их корпоративному кодексу, семь верст — не околица, если это делается ради гостя. Не было случая, чтобы служащего наказали, если ему пришлось отступить от буквы должностной инструкции, пытаясь угодить постояльцу.

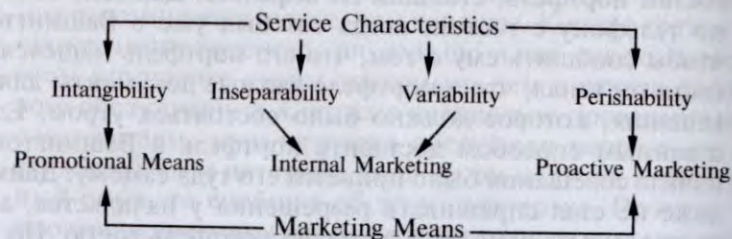
По профессии архитектор, Айсадор Шарп замыслил этот уникальный проект — сеть элегантных «домов вдали от дома» для отдыхающих и деловых людей — и реализовал свою мечту, построив по своему собственному проекту 40 фешенебельных отелей в 17 странах мира. Всего за 30 лет он превратил небольшой отель на Джарвис-стрит в центре Торонто в штаб-квартиру одной из самых престижных международных сетей гостиниц. Международное признание способствовало повышению доходов предприятия, имеющего в настоящее время многомиллионный годовой оборот. Опыт Four Seasons подтверждает, что ориентация на клиента ведет к повышению не только престижа фирмы, но и ее доходов.

2. *Using the words and phrases given in Task 1, write an outline of your summary of the text concentrating on (a) its subject matter, (b) the main facts discussed, (c) the author's point of view on these facts, (d) your own opinion about them.*

3. *Be prepared to speak about this text in class using your outline as a guide.*

LESSON 4: REVIEW EXERCISES

1. Using the given Recall Pattern, explain the meanings and interrelations of the key notions which are arranged in it.



2. Discuss the following concepts and notions:

an organization image, internal marketing, fam trips, greening, managing the tangible evidence, points-of-encounter, room service.

3. Give your definitions of the following topical words and phrases:

consistency, to tangibilize a service, a trade mark, intermediaries, travel writers, facilities, a meeting planner, a conventioner, a door clerk, a desk clerk, a concierge, a fern bar, a trade dress, to bring a suit against smb, a resort hotel, reception, a hotel voucher, a rest room, a consistent product, peak demand, to arrange for a pickup, to relay a message, available space, "de-bagging", a return customer, a check-out counter, a positive attitude.

4. Translate the following paragraphs orally. Try to use the topical Vocabulary Units which you learnt while studying this unit.

1. В отличие от вещественных товаров услуги нельзя попробовать на вкус, на ощупь, их нельзя ни увидеть, ни услышать до самого момента их оказания. Чтобы уменьшить неопределенность, порождаемую исконной неосвязаемостью услуг, клиент, прежде чем обратиться за ними, ищет нечто осязаемое, свидетельствующее хотя бы в какой-то мере об их качестве.

2. В большинстве ситуаций, типичных для индустрии гостеприимства, оказание услуги требует присутствия и того, кто ее оказывает, и того, кому она предназначена. Служащие, контактирующие с клиентом, — часть продаваемого продукта. Изначальная неотделимость этого товара от источника, его предоставляющего, означает также, что и клиент оказывается частью товара, так как он должен соблюдать правила оказания ему услуги.

3. Качество услуг индустрии гостеприимства зависит от того, кто их оказывает и при каких условиях. Услуги оказываются и принимаются одновременно. Временная неустойчивость спроса делает проблематичным сохранение качества обслуживания в периоды, когда спрос становится повышенным. Многое зависит от состояния оказывающего услугу в момент ее оказания.
4. Рекламные материалы, внешний вид заведения и самих служащих — все это дает клиенту реальное представление о том, какими будут обещанные услуги. Цветовое оформление здания и озеленение его интерьеров и участка, на котором оно расположено, — один из способов создания позитивного имиджа, наряду с форменной одеждой служащих, которая должна соответствовать специфике заведения, отличая его от других фирм.
5. В индустрии гостеприимства служащие — самый важный компонент товара и маркетинговых средств воздействия на рынок. Для руководителей предприятий этой индустрии это означает необходимость постоянного контроля за тем, чтобы отдел маркетинга постоянно работал в тесном контакте с отделом кадров. Применение принципов маркетинга в работе с собственными служащими называется внутрикорпоративным маркетингом.
6. Обычный риск, вытекающий из специфики услуг сферы гостеприимства, на который клиенту приходится идти, когда он впервые обращается к какому-либо конкретному предприятию этой индустрии, объясняет привязанность путешествующих людей к фирмам, услугами которых им уже приходилось пользоваться и которыми они остались довольны.

5. Choose a topic for an Essay from those given below:

1. The four characteristics of the hospitality industry and how they relate to the purchase of a meal at a fine restaurant.
2. Identify the physical evidence used by your favorite (or just one which you know) restaurant or a hotel to tangibilize their products.
3. The common management practices that restaurants use to provide a consistent product.

UNIT 4

CONSUMER BEHAVIOUR IN HOSPITALITY MARKET

KEY TERMS AND CONCEPTS

Selling of hospitality services is a purposeful process, aimed to sell them with a profit for the company. But buying of these services by a customer is a purposeful process too, aimed to get more satisfaction from the transaction. The psychologists studied these conflicting processes and represented them as the *model of consumer behavior*. It works as follows. The sellers' *stimuli* (attempts to influence the consumers) enter the consumer's "black box" and produce certain *responses* (positive or negative reactions to these attempts). These responses take the form of a product choice, brand choice, purchase time and amount. The black box contains two sections: the buyer's characteristics (sociocultural and sociopsychological), and the buyer's decision process itself.

Sociocultural factors include the basic values, perceptions and wants that a person continuously learns in a society. Among the social factors most important are the influences of groups of people the buyer belongs or wants to belong to (*aspirational groups*). *Reference groups* have a direct (face-to-face) or indirect influence on the person's attitude or behavior. *Personal factors* include age, *occupation* (profession or job), *role and status* (activities a person is expected to perform and the general esteem given to it by society), *lifestyle* (a pattern of living, as expressed by interests and opinions), and *self-image* (the mental picture the people have of themselves). And *psychological factors* include *motivation* (a need strong enough to make a person buy smth), peculiarities of *perception* (the process by which a person receives information about the products), *beliefs* (what a person thinks about smth) and *attitudes* (consistent positive or negative evaluation of smth).

The *purchasing decision process* consists of five stages: *problem recognition* (when the buyer recognized his need to buy), *information search* (need for information about the products that may meet the need), *evaluation of alternatives* (when the buyer makes a choice between the similar products), *purchase decision* (when the chosen product is actually bought), and *postpurchase behavior* (satisfaction or dissatisfaction with the product purchased). The feeling of discomfort the buyer has during the postpurchase stage is called *cognitive dissonance*.

The process of becoming a regular user of a new product is called *adoption*. It consists of five stages: *awareness* (the consumer learns about a new product), *interest* (the consumer seeks information about it), *evaluation* (the consumer decides to try it), *trial* (the consumer tries it to estimate its value), and *adoption* (the consumer decides to become a regular user of the new product).

The adoption process is a long one because people differ in their readiness to try new products. In this respect, they may be divided into several groups: *consumption pioneers* (venturesome customers who try new products at some risk), *early adopters* (opinion leaders who adopt new ideas early but carefully), *early majority* (deliberate people who do not want to lag behind the leaders), *the late majority* (skeptical people who adopt new things only after all their acquaintances have tried it), and *laggards* (suspicious to changes traditionalists who adopt the innovation only when it has become a sort of a tradition itself).

LESSON 1: SOCIOCULTURAL ASPECTS OF HOSPITALITY

A. READING

The structure of society is usually represented by sociologists as a pyramid divided into three unequal parts:

1. **Upper classes** (less than 3%) are the social elite who live on inherited wealth and/or have earned high incomes through skills in the professions or business. The first group often buy and dress conservatively rather than showing off their wealth. While small in number, "upper uppers" serve as a reference group for others. The second group includes the "new rich" who consume conspicuously to impress those below them. They tend to be active in social affairs and buy for themselves and their children the symbols of status.

2. **Middle classes** (about 42%) have neither family status nor unusual wealth. They are primarily concerned with "career". Usually they



are divided into the "upper middle class" (bankers, merchants, corporate managers, etc.) who make market for good homes, clothes, furniture, and the "lower middle class" (well-paid intellectuals, white-collar workers who live on "the better side of town". To keep up with the trends, they often buy products that are popular, seeking the better brand names. Better living means owning a nice home in a nice neighborhood.

3. **Lower classes** (about 55 %) include the "upper lowers" (average-pay blue-collar workers and those who lead a "working-class lifestyle", whatever their income, school background, or job. They depend heavily on relatives for financial and emotional support, especially in times of trouble, and the "lower lowers" (7 %) are poverty-stricken. Often they are not interested in finding a job and prefer "to be on welfare" (receive social security benefit).

People from the same social class, and even occupation may have quite different **lifestyles**. Life-style studies capture something more than the consumer's social class or personality. They profile the person's whole pattern of acting and interacting in the world.

The technique of measuring lifestyle is known as psychographics. It involves measuring the major personality dimensions: activities, interests, and opinions. According to their lifestyles, the consumers are classified into "principle-oriented" people whose purchases depend on their own views of the world, "status-oriented" people who base their purchases on the opinions of the others, and "action-oriented" people who are driven by their desire for activity, variety and risk taking. During his lifetime, a person may go through several of these lifestyles or even may play several roles. But this concept, when used carefully, can help the marketers understand changing consumer values and behavior.

EXERCISES

1. Find in the text the following topical words and phrases, make sure that you are able to explain in English what they mean, and add them to your working vocabulary:

the social elite, the new rich, to consume conspicuously, a career, to keep up with the trends, a white-collar worker, a blue-collar worker, to be on welfare, occupation.

2. Write out from the text the parts of the sentences which contain the following words and phrases and translate them into Russian: inherited wealth, poverty-stricken, principle-oriented, status-oriented, action-oriented.
3. Answer the following questions using the topical words and phrases:
 1. What term is used by American sociologists to refer to social elite?
 2. What differences have been noticed in the buying behaviour of the aristocrats and of the "new rich"?
 3. What segments are the middle classes usually divided into and what is typical of the buying behaviour of each segment?
 4. What do the members of the middle class mean by "living on the better side of town"?
 5. What people are usually referred to as "working class"? What is typical of their buying behaviour?
 6. Where is the dividing line between the "upper lowers" and "lower lowers"?
 7. What does psychometrics study?
 8. What personality dimensions are especially important for this science?
 9. How are people classified according to their lifestyles?

B. GUIDED COMPOSITION

ASSIGNMENTS

1. Read the text, find in it the Russian equivalents of the following topical words and phrases:

to hold core beliefs, to be reinforced, family planning, swings in core values, behavioural peculiarities, a cultural shift, a fitness club, to give access to, to keep kosher, kosher meat.

Культура включает в себя основные ценности, желания, поведенческие особенности, которые человек усваивает, живя в обществе. Например, большинство американцев считает, что главное в жизни — это быть честным, трудолюбивым и иметь хорошую семью. Эти ценности можно считать основополагающими, потому что все остальные являются производными от них. Они переходят от родителей к детям, пропагандируются государственными учреждениями, получают подкрепление в школе, в церкви, в рабочем коллективе.



ве. Поэтому они такие стойкие. Вторичные ценности более гибки, их легче поменять. Убеждение в пользе семейной жизни первично, убеждение, что чем позже заведешь семью, тем лучше, — вторично. Так что если вы работаете в агентстве, занимающемся планированием семьи, вам будет легче убеждать людей жениться раньше, чем отговаривать их от этого шага.

Но общество не статично, а находится в непрерывном развитии. Специалисты по маркетингу постоянно пытаются определить тенденции изменений в культуре, чтобы разрабатывать новые товары и услуги, которые способен оценить только что сформированный рынок. Повышенная тяга к здоровому образу жизни, характерная для современной американской культуры, привела к появлению во многих гостиницах спортклубов и спортзалов, а те компании, которые не могли позволить себе такую роскошь, начали заключать договора с местными спортклубами, чтобы те разрешали их гостям тренироваться в своих помещениях. Тяга американцев к более легкой и здоровой пище привела к изменениям в ресторанных меню — появилось невероятное разнообразие салатов, вареные продукты вытесняют жареные и т.д.

Многие субкультуры составляют важный сегмент рынка, и специалисты часто разрабатывают маркетинговые программы, направленные на завоевание этого сегмента. Индустрия гостеприимства имеет свои предприятия по всему миру. Местные культурные нормы и табу могут оказывать влияние на их функционирование. Если ваша фирма имеет свой отель в Израиле, вам придется соблюдать правила, связанные с приготовлением кошерной пищи. Поскольку кошерное мясо дорого, стоимость ресторанной пищи в этом отеле будет выше, чем в отелях вашей фирмы, находящихся в других странах.

2. Read the text again, find in it the information about the following questions and answer them in writing, trying to use the words and phrases given in Task 1, together with your own comments on some of these questions:

1. Why are core values and beliefs so persistent?
2. Why is it easier to persuade people to marry than to dissuade them from doing it?
3. What is the current cultural shift in the USA?
4. What has the cultural shift toward lighter and more natural food forced the owners of restaurants to do?
5. Why is it necessary sometimes to design marketing programs tailored to the needs of some particular subcultures?
6. How do cultural norms and prohibitions affect the life of international hotel chains?

LESSON 2: PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF HOSPITALITY

A. READING

In the same situation, two people may act differently because they *perceive* it differently. One person may perceive the waiters at TGI Friday's as casual and familiar, while another person may view them as friendly and cheerful. Individual perception differs because it is "selective". The psychologists say that there are actually three processes in a single act of perception, which are responsible for our selectivity of perception: selective exposure, selective distortion, and selective retention.

Selective exposure. The average person may see more than 1,500 advertisements a day. Most will not be noticed unless it stands out from the surrounding ocean of other ads. The marketers call this trick "positioning": it is necessary to position the name of their products in the mind of potential consumers so that they are quickly and repeatedly recalled.

Selective distortion. Even the ads that we do notice are not always remembered in the intended way. Each person tries to fit incoming information into his mindset. The term *selective distortion* describes the tendency of people to adapt information to personal meanings. If a person reads a bad review on his favorite Chinese restaurant, he may decide that the reviewer did not like the seasoning in this restaurant because he prefers localized Chinese food to authentic Chinese food served in this restaurant. In such a way, a negative review would support your positive feelings about the restaurant the reviewer writes about.

Selective retention. It is well-known that people forget much of what they learn. They tend to retain information that supports their attitudes and beliefs. Because of selective retention, a business traveler who pre-

fers to stay at Sheraton Hotels will remember the article in a business magazine praising Sheraton. Someone who prefers Hilton is not likely to pay attention to this article.

Marketers pay so much attention to customers' perception of their messages because they are concerned with the customers' *attitudes*, and the formation of right attitudes is the goal of marketing. Once negative attitudes are developed, they are hard to change. New restaurant owners often want quick cash flow and start without proper quality. A new restaurateur complained that customers are fickle. When he opened, first there were lines of people waiting for a seat. A few months later, he had plenty of empty seats every night. Obviously, he had not satisfied his first guests. Even though he may have subsequently corrected his early mistakes, his original customers were not returning, and probably were reporting negative comments to their friends.

EXERCISES

1. Find in the text the following topical words and phrases, make sure that you are able to explain in English what they mean, and add them to your working vocabulary:

casual, to target customers, selective exposure, positioning, ads, selective distortion, authentic (localized) food, cash flow, selective retention.

2. Write out from the text the sentences or their parts which contain the words and phrases given below and translate them into Russian:

to be repeatedly recalled, to adapt smth to smth, fickle, subsequently.

3. Answer the following questions using the topical words and phrases:

1. Why do people often act differently in the same situation?
2. Why are most of advertisements seen but not noticed by the people?
3. What conditions are necessary for a particular ad to be noticed?
4. What is meant by positioning?
5. What is meant by "adapting the information to personal meanings"?
6. How does the principle of selective distortion work, if we come across a bad review of our favorite restaurant (film, book, etc.)?
7. What kind of information do we usually retain?
8. Why do marketers pay much attention to the laws of human perception?
9. How does the author explain the failure of the restaurateur in the story he tells us? Can you offer some other explanation?

B. GUIDED COMPOSITION

ASSIGNMENTS

1. Read the text, find in it the Russian equivalents of the following topical words and phrases:

unquestionable, to reinforce smth, to affect revenue, evaluation, likes and dislikes, to promote, to fit into a pattern, a compatible product, to pay off, a first-time customer, disastrous.

Убеждение — это не подвергаемые сомнению мысли, которые человек имеет по поводу чего-либо. Оно может базироваться на его собственном опыте или же на мнениях других людей и его вере в их непогрешимость. Менеджерам очень важно знать, какие у людей есть убеждения по поводу товаров и услуг их фирмы. Убеждения положительного характера укрепляют ее престиж. С другой стороны, когда становится ясно, что какое-то необоснованное негативное убеждение подрывает сбыт, отдел маркетинга должен незамедлительно начинать кампанию, направленную на изменение этого убеждения. Необоснованные убеждения потребителя могут серьезно повлиять на доходы предприятия и даже поставить под угрозу само его существование.

Не следует путать убеждение с «отношением». Под отношением понимается относительно устойчивая оценка и определенные чувства, связанные с каким-либо феноменом или идеей. Отношениями определяется наша симпатия или антипатия к ним. Их очень трудно изменять, потому что они взаимосвязаны в человеческом сознании. Изменение одной может повлечь за собой необходимость других, и порой трудных, подвижек. Для фирмы гораздо легче произвести товар, на который распространяется положительное отношение покупателя, чем изменить его негативное отношение к выпускаемым ею товарам. Конечно, бывают и случаи, когда высокая цена, заплаченная за изменение отношения потребителя, окупается.

Среди рестораторов бытует поговорка, согласно которой качество ресторана определяется последним блюдом, которым тебя в нем угостили. В этой поговорке отразилась одна из черт отношений — их изменчивость. Посетитель, который много раз обедал в данном ресторане и всегда с удовольствием, на этот раз съел что-то ему не понравившееся. Его позитивное отношение к ресторану начинает меняться. Он покидает его с чувством, что его подвели. Это уже начало формирования негативного отношения. Если и в следую-

ший раз такое повторится, он больше никогда в жизни туда не пойдет: негативное отношение станет перманентным, а негативные отношения изменяются куда труднее, чем позитивные.

2. Read the text again, find in it the information about the following questions and answer them in writing, trying to use the words and phrases given in Task 1, together with your own comments on some of these questions:

1. What are beliefs usually based on?
2. Why are marketers interested in people's beliefs?
3. What is the difference between a belief and an attitude?
4. Why are attitudes so difficult to change?
5. What do the marketers prefer to do instead of trying to change people's attitudes?
6. Explain the meaning of the saying, "A restaurant is as good as the last meal served."
7. Why is it disastrous to serve a bad meal to a first-time customer?

C. WRITING A SUMMARY

ASSIGNMENTS

1. Read the text, find in it the sentences in which you will be able to use the following topical words and phrases, and translate them into English:

front-desk employees, contact personnel, a free dinner, a special rate.

Валери Зайтемл, известный специалист по маркетингу, опубликовал статью о различиях в подходах потребителя к услугам. В ней, в частности, указывается, что, собираясь воспользоваться услугами туристической фирмы, потребитель полагается по большей части на информацию, почерпнутую у знакомых. А бывая в незнакомом городе, люди обычно пользуются советами служащих отеля, где остановились. Поэтому руководству ресторанов следует привлекать к сотрудничеству служащих близлежащих гостиниц, организуя для них бесплатные обеды, чтобы они могли со знанием дела рекомендовать их своим гостям.

Покупая услуги индустрии гостеприимства, клиент рассматривает цену, которую платит, как показатель качества

услуг. Деловая женщина, напряженно работавшая над сложным проектом, берет по завершении этой работы трехдневный отпуск. Она хочет хорошо отдохнуть и готова платить до \$ 200 в день за качественное обслуживание. Она звонит в отель и узнает, что ей будут рады и даже сделают для нее скидку, поскольку поощряют женский бизнес. Всего за \$ 85 в день ей обещают отличный номер. Думается, что эта деловая женщина вряд ли воспользуется услугами этого отеля, поскольку он слишком уж занижил цену, а это всегда подозрительно.

Потребители услуг индустрии гостеприимства часто винят сами себя, если чувствуют разочарование. Заказав свое любимое блюдо в незнакомом ресторане и обнаружив, что мясо пережарено, а соус прокис, посетитель ресторана иногда скандалит, но чаще склонен ругать не повара, а себя — за то, что не заказал чего-нибудь попроще. В следующий раз будет умнее. А когда официант спросит, как ему понравилось это блюдо, он скажет, что все в порядке. Но больше в этот ресторан не придет!

2. Write your summary of the text concentrating on the following points, (a) its subject matter, (b) the main facts discussed in it, (c) the author's point of view on these facts, (d) your own opinion about them and other relevant matters.

LESSON 3: DYNAMICS OF PURCHASE BEHAVIOR

A. READING

A person has many needs at any given moment. Some are biological, arising from hunger, thirst, and discomfort. Others are psychological, arising from states of tension, such as the need for entertainment. Most events in our life include both biological and psychological needs. For example, family's visit to the restaurant for a "lovely treat" includes a release of both biological need (hunger) and psychological need for entertainment. A decision to go out for a meal the marketers would call a "buying decision", and they see in it a very complex group activity.

A buying decision may be looked upon as a little play in which several people take part, and each plays a particular role. A person who first suggests the idea of buying something is the *Initiator*, a person whose views have some weight in making the buying decision is the *Influencer*,

a person who makes a final decision to buy is *the Decider*, a person who makes an actual purchase is *the Buyer*, and the person for whom the purchase is made is *the User*, though very often they may be the same person.

Very often the choice of a destination for the family vacation is a group decision. For example, the suggestion to go on a vacation might come from the oldest child. A friend who just took her family to Las Vegas might recommend it as a vacation spot. The husband might want to go to the mountains in Utah, while the wife wants to go to the beach in California. The final decision is usually taken jointly.

A company needs to identify these roles because they affect product design and advertising. A resort for scuba divers might be aware that males age 25 to 40 are usually the decision-makers concerning selection of the destination, i.e. the particular island or the place on the coast. The marketers might also find that companions of the divers usually produce a great influence concerning the selection of an actual resort hotel to stay in. That is why the marketers should not exclude either party in their advertisements since both play the role of decision-makers. Knowing the main participants and their roles helps the marketer to fine-tune the marketing program.

EXERCISES

1. Find in the text the following topical words and phrases, make sure that you are able to explain in English what they mean, and add them to your working vocabulary:

a state of tension, entertainment, group activity, purchase behavior, to go out for a meal, a vacation.

2. Write out from the text the parts of the sentences which contain the following words and phrases and translate them into Russian:

a "lovely treat", a vacation spot, scuba divers, a companion, to fine-tune a program.

3. Answer the following questions using the topical words and phrases:

1. How do biological and psychological needs interplay in making a decision to go to the restaurant instead of eating at home?
2. What do they call a person who comes up with an idea to buy smth?
3. What is the function of the Influencer? Do you think it is an important role?
4. Why is it necessary to differentiate between the Decider and the Buyer, the Buyer and the User, if very often they are the same persons?

5. What roles do the people play in the situation of a family vacation described in the text?
6. Why is it necessary for a tourist company to identify these roles?

B. GUIDED COMPOSITION

ASSIGNMENTS

1. Read the text, find in it the Russian equivalents of the following topical words and phrases:

adopted goods, to skip a stage, information picked up from one's friends, the stationery's, cuisine, a city magazine's restaurant listings, a convenient location, a limited amount of money, the drawbacks of the chosen product, to initiate a lawsuit, to ask for a refund or exchange, cognitive dissonance.

Процесс покупки начинается задолго до принятия решения сделать ее и продолжается даже после того, как покупка сделана. Психологи говорят о пяти главных этапах покупки как процесса, но эта схема отражает поведение покупателей, приобретающих еще не полностью освоенные товары. Совершая привычные покупки, потребители часто пропускают некоторые из этих стадий. Посетитель бара, подходя к стойке, сразу же заказывает свой любимый сорт пива, пропуская стадии информационного поиска и оценки различных вариантов.

Чтобы показать на примере, как работает эта схема, как говорится, по полной программе, представим себе студентку по имени Розмари Мартинес, у лучшей подруги которой в следующую субботу будет день рождения, и мысленно последуем за ней через все этапы процесса выбора ресторана, где можно отметить это событие.

Начало процесса — осознание необходимости принять решение относительно покупки — часто провоцируется внешним стимулом. Например, таким внешним стимулом могли быть выставленные на витрине магазина канцелярских товаров открытки с надписью «С днем рождения!». Увидев их, Розмари могла вспомнить о приближающемся дне рождения подруги и о том, что ресторана она еще не выбрала.

Вслед за возникновением потребности возникает и потребность в информации о товарах, способных удовлетво-

рять ее. Зная о слабости, которую ее подруга питает к немецкой кухне, Розмари может попросить кого-нибудь порекомендовать хороший ресторан с немецкой кухней, может посмотреть ресторанный рекламу в местных журналах. Среди этих источников наибольшим доверием будет пользоваться информация, почерпнутая у знакомых.

Следующий этап — оценка предложенных вариантов. Розмари любит хорошую кухню и хорошее обслуживание. В принципе, все рекомендованные ей рестораны отвечают этим требованиям. Однако, будучи студенткой, она ограничена в средствах, и поэтому цены блюд тоже немаловажны. Выбрав несколько хороших, но недорогих ресторанов, она решает в пользу того, до которого удобнее добираться.

Последний этап — оценка успешности покупки. Здесь главное для ресторана, чтобы Розмари и ее подруга не пожалели о том, что выбрали именно эту фирму. В какой-то мере когнитивный диссонанс неизбежен, потому что идеальных товаров не бывает и в оценке всякой покупки лежит компромисс. Тем не менее многие покупатели не хотят мириться с недовольством, вызванным покупкой, и возвращают купленный товар, требуя заменить его. К сожалению, последнее совершенно невозможно проделать с услугами индустрии гостеприимства вообще, и ресторана — в частности. Единственное, что может сделать недовольный посетитель, — подать на ресторан в суд или же просто больше никогда не пользоваться его услугами.

2. Read the text again, find in it the information about the following questions and answer them in writing, trying to use the words and phrases given in Task 1, together with your own comments on some of these questions:

1. When does the buyer pass all five stages of the buyer decision process?
2. What sort of customers would the marketers like to have?
3. Give your own example of skipping the stages of the buyer decision process.
4. What procedure does the author suggest for illustration of the model of purchase behavior?
5. What usually serves as a trigger for the buyer decision process?
6. What may have started this process in case of Rosemary Martinez?
7. When does the search for relevant information begin?
8. What information sources had Rosemary at her disposal?
9. Information of what kind is usually considered more reliable?
10. How does the customer choose among the alternatives?

11. What kind of restaurants does Rosemary prefer?
12. What can be considered as delimiting factors of her choice?
13. What determines the postpurchase satisfaction or dissatisfaction with the purchase?
14. What can the buyer do to reduce cognitive dissonance?

C. ORAL COMPOSITION

ASSIGNMENTS

1. Read the text and find in it the Russian equivalents of the following topical words and phrases:

managerial and administrative positions, a category of guests, the female business traveler, to account for 50 %, to place extra lights, skirt hangers, the male managers, light food entrees, a parking lot, to view positively, peep holes.

Рост числа женщин на руководящих постах создал новую категорию клиентуры отелей — деловая женщина в командировке. В 1970-х годах они составляли лишь 1 % постояльцев, а теперь — почти 40 %, и цифра эта растет! Уже в конце 70-х управляющие крупных отелей начали осознавать важность этой категории постояльцев, но еще не знали, как



бороться за эту клиентуру. Некоторые даже провели опросы среди женщин, пытаясь выяснить, не считают ли они, что их следует обслуживать иначе, чем мужчин. Это мало что дало, потому что откуда женщинам знать, как в отелях обслуживаются мужчины? Но главное все-таки прояснилось: большинство опрошенных предпочли бы, чтобы к ним относились просто как к деловым людям в командировке, и вовсе не хотели, чтобы их выделяли в особую категорию по половому признаку.

В результате многие из первых программ такого рода оказались неэффективными. Мужчины, стоящие во главе известных сетей гостиниц, просто не могли понять особенностей поведения этого сегмента рынка. Хотя женщины и против того, чтобы к ним относились покровительственно, но у них все-таки есть специфические потребности. Джемс Эванс, вице-президент фирмы Marriott, указал на некоторые из них. Он, в частности, заметил, что присутствие этого контингента требует повышенных мер по обеспечению безопасности. Он также сказал, что женщины, без сомнения, будут довольны, если комнаты оборудуют большими зеркалами, добавят света в ванной, продлят часы обслуживания в номерах, а в ресторанном меню будет больше легких закусок.

Отели отреагировали на эти замечания. Света прибавили не только в ваннных комнатах, но и на стоянках для автомашин постояльцев. Кстати, большинство этих новшеств (кроме, разве, вешалок для юбок) оценили и постояльцы-мужчины. Кто будет против дополнительных мер безопасности? Сейчас в регистратуре номера комнат гостей не называются во всеуслышание, двери оборудованы электронными запорами, смотровой глазок занял более низкое положение на двери, так что женщинам теперь не надо влезать на стул, чтобы заглянуть в него. На этажах появились консьержи, а в некоторых отелях — так называемые «клубные этажи», попасть на которые можно, только имея специальный ключ. На этих этажах есть специальный холл, где можно посидеть, выпить коктейль, съесть легкий завтрак. Именно там женщины предпочитают организовывать деловые встречи, а не у себя в номере. Короче, отели сделали очень многое и пошли на значительные траты, чтобы привлечь деловых женщин — быстро развивающийся сегмент рынка, интересы которого они только учатся понимать.

- Using the words and phrases given in Task 1, write an outline of your summary of the text concentrating on (a) its subject matter, (b) the

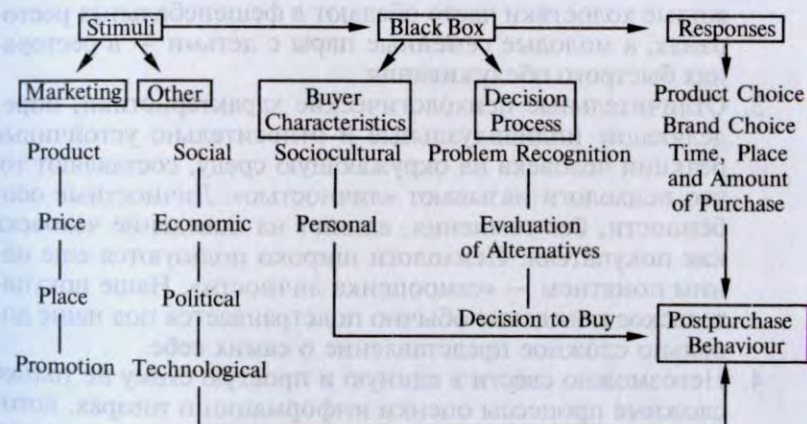
main facts discussed, (c) the author's point of view on these facts, (d) your own opinion about them.

- Be prepared to speak about this text in class using your outline of it as a guide.

LESSON 4: REVIEW EXERCISES

- Using the given Recall Pattern, explain the meanings and interrelations of the key notions which are arranged in it.

Model of Consumer Behaviour



- Discuss the following concepts and notions:

a reference group, a lifestyle, beliefs, attitudes, the buyer decision process, postpurchase behavior, adoption of the new product, family planning, a cultural shift, group dynamics, the Influencer, the Decider, the Buyer, the User, cognitive dissonance.

- Give your definitions of the following topical words and phrases:

an occupation, a self-image, motivation, consumption pioneers, early adopters, early majority, late majority, laggards, the social elite, the new rich, to consume conspicuously, to keep up with the trends, to be on welfare, principle-oriented buyers, status-oriented buyers, action-oriented buyers, selective exposure, selective retention, positioning, to affect revenue, a buffet section, a "lovely treat", a companion, a parking lot.

4. *Translate the following paragraphs orally. Try to use as many topical words and phrases as you can:*

1. За последние 30 лет индустрия гостеприимства не только пополнилась сотнями новых национальных фирм, но и претерпевает процесс глобализации. Американские, немецкие и японские фирмы стремятся выйти на международный рынок. Они тратят огромные суммы на исследования, ставящие целью выяснить, что их потребители хотят покупать, где, как, сколько и почему. Их также волнует, как потребитель реагирует на их продукт.
2. Интерес людей к определенному типу товаров и услуг меняется в течение их жизни. По мере взросления и роста человека диапазон товаров, которыми он интересуется, будет расширяться. Кроме того, на поведение покупателя также оказывает влияние его семейное положение: женат он или холост, имеет ли детей и т.д. Например, пожилые холостяки часто обедают в фешенебельных ресторанах, а молодые семейные пары с детьми — в ресторанах быстрого обслуживания.
3. Отличительные психологические характеристики, определяющие индивидуальные и относительно устойчивые реакции человека на окружающую среду, составляют то, что психологи называют «личностью». Личностные особенности, без сомнения, влияют на поведение человека как покупателя. Психологи широко пользуются еще одним понятием — «самооценка личности». Наше покупательское поведение обычно подстраивается под наше довольно сложное представление о самих себе.
4. Невозможно свести в единую и простую схему не только сложные процессы оценки информации о товарах, которыми пользуются разные покупатели, но и те процессы, которыми пользуется один и тот же покупатель при покупке разных товаров. Существуют разные стратегии оценки предлагаемых альтернатив, а намерение купить еще не есть решение о покупке, которая может состояться или не состояться, в зависимости от того, появятся ли какие-нибудь непредвиденные факторы или нет.
5. Привычное покупательское поведение — это поведение покупателя в простых ситуациях, когда принимаются решения о недорогих и часто совершаемых покупках. В этих случаях покупатель действует не задумываясь и не тратя времени на поиск дополнительной информации о товаре.
6. Дискомфорт, вызванный разладом с самим собой в результате сделанной покупки, психологи называют «когнитивным диссонансом». Менеджерам необходимо предпринимать меры для снижения негативного влияния

этого состояния, борясь за превращение первичных клиентов в постоянных.

5. *Choose a topic for Project Work or an Essay from those given below:*

1. Choose some American restaurant concept that you would like to work in Moscow. How will cultural and social factors work for or against the success of this restaurant? Arrange a talk show on this issue.
2. Apply the five stages in the buyer decision process to your selection of a destination for your summer vacation.
3. Why is the postpurchase stage included in the model of the buying process? Discuss its importance and the possibilities of hospitality industry to make this stage more enjoyable for a guest.

A. READING

The purpose of this section is to provide you with a reading passage and a set of questions to test your understanding of the text. The passage is about the buying process and the factors that influence it. The questions are designed to help you identify the main points of the text and to understand the relationship between different parts of the text. The passage is divided into three main sections: the first section introduces the buying process and the factors that influence it; the second section discusses the different stages of the buying process; and the third section discusses the different types of buying behavior. The questions are divided into three main sections: the first section contains questions about the main points of the text; the second section contains questions about the relationship between different parts of the text; and the third section contains questions about the different types of buying behavior. The questions are designed to help you understand the buying process and the factors that influence it.

UNIT 5

MARKETING OF HOSPITALITY SERVICES

KEY TERMS AND CONCEPTS

Peter Drucker says that the only valid definition of business purpose is to create customers. Creating a customer means finding a product or service that many people want and need. Human activity directed at satisfying these needs by provision of respective goods and services is known as *marketing*.

A set of actual and potential buyers is called *market*. This term originally stood for a physical location where *buyers* (those who buy) and *sellers* (those who sell) gathered, now the term is used in a more general sense — the buyers themselves, and the sellers constitute the industry which provides the *product* (anything that can be offered to a market for attention, acquisition, and use that might satisfy a need or want). The market the company wants to win is called *target market*. The economic forces that prevent easy penetration and exit from the market are called *market barriers*. The relations between the buyers and sellers on the market are called *transactions*. Transaction marketing is a part of the larger idea of *relationship marketing*, which focuses on building a relationship with a company's profitable customers. (Build good relations and profitable transactions will follow!)

Due to the fact that marketing aim is promotion of transactions, marketing and *promotion* are often thought to be the same. In fact, *marketing* is much wider than *promotion*, which is but one of its components. All elements that work together in order to produce satisfied customers are known as *marketing mix*. Its main components include *product* itself (anything that can be offered to a market for attention and purchase), its *price* (money to be paid for a product), its *promotion*

(advertising and other means of making the product attractive for its potential buyers), and *place* (distribution channels or a location where the transaction occurs). As the initial letter of all components is "P", marketing mix is often referred to as *four Ps*.

The activities designed to make marketing more effective are usually referred to as *marketing management*. Marketing management includes the analysis, planning, implementation and control of programs designed to create, build, and maintain beneficial transactions.

LESSON 1: CUSTOMER ORIENTATION AS A MARKETING BASIS

A. READING

The purpose of any business is to create and maintain profitable customers. Customers are attracted and retained when their needs are met, and they also talk favourably to others about their satisfaction. That is why the customer's satisfaction leading to profit is the central goal of hospitality marketing. And what about profits? Hospitality managers sometimes act as if today's profits are primary, and customer satisfaction is secondary. This attitude eventually sinks a firm as it finds fewer repeat customers and faces increasingly negative reputation. Good managers understand that profits are best seen as the result of running a business well, rather than as its sole purpose. Managers who try to maximize short-run profits are short-selling both the customer and the company. Consider the following episode, which is rather typical for a restaurant business.

A customer arrived at a restaurant before closing time and was greeted with "What do you want?" Somewhat surprised, the customer replied that he would like to get a bite to eat. A surly voice informed him that the restaurant was closed. The customer pointed to a sign on the door stating that the restaurant was open until nine. "Yeah, but the time I clean up and put the food away it'll be nine, so we're closed." The customer left and went to another restaurant a block away.

Let's think for a moment. Why was the customer treated so shabbily? Perhaps the employee wanted to leave early, or she suffered from a headache, or she had personal or family problems. Consider these reasons and others. How many are really valid? All of us have aches and family problems, and places to go. So does the customer, and as long as we depend on customers for our livelihood, their needs come first.

What really happened in this episode is that the employee once served a customer right before closing time, resulting in the employee working until ten thirty. Instead of being thanked for staying late, she was reprimanded for putting in extra time. The managers wanted to keep down overtime expenses. But they don't realize that they are losing customers and hundreds of dollars of future business. Service falls short when employees are trying to please their immediate boss forgetting about the needs of the customer.

People employed in hospitality industry are part of the product their company is selling. How they answer the phone, greet customers, and solve customer's problems is very important. Marketing calls upon everyone in the company to be customer-oriented, not only the personnel of the marketing department. Everyone in the organization has to make decisions based on the impact on the customer. Satisfying his needs is a priority in any business.

EXERCISES

1. Find in the text the following topical words and phrases, make sure that you are able to explain in English what they mean, and add them to your working vocabulary:

to retain a customer, to run a business, short-run profit, to be reprimanded, overtime expenses.

2. Write out from the text the sentences or their parts which contain the words and phrases given below and translate them into Russian:

primary, to sink a firm, closing time, a surly voice, to clean up, to treat smb shabbily, a valid reason, livelihood, to fall short, to short-sell a company.

3. Answer the following questions using the topical words and phrases:

1. Why should the company's profits be secondary to the customer's satisfaction?
2. Why do short-run profits short-sell the company?
3. When did the customer arrive at the restaurant?
4. Why did he insist on being served?
5. How did the waiter explain her unwillingness to serve the customer?
6. What did the customer do?
7. Why was the waiter rude?
8. Do you agree that the customer's problems should have priority over the employee's?
9. Why is it necessary for everyone employed in a hospitality company to be engaged in marketing operations?

B. GUIDED COMPOSITION

ASSIGNMENTS

1. Read the text, find in it the Russian equivalents of the following topical words and phrases:

behind closed doors, a sales promotion, an impact of advertising, to develop a product, to identify the customer's needs, "hitting the mark", a bundle of benefits, a value package, to respond to smb's needs.

Маркетинг часто отождествляют со сбытом, и это неудивительно. Мероприятия отдела маркетинга у всех на виду — это важные мероприятия, без сомнения, однако нельзя забывать, что и другие отделы выполняют аналогичную работу, но, как говорится, за закрытыми дверями. Еще маркетинг часто путают с рекламой и стимулированием сбыта. На самом же деле реклама и сбыт — лишь компоненты одного из элементов маркетинга. Другие элементы этого явления — сам товар, его цена и место его продажи, то есть так называемый маркетинг-микс. Маркетинг также включает в себя информационные системы и стратегическое планирование.

Толковый маркетинг — это «точное попадание в яблоčko», как сказал Питер Друкер, один из крупнейших маркетологов, и присовокупил к этому: «Цель маркетинга заключается в том, чтобы узнать и понять нужды покупателей, чтобы производимый товар идеально соответствовал им и продавался как бы сам собой».

Достигается это с помощью маркетинговых технологий, которые можно свести к следующим главным операциям: определение потребности клиента («набор благ»), помещение этих «благ» в удобный пакет и размещение этого пакета в легкодоступном для клиента месте. В этом и состоит самая суть маркетинга — процесса создания и поддержки взаимовыгодных обменных операций, направленных на достижение стратегических целей компании.

В условиях усиления конкурентной борьбы гостиничные, ресторанные и туристические компании вынуждены сосредоточивать внимание на удовлетворении нужд и запросов потребителя. У компаний, которые не делают этого, просто нет будущего. Индустрия гостеприимства нуждается в профессионалах современного маркетинга, понимающих ее глобальные проблемы и способных реагировать на растущие потребности клиентуры разработкой твор-

ческих стратегий, основанных на прочных знаниях маркетинга.

2. Read the text again, find in it the information about the following questions and answer them in writing, trying to use the words and phrases given in Task 1, together with your own comments on some of these questions:

1. Why do people often think that in the hotel business marketing and sales are the same things?
2. Why are marketing and advertising often confused?
3. What is the difference between marketing and promotion?
4. What is meant by marketing mix?
5. What did Peter Drucker say about good marketing?
6. What definition of marketing is given in this text?
7. Why is it necessary for hospitality companies to focus on satisfying the customer, especially nowadays?
8. What kind of specialists does modern hospitality industry need?

C. WRITING A SUMMARY

ASSIGNMENTS

1. Read the text, find in it the sentences in which you will be able to use the following topical words and phrases, and translate them into English:

confusing positioning, to promote oneself as, a differentiating factor, to have two strings to your bow, market segmentation, golf links.

Главная ошибка многих рекламных кампаний — когда в результате покупатель не столько заинтересовался рекламируемым товаром, сколько сбит с толку. Поэтому специалисты по психологии рекламы считают, что лучше всего выбрать одно отличительное качество продукта и объявить его «номером один» по этому параметру. Например, у нас лучшее качество, лучшее обслуживание, самые низкие цены, лучшее местоположение и т.д. Так, известная корпорация Motel 6 подает себя как самую дешевую сеть гостиниц для автомобилистов, а Ritz-Carlton объявляет себя лидером по качеству предоставляемых услуг. Компания, постоянно и настойчиво рекламирующая важную для своего

целевого рынка позицию, наверняка будет замечена.

Другие специалисты по маркетингу считают, что лучше завоевывать конкурентную позицию по нескольким параметрам сразу. Ресторан может утверждать, что у него лучшие антрекоты и лучшее обслуживание. Гостиница может внедрять в сознание людей, что у нее лучшее качество и лучшее местоположение. В наше время, когда массовый рынок распадается на множество сегментов рынка, компании стараются расширить свои стратегии позиционирования для того, чтобы обращаться не только к одному сегменту. Например, Boulders в Аризоне рекламирует свои площадки для гольфа и одновременно подает себя как фешенебельную гостиницу для любителей природы, обещая показать им пустыню Сонора во всей ее красе.



2. Read the text again and write its summary concentrating on the following points, (a) its subject matter, (b) the main facts discussed in it, (c) the author's point of view on these facts, (d) your own opinion about them and other relevant matters.

LESSON 2: MARKETING MANAGEMENT PHILOSOPHIES

A. READING

Marketers operate within a dynamic global environment. Every decade calls on them to think freshly about their marketing objectives and practices. Rapid changes can quickly make yesterday's winning strategies out of date. As Peter Drucker once observed, a company's winning formula for the last decade will probably defeat it in the next decade. Anyhow, there are several more or less complete concepts under which organizations can conduct their marketing activities.

The Production Concept is one of the oldest philosophies guiding sellers. It holds that consumers will favor products that are available and affordable, and therefore managers should focus on the production and distribution efficiency. As a result, management may become so focused on production that they forget the customer. We all have surely experienced a common production-oriented restaurant after normal dining hours. It may be one-third filled, yet all customers are forced to cluster in one section, thus creating unnecessary density.

The Product Concept holds that customers prefer existing products, and the job management is to perfect them. This theory misses the point that customers might turn to entirely different products which satisfy their needs better, such as motels instead of hotels or fast-food shops in student centers instead of cafeterias.

The Selling Concept holds that consumers will not buy unless the organization undertakes a large selling and promotion effort. It focuses on sales and does not worry about satisfaction of a buyer after it. The selling concept does not establish a long-term relationship with the customer, since the focus is on getting rid of what the organization has, rather than creating a product to meet the needs of the market.

The Marketing Concept is a more recent business philosophy and one that is rapidly adopted in the hospitality industry. It holds that achieving organizational goals depends on determining the needs and wants of target markets and delivering the desired satisfaction more effectively than competitors. This concept is often confused with the selling concept, but there is an essential difference between them. The selling concept focuses on existing products, the marketing concept focuses on customer needs.

The Societal Marketing Concept is the newest marketing idea. It holds that the organization should determine the needs, wants, and interests of target markets and deliver the desired satisfaction more effectively and efficiently than competitors in a way that improves the society's welfare.

EXERCISES

1. Find in the text the following topical words and phrases, make sure that you are able to explain in English what they mean, and add them to your working vocabulary:

out-of-date, to favour, distribution efficiency, production-oriented, dining hours, a promotion effort.

2. Write out from the text the sentences or their parts which contain the words and phrases given below and translate them into Russian:

a global environment, a winning strategy, a decade, it holds that ..., affordable, to cluster, to miss the point, long-term relationships, to be adopted, effectively and efficiently.

3. Answer the following questions using the topical words and phrases:

1. Why is it necessary to change marketing strategies every next decade?
2. What did Peter Drucker say about marketing strategies?
3. What are the main concepts of marketing activities?
4. What should managers focus on, according to the Production Concept? Explain the weak points of this concept.
5. What does the Product Concept hold and what points does it miss?
6. What should the managers focus on, according to the Selling Concept? Explain the weak points of this concept.
7. What is the main difference between the approaches of the Selling Concept and of the Marketing Concept?
8. Explain the main idea of the Societal Marketing Concept.

B. GUIDED COMPOSITION

ASSIGNMENTS

1. Read the text, find in it the Russian equivalents of the following topical words and phrases:

resource shortages, short-run wants, long-run needs, advocates, public-interest groups, an antidrunk driving group, the happy hour function, resort developers, waste products.

В наш век с его проблемами окружающей среды, нехватки природных ресурсов, роста народонаселения, инфляционными процессами и запущенным состоянием социального обеспечения социальная концепция маркетинга ставит под сомнение все предыдущие концепции. Кардинальный вопрос современной экономики можно поставить так: всегда ли фирма, которая чувствует и удовлетворяет нужды индивидуального потребителя, служит в конечном счете интересам общества в целом? Чисто маркетинговая философия затушевывает конфликты между сиюминутными потребностями клиента конкретной фирмы и долговременными интересами общества.

Социальная концепция маркетинга создавалась не без влияния организаций, стоящих на страже долговременных интересов общества. Эти организации подталкивают корпорации к принятию решений, способствующих повышению качества обслуживания людей в перспективе. Например, они добились того, что в ряде гостиниц некоторые этажи объявляются этажами для некурящих, а в ресторанах выделяются секции, где курить запрещено. На международных рейсах авиалиний «Дельта» не курят уже с начала 1995 г. Общество «Матери против пьянства за рулем» добилось ужесточения законодательства, направленного против мероприятий с выпивкой на службе в конце рабочей недели. Приемы с коктейлями уже уходят в прошлое, в наши дни на большинстве приемов подают минеральную воду, соки и безалкогольные напитки. Организации, занимающиеся развитием курортных зон, учитывают воздействие строительства на экологию, следят за тем, какие предприятия строят, как они используют воду и что они делают с отходами производства. Загрязнение природной среды планеты Земля вынуждает людей, занимающихся маркетингом своей продукции, быть более социально-ответственными.

2. Read the text again, find in it the information about the following questions and answer them in writing, trying to use the words and phrases given in Task 1, together with your own comments on some of these questions:

1. In what points does the Societal Marketing Concept differ from all other marketing philosophies?
2. What is the main weakness of the pure marketing approach to business?
3. What do the advocates of the Societal Marketing Concept insist on?
4. In what field of economy are the supporters of this concept especially militant?
5. What changes in American legislation have the activists of public-interest groups brought about?
6. What drinks are now usually served at most receptions in the US?
7. What is new in the work of fast-food restaurants?
8. How do the resort developers mind the ecology of the regions they work in?
9. Why is it in the best interests of hospitality industry to be eco-friendly?

LESSON 3: MARKETING HIGHLIGHTS

A. READING

Twenty million people pass through the famous golden arches of McDonald's each day, which means that 96 % of all Americans eat there each year. This company now serves 145 hamburgers per second. Credit for this performance belongs to a strong marketing orientation: McDonald's knows how to serve people and adapt to changing consumer wants.

McDonald's has mastered the art of serving customers, and it carefully teaches the basics to its franchisees and employees, all of whom take training courses at McDonald's "Hamburger University" in Illinois. The company monitors product and service quality through continuous surveys and puts great energy into improving production methods in order to simplify operations, bring down costs, speed up service, and bring greater value to customers. Beyond these efforts, each McDonald's restaurant works to become a part of its neighborhood through involvement in everyday community problems.

In 4,700 restaurants outside the US, McDonald's carefully customizes its menu and service to local tastes and eating habits. It serves pasta salads in Rome and wine with its McNuggets in Paris. When McDonald's opened its first restaurants in Moscow, it quickly won the hearts of Russian customers. However, the company had to overcome some monstrous hurdles in order to meet its high standards for consumer satisfaction in this new market. It had to educate sup-



McDonald's Original Menu

pliers, employees, and even consumers about McDonald's way of doing things. Technical experts were brought from Canada to teach Russian farmers to grow Burbank potatoes for French fries. It trained Russian managers at Hamburger University and subjected each of new employees, who didn't know a Chicken McNugget from an Egg McMuffin, to 20 hours of training on such things as cooking meat patties, assembling Big Macs, and giving service with a smile. Customers waiting in line were shown videos telling them everything from how to order and pay at the counter to how to handle a Big Mac. And in its usual way, McDonald's began at once to build community involvement. On opening day, it held a kick-off party for 700 Muscovite orphans, and it donated all opening-day proceeds to the Moscow Children's Fund. As a result, the new Moscow restaurant got off to a very successful start.

McDonald's focus on customers has made it the world's largest food-service organization. It now captures about 20 % of America's fast-food business. The company's huge success has also been reflected in the increased value of its stock over the years: 150 shares of McDonald's stock purchased for less than \$ 6,000 in 1965 would be worth more than a million dollars today!

EXERCISES

1. Find in the text the following topical words and phrases, make sure that you are able to explain in English what they mean, and add them to your working vocabulary:

to monitor smth, a franchisee, a survey, to bring down cost, to customize menu to local tastes, a supplier, French fries, stock, shares.

2. Write out from the text the sentences or their parts which contain the words and phrases given below and translate them into Russian:

to speed up service, to win the hearts of, to overcome hurdles, service with a smile, to handle, a kick-off party, to capture smth.

3. Answer the questions using the topical words and phrases:

1. How many people eat at McDonald's each day?
2. What does credit for McDonald's commercial success belong to?
3. In what institution are McDonald's franchisees and employees taught their business?
4. How does McDonald's monitor product and service quality?
5. What is interesting, from marketing point of view, in the work of McDonald's restaurants outside the US?

6. Was it easy for McDonald's to open restaurants in Russia? What difficulties did they have to overcome?
7. What did the Canadian experts teach Russian farmers who worked for McDonald's?
8. Why was it necessary to send Russian managers to study at Hamburger University?
9. What did the company teach Russian customers who stood in line for Big Macs?
10. How big is the company now?

B. GUIDED COMPOSITION

ASSIGNMENTS

1. Read the text, find in it the Russian equivalents for the following topical words and phrases:

external & internal marketing, a service code, a database, home-town newspapers, convention, a weekly bulletin, to appeal to smb, production specifications, an incentive pay system, a pricing structure.

Хотя маркетинг для индустрии гостеприимства — относительно новая дисциплина, но всех известных ее деятелей всегда отличало умелое применение основных маркетинговых принципов: фокусирование внимания на удовлетворении нужд клиентов (внешний маркетинг) и на удовлетворении нужд служащих, которые работают с клиентами (внутрикорпоративный маркетинг).

Вот, к примеру, так называемый Кодекс служащего, который до сих пор можно увидеть в любом номере гостиниц, принадлежавших Элсуорту Статлеру (1863—1928): «Гостиничное обслуживание (во всяком случае у нас) означает прежде всего внимательное отношение каждого конкретного служащего к каждому конкретному гостю. Владелец этого отеля провозглашает, что его миссия — обслуживать своих гостей лучше, чем это делается в любом другом отеле мира». И это — не просто слова. Статлер разработал систему поощрительной оплаты, при которой служащим было выгодно претворять ее в жизнь.

Ральф Хитц (1891—1940), основатель самой большой гостиничной компании США в 30-е годы — National Hotel Company, был гением маркетинга, который первым ввел в

обиход новшества, в наши дни являющиеся нормой индустрии гостеприимства. Например, он создал первую базу данных для сбора информации о своих постоянных клиентах. Он пользовался ею, в частности, чтобы приятно удивлять гостя из провинции, доставляя ему в номер свежие газеты, выходящие в его родном городе. Он завел специальную папку со сведениями о регулярно созываемых конференциях и съездах, проходящих в городах, где были гостиницы, обслуживаемые его компанией, и рассылал в свои отели еженедельные бюллетени ожидаемых массовых мероприятий, чтобы его менеджеры успевали к ним подготовиться.

Но самый грандиозный успех в мире индустрии гостеприимства связан с фирмой McDonald's, основанной в начале 1950-х годов неким предпринимателем по имени Рей Крок, купившим у разорившегося продавца гамбургеров право пользоваться его фирменным знаком — золотыми арками.

Рей Крок создал новую концепцию ресторанного дела, которая понравилась молодым семьям: чистое и уютное помещение, вкусная и недорогая еда, быстрое и четкое обслуживание. Формируя имидж своей фирмы, он подчеркивал семейную атмосферу своих заведений. Он добился единого стандарта качества по всей сети ресторанов, требуя от держателей лицензии строгого соблюдения спецификаций на используемые продукты, чистоты в складских помещениях и согласованной ценовой политики.

Никто из лидеров индустрии гостеприимства, о которых мы сейчас рассказали, не изучал маркетинга, потому что этого курса не было в программах школ бизнеса до начала 60-х годов. Однако ключом к их успеху были именно маркетинговые идеи.

2. Read the text again, find in it the information about the following questions and answer them in writing, trying to use the words and phrases given in Task 1, together with your own comments on some of these questions:

1. What are the basic principles of marketing?
2. When did Ellsworth Statler open his first innovative hotel?
3. What was especially remarkable about his hotels for the contemporaries?
4. What did he proclaim in the Statler Service Code?
5. What did he do to motivate his employees to work well?
6. What sort of company was created by Ralph Hitz?
7. How did he first use his customer database?
8. Why was he called a genius of internal marketing?
9. What was new in the restaurant concept created by Ray Kroc?

10. What features of McDonald's are responsible for the astonishing popularity of this chain all over the world?

C. WRITING A SUMMARY

ASSIGNMENTS

1. Read the text, find in it the sentences in which you will be able to use the following topical words and phrases, and translate them into English:

a business traveler, hotel room revenues, more affluent, employed in sales and managerial positions, a convenient location, the room rate, room amenities, a phone with no charge for local calls, subsegmenting, a traveling salesman, to trade off (service), full-service and upscale hotels, the upper end of the range.

Люди в командировке — самый большой сегмент рынка гостиничных услуг, дающий более половины всех доходов от продажи номеров. Выбирая гостиницу, эти гости обращают внимание на ее репутацию и местоположение, цену номеров и оперативность обслуживания. Желаемые удобства включают хорошее освещение, письменный стол, местный телефон (желательно бесплатный), хороший матрас на кровати и толстые полотенца в ванной. Лучше других гостей они разбираются в качестве обслуживания, поскольку сами работают в торговле или администрации. Человек, приехавший в дру-



гой город по делам, читает больше, а телевизор смотрит меньше, чем средний американец.

Одним из способов деления этой большой группы постояльцев на сегменты — цена, которую они готовы платить. Коммивояжеры и государственные служащие не могут платить больше \$ 50 за номер. Ежедневные расходы этой группы определяются организацией, которая командировает их, или же соответствуют их доходам. Обычно они не интересуются рестораном при гостинице. Hampton Inns и Fairfield Inns ориентированы именно на них.

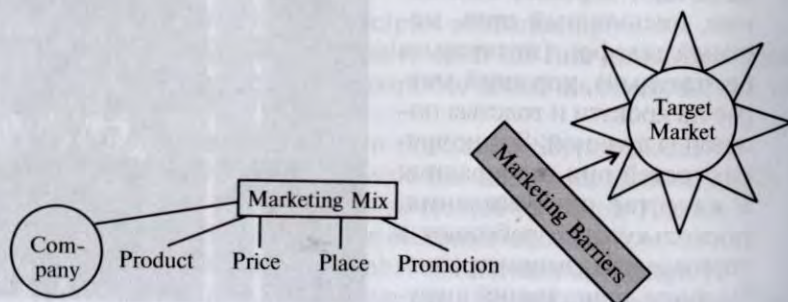
Следующий сегмент — представители верхушки среднего класса. Постояльцев этого уровня доходов привлекают многие известные сети гостиниц, включая Hilton, Holiday Inns и Marriott. Интересно, что Marriott имеет два типа гостиниц, ориентированных на этот рынок. Courtyard — подешевле, Marriott & Ramada — вверху ценовой шкалы. Очевидно, эта фирма более тонко разбирается в запросах своих гостей.

Самые состоятельные деловые люди останавливаются в Four Seasons, Ritz-Carlton, Stouffers и Westin. Эти отели предлагают дополнительные услуги и удобства, пользующиеся спросом у богатых людей, потому и стоимость номеров в них соответственная.

2. Write your summary of the text concentrating on the following points, (a) its subject matter, (b) the main facts discussed in it, (c) the author's point of view on these facts, (d) your own opinion about them and other relevant matters.

LESSON 4: REVIEW EXERCISES

1. Using the given Recall Pattern, explain the meanings and interrelations of the key notions which are arranged in it.



2. Discuss the following concepts and notions:

marketing, a market, a target product, a transaction, promotion, relationship marketing, marketing management, a bundle of benefits, the Societal Marketing Concept, the Production Concept, the Product Concept, the Selling Concept, the service code.

3. Give your definitions of the following topical words and phrases:

an offer, short-run profit, customer retention rate, overtime expenses, out-of-date, distribution efficiency, to miss the point, a public-interest group, an antidrunk driving group, a resort developer, happy hour function, to monitor smth, a survey, to customize menu, a supplier, a kick-off party, to overcome hurdles, hometown, production specifications, a pricing structure.

4. Translate the following paragraphs orally. Try to use the topical Vocabulary Units which you learnt while studying this unit.

1. Для коммерческого успеха любому предприятию индустрии гостеприимства необходимо заботиться о маркетинге и сбыте. Без гостей какой смысл создания «образцового предприятия» и воспитания «передовых работников»? Маркетинг существует для того, чтобы выявлять желания и потребности гостей и удовлетворять их по разумным ценам, но и не без прибыли для предприятия.
2. Цель всякого бизнеса — привлекать и удерживать выгодных клиентов. А это происходит только тогда, когда удовлетворяются их нужды. Удовлетворение нужд клиента, ведущее к повышению доходов предприятия, является главной целью индустрии, гордо именующей себя индустрией гостеприимства. Никакое другое понятие из мира бизнеса не выражает с такой отчетливостью ориентацию на клиента, как маркетинг — управляемый социальный процесс, посредством которого индивидуумы и группы людей приобретают то, в чем нуждаются и что хотят получить, создавая и обмениваясь с другими созданными продуктами и ценностями.
3. Появление на рынке гостеприимства корпораций-гигантов и маркетинговое искусство, которое эти компании принесли с собой, способствовали повышению важности маркетинга для этой индустрии. Аналитики предсказывают, что гостиничный бизнес будет консолидироваться примерно таким же образом, как это происходило на авиалиниях, и в нем будут тоже задавать тон пять или шесть крупнейших корпораций. Такая консолидация создаст рынок с очень жесткой конкурентной борьбой. Только те фирмы переживут этот процесс консолида-

ции, которые понимают своих клиентов. В связи со все более возрастающим давлением со стороны конкурентов гостиничные комплексы все более и более зависят от компетенции их менеджеров по маркетингу.

4. Успешное проведение маркетинга в индустрии гостеприимства зависит в высшей степени от организации всей индустрии путешествий, с соответствующей координацией в ценовой политике, вопросах организации и доставки пакетов услуг. Не много найдешь таких взаимозависимых отраслей экономики, как туризм, гостиничные и ресторанные услуги.

5. По мере внедрения своей маркетинговой стратегии фирма нуждается в проверке ее результатов и мониторинге внедрения новшеств в реальных условиях. Маркетинговая среда меняется, и фирма должна приспосабливаться к этим изменениям. Поэтому проверка, а иногда и ревизия маркетинговых стратегий просто необходима. Маркетинг — целенаправленный процесс, и оценка его эффективности, как и эффективности использования расходов на него должна проводиться на регулярной основе. Хорошо зарекомендовавшие себя маркетинговые программы и стратегии претворяются в жизнь и развиваются.

6. Хотя маркетинг — относительно новая дисциплина, его принципы издавна использовались руководителями крупных корпораций. Среди маяков индустрии гостеприимства, пользовавшихся принципами маркетинга, можно указать на Э. Статлера, Дж. Мэрриотта, Р. Хитца и Р. Крока. Эти принципы включают в себя фокусирование внимания на удовлетворении нужд служащих — явление, которое за последнее время все чаще и чаще называется внутрикорпоративным маркетингом.

5. Choose a topic for Project Work from those given below:

1. Some managers view the purpose of business as making a profit, while some view this purpose as creating and retaining a customer. Arrange a talk show on this issue.
2. Do you know any other fast-food restaurant as market oriented as McDonald's? Find as much material about it as you can and speak about it.
3. Aeroflot decided to make all its international flights smoke-free. Do you think the smoking ban was a good decision on Aeroflot's part? Arrange a talk show on this issue.

UNIT 6

MARKETING ENVIRONMENT OF A HOSPITALITY COMPANY

KEY TERMS AND CONCEPTS

The company does not exist in vacuum, it is surrounded by other firms and institutions which influence its operations. These external forces constitute its *marketing environment*. It is made up of two parts: (a) *the microenvironment* which consists of forces in the immediate surrounding of the company — *suppliers* (firms and individuals that provide the resources necessary to produce goods and services), *intermediaries* (firms that help to promote, sell and distribute the product to customers), *competitors* (the firms working in the same market segment) and *public* (any group that has an actual or potential interest in the firm's business activity), and (b) *the macroenvironment* which consists of more general influences of society: *cultural, economic, political and technological*. The analysis of how these factors will affect a hospitality company's success is called *environmental analysis*.

Social and cultural factors include forces that affect people's values, preferences, and patterns of behavior, which vary in different social, *ethnic* (people of the same nationalities living as distinct communities) and age groups (for example, teenagers, seniors), etc. *The economic* factors include the state of the national economy, the *demographic situation* (the population in terms of size, density, age, and other statistics), development of *consumerism* and *public-interest groups* (an organized movement of citizens to defend the rights and power of buyers in relation to sellers).

Political environment is made up of laws and regulations, produced by government agencies, pressure political groups that influence the

organization's business. *Technological environment* is made up of forces that create new technologies, in their turn creating new product and market opportunities.

LESSON 1: THE COMPANY'S MICROENVIRONMENT

A. READING

The success of the company's operations depends greatly on the trends and developments affecting its *suppliers*. Suppose that a restaurant manager wants to run a live lobster special for the weekend promotion. The seafood supplier promised to send 200 lobsters but on Friday morning something happened: lobsters are shortened on the shipment from Boston, and they cannot be delivered until Saturday night. In hospitality industry, even greater is the companies' dependence on the *intermediaries* who help to deliver the resources and sell the product. Suppose the transport workers responsible for the shipment of that seafood are on strike! In this case there would be no lobsters in the market for a week. The manager, who already has sent invitations to his frequenters, may try to find an alternative source only to find out that the prices for lobsters are doubled.

In hospitality industry, the companies usually have little control both over the suppliers and the intermediaries, since there is usually no contractual arrangement between them and the firm. For example, most guests make their own reservations when traveling for business or pleasure. As airline fares increased, both companies and individuals cut back on travel. As a result, the hotel business suffered losses. Some companies that are heavily dependent on their guests being delivered by air must work with local and state tourist bureaus to ensure that there are enough flights serving their region. Or they may start their own airlines.

Typical intermediaries of a hotel firm are travel agents, wholesale tour operators, and hotel representatives. For example, a wholesaler creates leisure packages that include air ticket, ground transportation, and hotel accommodations. These packages are promoted through newspaper advertisements and travel agents. Through volume purchasing, the wholesaler receives reduced prices, which enables him to pay the travel agent a commission for selling the product, give the customer a good price, and produce a profit for himself.

EXERCISES

1. Find in the text the following topical words and phrases, make sure that you are able to explain in English what they mean, and add them to your working vocabulary:
"a live lobster special", a shipment, a wholesaler, an airline fare, a hotel representative, a leisure package.
2. Write out from the text the sentences or their parts which contain the words and phrases given below and translate them into Russian:
a trend, to be shortened, an alternative source, to deliver by air, volume purchasing, a commission.
3. Answer the following questions using the topical words and phrases:
 1. What problems connected with supply of perishable goods can unexpectedly emerge?
 2. What is the function of intermediaries in marketing hospitality services?
 3. Why is it difficult for hospitality companies to control their transportation intermediaries?
 4. How does airline fare increase affect hospitality business?
 5. What services are usually included in a leisure package?
 6. How does a wholesaler earn his living?

B. GUIDED COMPOSITION

ASSIGNMENTS

1. Read the text, find in it the Russian equivalents for the following topical words and phrases:
to be situated close to, a central hotel, festivities, a convenience store, destination, vacation spots, similar offers at a similar price, a product category, the deli section of a supermarket, a grocery store.

У любой компании есть свои конкуренты. Они могут располагаться на другой стороне улицы, на другом конце страны или в другой части света. Для предприятий со стороны гостеприимства более актуальна конкуренция со стороны соседей. Когда люди приезжают в Новый Орлеан на празднование Марди грас, то обычно останавливаются в гости-

нице в центре города. Вопрос заключается в том, какую гостиницу они предпочтут. Так же они выбирают и ресторан: обычно это один из многих, расположенный в радиусе примерно 10 миль от центра праздника. Поэтому владельцы дорогих ресторанов больше всего опасаются конкуренции со стороны ресторанов такого же типа. Конкуренты могут находиться и подальше, и даже очень далеко от Нового Орлеана, если учесть, что у людей есть выбор, куда поехать во время зимнего отпуска: это Мексика, Южная Калифорния, Флорида и даже Гавайи.

Маркетологи говорят о четырех уровнях конкуренции, которые можно наглядно представить себе в виде четырех концентрических кругов, описанных вокруг фирмы.

1. Она может считать конкурентами другие фирмы, которые предлагают своим потенциальным клиентам аналогичные товары и услуги примерно по таким же ценам. На этом уровне McDonald's может рассматривать как конкурентов фирмы Wendy's и Burger King.
 2. Фирма может также считать своими конкурентами все другие фирмы, производящие сходные товары и услуги. Таким образом, McDonald's может рассматривать как конкурентов все рестораны быстрого обслуживания, на каком бы блюде они ни специализировались, включая Kentucky Fried Chicken, Taco Bell и др.
 3. Фирма может также считать своими конкурентами все фирмы, предлагающие товары и услуги, хотя бы отдаленно напоминающие те, на которых специализируется она. Таким образом, McDonald's может рассматривать как конкурентов не только рестораны быстрого обслуживания, но и все предприятия, специализирующиеся на приготовлении пищи, включая кафетерии в супермаркетах.
 4. Фирма может считать своими конкурентами все фирмы, способные бороться с ней за ее потенциальных клиентов. Таким образом, McDonald's может рассматривать как своих конкурентов даже обычные магазины продовольственных товаров, где люди могут купить продукты и приготовить пищу сами, вместо того чтобы идти в McDonald's.
2. Read the text again, find in it the information about the following questions and answer them in writing, trying to use the words and phrases given in Task 1, together with your own comments on some of these questions:
1. Are the competitors with businesses across the street more dangerous for a company than those across the country? Why?

2. What question bothers the owners of central restaurants in New Orleans during the days of Mardi Gras?
3. Why are the hotels in Mexico or Florida viewed as competitors for a hotel in New Orleans?
4. What figure describes the relationships between the company and its competitors?
5. What companies are placed in the center of the circle?
6. What companies are placed in the area next to the center?
7. What companies are placed in the other concentric circles?
8. What businesses does McDonald's view as its competitors?

LESSON 2: SOCIAL AND ECONOMIC ENVIRONMENT

A. READING

Among the external forces that influence a hospitality company the most important is economic situation. The inflation, high rate of unemployment, and increased taxes of the 1970s reduced the amount of money the Americans could spend on traveling. Their becoming cautious buyers forced the hotel business to introduce economy chains, and the restaurant business responded with rapid growth of lower-priced fast-food chains.

In the 1990s, however, economic conditions have improved, and current projections suggest real income will rise due to rising income in certain important segments. The baby-boom generation moved into its prime wage-earning years, and the number of small families headed by dual-career couples increased. These more affluent groups demanded more time-saving products, more travel and entertainment, more physical fitness products, more cultural activities, more continuous education. People change spending patterns as their income increases. Ernst Engel found that as family income increases, the percentage spent on food declines, the percentage spent on housing remains almost constant, and the percentage spent on other categories increases. The economic situation of the 1990s has confirmed Engel's Law.

However, that period got the name of the decade of the "squeezed customer". Along with rising incomes came increased financial burdens: repaying debts acquired during the spending splurges of the 1980s, increased taxes, saving ahead for college tuition and retirement. The income distribution was very skewed. At the top are upper-class consumers who are a major market for luxury goods. The middle class also can

afford the good life, at least some of the time. The working class must stick close to the basics of food and clothing. The persons on welfare must count their pennies. Changes in major economic variables such as income, cost of living, interest rates have a large impact on hospitality industry. Nevertheless, businesses can adjust their marketing mix to ride out of the economic storm. Restaurants, for example, can vary their menus and offer a number of lower-priced entrees during a recession.

Among factors that influence living standards of people are demographic, such as age structure of population that has been changing during the last 50 years. The most important demographic trend is the aging of population. A falling birthrate has meant fewer young people. At the same time, life expectancy is increasing, which raises the population's average age. Current average life expectancy is 75 years, a 26-year increase since 1900. Nowadays there are twice as many elderly people (in the US they are called "seniors") as there are teenagers. The changing age structure of the population will have a considerable effect on hospitality industry, as the people of different age groups create different segments of hospitality market.

EXERCISES

1. Find in the text the following topical words and phrases, make sure that you are able to explain in English what they mean, and add them to your working vocabulary:

inflation, rate of unemployment, an economy chain, real income, the baby-boom generation, a dual-career couple, affluent groups, physical fitness products, a squeezed customer, spending splurges, economic variables, interest rate, living standards, recession, spending patterns, seniors.

2. Write out from the text the parts of sentences which contain the following words and phrases and translate them into Russian:

a cautious buyer, prime years, time-saving products, continuous education, to confirm, college tuition, basics, to count one's pennies, to ride out of the economic storm, a birthrate, life expectancy.

3. Answer the following questions using the topical words and phrases:

1. What usually reduces the amount of money that could be spent on traveling?
2. How did the hospitality industry respond to changed spending patterns?
3. Why could people improve their living standards in the 1990s?
4. What do more affluent groups of people expect from hospitality industry?

5. What did Ernst Engel find out while studying the family incomes?
6. What is meant by "skewed distribution of income"?
7. How do the living standards of members of different classes differ?
8. Why was the end of the 20th century called "the decade of the squeezed customer"?
9. What can restaurants do in order to ride out of the economic storm?
10. What demographic trend has been especially noticeable recently?
11. Why does the population's average age raise in spite of the fact that birthrate drops?
12. How does the changing age structure of population affect hospitality industry?

B. ORAL COMPOSITION

ASSIGNMENTS

1. Read the text and find in it the Russian equivalents of the following topical words and phrases:

senior citizens, aging, an age group, impoverished shut-ins, to target a market, leisurely service, a suite, remote control.

Самая главная демографическая тенденция, отмечаемая сегодня в США, — это старение населения. Данная тенденция связана с падением рождаемости, с одной стороны, и увеличением средней продолжительности жизни — с другой. В связи с общим «постарением» нации люди старшего поколения становятся очень привлекательным рынком для индустрии гостеприимства. В наши дни их уже свыше 55 млн, и в их полку будет прибывать в течение следующих 20 лет. Эти 55 млн людей контролируют почти половину денег, находящихся в свободном обращении в США, а это свыше \$ 600 млрд.

Эта возрастная группа тратит больше наличных денег, чем какая-либо другая. Хотя в их возрасте надо уделять больше внимания своему здоровью, у большинства по этой части полный порядок, а активности кое-кого из них может позавидовать и молодежь. Поскольку у них есть больше свободного времени и денег, они являются идеальными потре-



бителями услуг индустрии гостеприимства и туризма. Занимаясь маркетингом, необходимо помнить, что эта группа не гомогенна, а отличается довольно пестрой демографией и разнообразными жизненными запросами. По мере того как стереотипное представление о пожилых людях как о немощных затворниках оказывается все более и более не соответствующим действительности, специалисты по маркетингу разрабатывают специальные стратегии для привлечения этого важного сегмента рынка.

Самый главный фактор, который следует иметь в виду отелям, ориентированным на людей этой группы, мы уже упомянули выше: это наличие у них денег и времени. Некоторые отели развернули деятельность по привлечению этого сегмента рынка, не изучив предварительно его потребностей и не подготовив соответствующим образом обслуживающий персонал. Деловые люди ценят быстрое и четкое обслуживание, а пожилые люди не любят подобной спешки, которую они могут интерпретировать как намек, что им пора «выметаться». Они предпочитают неспешное, старомодное обслуживание и чтобы меню было напечатано крупными буквами. В гостиницах многим пожилым супружеским парам нужны отдельные кровати, хорошее освещение, просторная ванна и телевизор с большим экраном и дистанционным управлением.

2. Using the words and phrases given in Task 1, write an outline of your summary of the text concentrating on (a) its subject matter, (b) the main facts discussed, (c) the author's point of view on these facts, (d) your own opinion about them.
3. Be prepared to speak about this text in class using your outline as a guide.

C. GUIDED COMPOSITION

ASSIGNMENTS

1. Read the text, find in it the Russian equivalents of the following topical words and phrases:

to get settled, the first-time marriage, to double, household income, to face time pressures, adult-only pastime, children day-care services, a dual-income family, home delivery of restaurant meals, takeout food.

Американский идеал семьи (два ребенка, две машины и дом в пригороде) постепенно теряет свою притягательность. Американцы создают семью поздно, детей заводить не торопятся, стремясь сначала «обустроиться». Хотя 96 % взрослого населения имеет свою семью, средний возраст вступления в первый брак все время растет. Сейчас почти половина всех семей не имеет детей младше 18 лет. Среднее количество детей в семьях, решившихся на то, чтобы завести их, сейчас меньше двух, а это — значительное снижение против 3,5 в 1955 году.



Количество работающих женщин с детьми увеличилось более чем вдвое по сравнению с 1960 годом и сейчас превышает 67 %. Работает 79 % матерей, не имеющих малолетних детей, в то время как даже среди мужчин этой же возрастной категории работающих меньше — только 74 %. Женские заработки достигают 40 % семейного бюджета, что позволяет семье приобретать больше товаров, и высшего качества. Когда оба члена семьи работают, они не могут себе позволить одновременно брать продолжительный отпуск, и в результате этого отпуска стали короче, но их берут чаще.

Чувствуя, что они обделяют своих детей вниманием в течение года, родители стали чаще брать их с собой во время отпуска, уезжая на курорт, чтобы покататься на лыжах, поиграть в теннис или гольф. Раньше это считалось развлечением «только для взрослых». Сейчас родители стали брать с собой детей даже в служебную командировку. Это открывает новые перспективы для отелей и курортов, которым прежде не часто доводилось обслуживать детей. Наиболее предприимчивые организуют группы, где за детьми присматривают во время отсутствия их родителей.

Средняя продолжительность отпуска упала с 6,0 дней в 1993 году до 4,8 — в 1998. Сейчас она равняется 4,3 дня. Индустрия выходного дня интенсивно развивалась в 1980-е годы и продолжала развиваться в 1990-е. Кроме того, в связи с тем что работающей женщине трудно выкроить время для приготовления пищи, а семья, где работают двое, может позволить себе тратить на еду больше, возросла потребность в полуфабрикатах, доставке ресторанной пищи на дом, ресторанах быстрого обслуживания.

2. Read the text again, find in it the information about the following questions and answer them in writing, trying to use the words and phrases given in Task 1, together with your own comments on some of these questions:

1. What are the reasons for the average age of first-time marriage increasing?
2. How has the average number of children per family decreased since 1955?
3. How has the percentage of working mothers grown since 1960?
4. What allows women to purchase higher-quality goods and services?
5. Why do parents take children on skiing or golf vacations more often?

6. What do some hotels do to meet the needs of vacationers with children?
7. What changes in spending patterns of the dual-income couples have been observed since 1993?

LESSON 3: POLITICAL AND TECHNOLOGICAL ENVIRONMENT

A. READING

As life is becoming more and more complex, in terms of products and technologies, public concern about its safety increases. The 1960s witnessed the emergence of a great number of public-interest groups trying to protect natural resources, water, earth, and air damaged by industrial and business activities. Societal Marketing Concept insists that of all forces of marketing environment the political factors (state legislation, government agencies, and pressure groups that limit industrial and business activities) must have priority over all other.

Legislation affecting business has been enacted for three reasons. First, it protects companies from each other. While most businesses praise competition in general, they try to neutralize it when it affects them. In the United States it is the job of the Federal Trade Commission and the Antitrust Division of the Justice Department to define and prevent unfair competition. Cases often emerge in which one company lodges a complaint that another is guilty of deceptive advertising and pricing which may injure its business.

Second, government legislation and regulation also aim at protecting consumers from unfair business practices. If unregulated, firms might make unsafe or low-quality products, be untruthful in their advertising, or deceive through packaging and pricing. Various government units define unfair practices and offer remedies. Businesses, of course, can minimize government intervention through active self-regulation. Such associations as the American Hotel and Lodging Association and the National Restaurant Association define and encourage good trade practices. These associations have developed guidelines for truth in menu presentation, alcoholic drink service, and sanitation.

Third, government regulation also aims to protect society's interests against unrestrained business behavior. Profitable business activity does not always improve the quality of life. Thus regulations are passed to discourage smoking, littering, polluting, and the like, all in the name of protecting society's interests. Regulation aims to make firms responsible for the social as well as private costs of their production and distribution activities.

EXERCISES

1. Find in the text the following topical words and phrases, make sure that you are able to explain in English what they mean, and add them to your working vocabulary:

public-interest groups, pressure groups, unfair competition, deceptive advertising, to deceive through packages, unrestrained business behavior.

2. Write out of the text the parts of sentences which contain the following words and phrases and translate them into Russian:

the Antitrust Division, to lodge a complaint, to offer a remedy, government intervention, to define trade practices, guidelines, sanitation, polluting.

3. Answer the following questions using the topical words and expressions:

1. What are the pressure groups trying to protect?
2. What does Societal Marketing Concept insist on?
3. What is the first reason for Government business regulating legislation?
4. How can unfair competition practices be prevented?
5. What sort of unfair business practices can happen in hospitality industries?
6. How does government legislation protect consumers from unfair business companies?
7. How can business companies minimize government intervention?
8. How does government legislation protect society's interests from both consumers and business companies?
9. Why is it necessary for managers to know the government legislation affecting business?

B. GUIDED COMPOSITION

ASSIGNMENTS

1. Read the text, find in it the Russian equivalents of the following topical words and phrases:

a destiny, birth-control pills, a magnetic room opener, a hand-held remote ordering device, credit card payment through the firm's computer, conventional procedures.

Самая мощная сила, управляющая нашими судьбами, — это технологический прогресс. Он дал нам пенициллин и противозачаточные таблетки. Он также выпустил на волю такие ужасы, как водородная бомба и химическое оружие. Индустрия гостеприимства не осталась в стороне от технического прогресса. От других отраслей хозяйства она выгодно отличается тем, что в ней технологические новшества всегда на пользу не только бизнесу, но и потребителю. Вы только представьте себе, насколько спокойнее и обслуживающему персоналу, и самому гостю от такого нововведения, как электронные магнитные карточки вместо традиционного ключа! В ресторанах портативные приспособления для регистрации заказа и немедленной передачи его на кухню значительно облегчили работу официанта и ускорили обслуживание гостей. Разработаны также компьютерные программы для оформления заказов на оптовую закупку продуктов. Также имеются программы, помогающие оптимизировать прибыль через регулирование цен в зависимости от спроса.

Сейчас по компьютеру можно заказать себе билет на самолет, арендовать автомашину, зарезервировать номер в отеле. Такое резервирование называется «бесшовным». На некоторых авиалиниях исчезла нужда в бумажных авиабилетах: там запись заявки пассажира и оплата происходят с помо-



шью кредитной карточки или так называемой smart card — пластиковой карты с микросхемой. Проходя на посадку, пассажир пропускает ее через специальную щель, вместо того чтобы показывать контролеру. По ней же он сможет получить номер в отеле и арендовать автомашину.

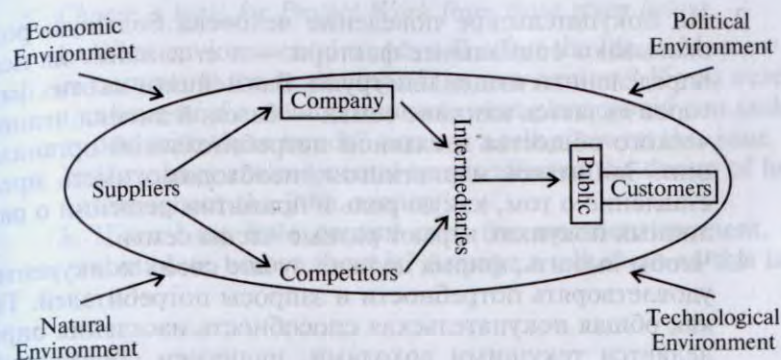
Все это так. Но, как хорошо понимают менеджеры по введению передовых технологий, всегда находятся люди, которые относятся к технике отрицательно. Часто путешествующие гости, без сомнения, ценят экономящие время новшества, но многие из редко путешествующих предпочитают получать те же услуги от людей. Так что в ближайшем обозримом будущем традиционные процедуры обслуживания и регистрации вряд ли отомрут.

2. Read the text again, find in it the information about the following questions and answer them in writing, trying to use the words and phrases given in Task 1, together with your own comments on some of these questions:

1. What important feature have most technological innovations introduced in hospitality industry?
2. What are the most recent innovations in the hotel and the restaurant businesses?
3. What can computerized management systems help to do?
4. What did some airlines do in order to eliminate the need for a paper ticket?
5. How do guests check in some progressive hotels?
6. What changes have been made in guest room equipment?
7. What will serve as a traveler's ticket in the future? How will the passengers use it?
8. Why do most people in hospitality industry believe that technology will not completely replace conventional procedures in their industry?
9. Why are some people very critical about technological advance? What dangers do they see in it? Is this position justified?
10. Why is it too early to declare the old-fashioned service to be out-of-date?

LESSON 4: REVIEW EXERCISES

1. Using the given Recall Pattern, explain the meanings and interrelations of the key notions which are arranged in it:



2. Discuss the following concepts and notions:

marketing environment, micro- and macroenvironments, the environmental analysis, spending patterns, consumerism, the demographic situation, public-interest groups, a leisure package, a spending splurge, recession, time-saving products, unrestrained business behavior, a birthrate, deceptive advertising, business meals, unfair competition.

3. Give your definitions of the following topical words and phrases:

suppliers, intermediaries, a competitor, public, seniors, household income, a dual-income family, a shipment, an airline fare, a media firm, real income, interest rate, continuous education, college tuition, adult-only pastime, day-care services, takeout food, a room opener, seamless connectivity, a smart card, a conventional procedure.

4. Translate the following paragraphs orally. Try to use the topical words and phrases which you learnt while studying this unit.

1. Культурная среда включает в себя институты и учреждения, которые оказывают влияние на ценности, предпочтения и поведенческие нормы общества. Внутри каждой культуры уживаются различные субкультуры, основанные на исторически обусловленной относительной общности носителей этих субкультур внутри одной национальной культуры. Общие системы ценностей этих людей обусловлены общностью опыта и жизненных ситуаций.

2. Общественные классы — это относительно стабильные и упорядоченные подразделения человеческого общества, члены которых имеют сходные интересы, ценности, поведенческие нормы и размеры дохода. Принадлежность к классу определяется также источником дохода и родом занятий.

3. На покупательское поведение человека большую роль оказывают социальные факторы — т.е. влияние на него определенных людей или групп. Важнейшим из этих факторов является влияние семьи — базовой ячейки человеческого общества и главной потребительской организации. Занимаясь маркетингом, необходимо иметь представление о том, какую роль в принятии решений о различных покупках играют разные члены семьи.
4. Чтобы выжить, фирма должна лучше своих конкурентов удовлетворять потребности и запросы потребителей. Так как общая покупательская способность населения определяется текущими доходами, наличием сбережений, уровнем цен и развитием кредитования, менеджеры должны быть в курсе тенденций в изменении доходов населения и в характере делаемых покупок.
5. Материальное положение людей оказывает очень большое влияние на характер и количество делаемых покупок. Переживая экономические трудности, потребители снижают до минимума расходы на питание в ресторанах и на развлечения даже во время отпуска. Поэтому если экономический барометр предсказывает спад, то для того чтобы удержать ускользающую клиентуру, необходимо срочно изменять позиционирование и ценовую политику.
6. Многие фирмы рассматривают маркетинговую среду как неконтролируемый фактор, к которому можно только приспосабливаться. Они пассивно принимают ее как данность и не пытаются изменить в свою пользу. Они просто анализируют ситуацию, в которой вынуждены работать, и лишь пытаются пользоваться ею в своих интересах.
7. Другие фирмы предпринимают попытки перспективного управления маркетинговой средой. Они нанимают лоббистов, чтобы изменить законы, влияющие на их бизнес, организуют благоприятное освещение их деятельности в СМИ. Они заваливают суд жалобами на чиновников, пытающихся регулировать их отношения с конкурентами.
8. Даже очень крупные предприятия не всегда могут влиять на макросреду. Например, у фирмы, пытающейся оказать влияние на миграцию населения или изменить главные культурные ценности клиентуры, определяющие доходы этой фирмы, мало шансов преуспеть. И все же многие маркетологи занимают активную позицию и пытаются изменить хотя бы некоторые внешние силы, воздействующие на их фирму, в свою пользу.

5. Choose a topic for Project Work from those given below:

1. What environmental trends will affect the life of Moscow restaurants at the beginning of the new century? If you were the manager of a small restaurant, what plans would you make to deal with these trends? Arrange a talk show on this issue.
2. How have environmental trends affected the design of hotels throughout the 20th century?
3. If we have little control over the macroenvironment, why should we bother about it? Arrange a talk show on this issue.

UNIT 7

MARKETING INFORMATION SYSTEMS

KEY TERMS AND CONCEPTS

Marketing has been defined not only as a *customer oriented business philosophy* but also as a *purposeful managerial process*. It means that it would not go by itself, without being organized and conducted. In order to organize this complex activity, managers need information about all forces in the marketplace. That is why an important part of marketing consists of collecting, developing, and distributing information that is necessary for successful business activities. In order to have such information and to be able to handle it properly, the company needs a *marketing information system (MIS)*.

Information can be obtained from three main sources: *internal records* (the sources within the company, such as the front-desk reports, records of daily sales, costs, cash flow, reservation records, guest history information, etc.), *marketing intelligence* (everyday information about developments in the market), and *marketing research* (designing, gathering and analyzing of information dealing with a specific market situation facing the company).

Information may be gathered by any of the three approaches: *observation* (observing people, actions, and situations), *survey* (asking people questions about their buying behavior — *structured* (using questionnaires) and *unstructured* (when the respondents answer in their own words), and *experiment* (selecting matched groups of people, controlling related factors, and checking for differences in their responses). A selected group of people supposed to represent the population as a whole is called a *sample*.

LESSON 1: INFORMATIONAL BASIS OF HOSPITALITY INDUSTRY

A. READING

In the past, most hotels and restaurants were independently owned. Managers got information by being around people, observing them, and asking questions. Nowadays, many factors have increased the need for more and better information. As companies become *national* or *international* in scope, they need information on larger, more distant markets. As companies become more selective, they need *better* information about how buyers respond to different products and *appeals*. As companies use more complex marketing approaches and face intensified competition, they need information on the effectiveness of their marketing tools. Finally, in today's rapidly changing *environments*, managers need up-to-date information to make *their* decisions. To manage a business well is to manage its future; and to manage the future is to manage information.

The supply of information has also increased greatly. John Naisbitt suggests that the United States is undergoing a "megashift" from an industrial to the information-based economy. He found that *more* than 65 % of the US work force is now employed in producing or *processing* information, compared to only 17 % in 1950. Using improved *computer* systems and other technologies, companies can provide information in great quantities. In fact, today's managers sometimes receive *too* much information. For example, one study found that, with many companies offering data available through supermarket scanners, a packaged-goods manager is bombarded with 1 million to 1 billion new numbers every week. As Naisbitt points out, "Running out of information is not a problem, but drowning in it is."

Yet managers frequently complain that they lack information of the right kind and accumulate too much of the wrong kind. They also complain that marketing information is so widely spread throughout the company that it takes great effort to locate even simple facts. Subordinates may withhold information that they believe will reflect badly on their performance. Important information often arrives too late to be useful or is not accurate. Marketing managers need precise and timely information. Many companies are now studying their managers' information needs and designing marketing information systems (MISs) to meet their needs.

Large companies have centralized MISs that provide managers with regular performance reports, intelligence updates, and reports on the results of studies. Managers also need non-routine information for spe-

cial situations on on-the-spot decisions. That is why, with recent advances in microcomputers, software, and communications, many companies are decentralizing their MISs. In some of them, marketing managers use a desk terminal to tie into the company's information network. Without leaving their desks, they can obtain information from internal records or outside information services, and communicate with others through telecommunications.

EXERCISES

1. Find in the text the following topical words and phrases, make sure that you are able to explain in English what they mean, and add them to your working vocabulary:

a selective company, marketing tools, information-based economy, to process information, a performance report, intelligence updates.

2. Write out from the text the sentences or their parts which contain the words and phrases given below and translate them into Russian:

implementation, in scope, to respond, a megashift, to run out of information, to locate facts, to design a system, on-the-spot decisions, software.

3. Answer the following questions using the topical words and phrases:

1. Why is it important for a business to manage information?
2. How did the managers obtain necessary information?
3. Why do the companies need information about more distant markets?
4. What do the marketers mean when they refer to a company as "selective"?
5. What is happening in the US economy, according to John Naisbitt?
6. What statistics does he give in order to support his theory?
7. What is the main problem for marketing managers, according to him?
8. What do the managers often complain about, as far as their informational supply is concerned?
9. How can the problem be solved?
10. Why do many companies begin to decentralize their MISs?
11. What technological innovations make it possible for managers to get necessary information without leaving their desks?

B. GUIDED COMPOSITION

ASSIGNMENTS

1. Read the text, find in it the Russian equivalents of the following topical words and phrases:

to give way, a desk-top computer, a daily report, an incident report, to maintain a feedback, to print out daily schedule, to set the computer to ring at, hotel-related articles, co-managers, to route copies on their computers, a key client, to pull up information, a notebook computer, to access, a database, to download smth onto hard drive, a day off.

В последнее десятилетие централизованные информационные системы, ориентированные на экспертов, уступают место более компактным системам, ориентированным на конкретных менеджеров, что значительно облегчает их труд. Свой рабочий день они начинают, нажимая на соответствующие клавиши компьютера, стоящего на рабочем столе. Просмотрев доклад о ситуации на данный час и обо всех происшествиях за прошедшую ночь, менеджер отправляется на те участки, где возникли проблемы.

Сделав обход отеля, он возвращается к компьютеру, начинает сканирование местной прессы, имеющей отношение к гостиничному делу, и журнала Wall Street Journal. Просмотрев интересующие его статьи, решает, что с ними не мешало бы ознакомиться подчиненным, и пересылает им эту информацию по электронной почте. После обеда ему надо будет встретиться с одним из главных корпора-



тивных клиентов отеля. В порядке подготовки к этой встрече он вызывает из памяти компьютера информацию, относящуюся к клиенту и его фирме, которая поможет провести эту встречу в более дружеской и непринужденной форме и получить нужную для руководства отеля информацию.

Заканчивая рабочий день, он берет с собой портативный компьютер. Поужинав в кругу семьи, он идет к себе в кабинет, чтобы поработать еще немного. Побродив по Интернету, он находит информацию, интересующую его: мнения туристов о городе, в котором он работает, о городских отелях, ресторанах и об организации экскурсионной работы.

Ходят слухи, что известная шведская фирма собирается купить в их городе гостиницу. Генеральный директор просил его подготовить доклад об этой фирме. Менеджер получает доступ к нескольким справочным базам данных и находит нужный материал. Он делает распечатку и, пользуясь текстовым процессором, пишет доклад для генерального директора.

Такая система позволяет менеджерам оперативно получать необходимую информацию и так же быстро приспосабливать ее к своим целям. По мере снижения цен на технику, все больше менеджеров будут осваивать ее, все больше предприятий индустрии гостеприимства будут заниматься децентрализацией своих информационных систем.

2. Read the text again, find in it the information about the following questions and answer them in writing, trying to use the words and phrases given in Task 1, together with your own comments on some of these questions:

1. What is happening with the centralized information systems of many big companies nowadays?
2. What sort of information does a manager need to begin his working day?
3. What technical device can he use to remind him about important issues?
4. Where can he get information about the current changes in the marketing environment?
5. Where can a manager obtain information about the likes and dislikes of his potential clients?
6. What sort of business-related information can he get while traveling through the Internet?
7. What are the advantages of information management discussed in the article?

LESSON 2: GUEST INFORMATION MANAGEMENT

A. READING

Progressive hospitality companies are all customer-oriented and do not spare efforts to gather all relevant information about their current and potential guests. There are several simple techniques to do it properly. Most common of them is placing *guest comment cards* on dining room tables and in guest rooms. Or they are handed to departing customers. This technique provides useful information and insights into problem areas. For example, several negative comments on food would indicate a potential problem for a restaurant, if no corrective action is taken.

A problem with guest comment cards is that they may not reflect the opinions of the majority of guests. Commonly, only those people who are very angry or very pleased take the time to complete a card. Thus comment cards can be useful in spotting problem areas, but they are not a good indication of overall guest satisfaction.

In order to identify frequent and repeat guests and give them top priority in a sales blitz, the company needs an *automated guest history*. It is also important to know the former frequent guests who are no longer using the hotel. Salespeople will want to call on these former clients to see if they can regain their business. This system offers a competitive advantage to a chain, particularly a small chain.

One of the most useful sources of information is *the company records*. This information is vital in improving service, creating effective advertising and sales promotion programs, developing new products, improving existing ones, and developing marketing and sales plans. Unfortunately, many hospitality firms have only a vague idea of who their guests are.

In order to know more about their guests' preferences, hospitality companies often hire *disguised* or *mystery shoppers* to pose as customers and report back on their experience. Some companies use shoppers to alert managers, so that they would pay more attention to important areas of the operation. But this technique works best if used for recognition and reward for good job performance. This is the concept of positive reinforcement. If employees feel that the only purpose of a disguised shopper program is to report poor service and reprimand them, the program will not fulfill its full potential. This technique can also be used for marketing intelligence.

Location _____

City _____ State _____

Room Number: _____

Arrival Date: _____

1. How would you rate our hotel overall?

Excellent	Above Average	Average	Needs Improvement	Poor
☐	☐	☐	☐	☐

2. If you return to this area, what is the likelihood that you will stay with us again?

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

3. How was your room?

Attractiveness
Physical Condition
Cleanliness
Bedding
Television
Heating/Air Conditioning
Lighting

☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐

4. And the bathroom?

Cleanliness
Physical Condition
Adequacy of Supplies

☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐

5. How do you rate our services?

Check in -- friendliness/efficiency
Check out -- friendliness/efficiency
Wake-up calls/Messages
Room Service
Housekeeping

☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐

6. How do you rate the value we provided for the price we charged?

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

EXERCISES

1. Find in the text the following topical words and phrases, make sure that you are able to explain in English what they mean, and add them to your working vocabulary:

a guest comment card, to complete (a card), an automated guest history, a sales blitz, company records, a disguised shopper.

2. Write out from the text the sentences or their parts which contain the following words and phrases and translate them into Russian:

an insight into, to spot smth, to regain one's business, to alert smb, to be "shopped", to report poor service, to fulfill one's full potential.

3. Answer the following questions using the topical words and phrases:

1. Where are the guest comment cards usually placed? What are the guests supposed to do with them?
2. Why is the information drawn from guest comment cards thought to be not objective?
3. What can the managers do with the help of automated guest history? What advantages does this system give to the company?
4. What information can marketing managers take from the company records?
5. What can they do with the help of this information?
6. What are disguised or mystery shoppers supposed to do?
7. When does this technique fulfill its full potential?

B. GUIDED COMPOSITION

ASSIGNMENTS

1. Read the text, find in it the Russian equivalents of the following topical words and phrases:

an intelligence team, to check in, to go into their routine, soundproof, economy hotel business, to beat the competition, in every respect, an employment firm, career expectations, phone and mail surveys, to track one's standing in the market, to contribute to the company's growth.

Как-то раз воскресным утром лета 1986 г. шестеро служащих компании Marriott поселились в недорогом отеле неда-

леко от аэропорта Атланты. Устроившись в тридцатидолларовых номерах, они занялись привычным делом. Один внимательно осмотрел туалетные принадлежности: сорт мыла, шампуня и в каком состоянии полотенца. Другой снял пиджак, завалился на кровать и принялся стонать, охать и ерзать на ней, а его коллега в соседней комнате слушал эти звуки и отмечал про себя, что звукоизоляция в отеле плоховата.

Так в течение 6 месяцев «разведчики» фирмы Marriott разъезжали по стране, собирая данные относительно гостиниц для туристов — рынок, на который их фирма очень хотела пробиться. Получив в свое распоряжение детальную информацию о слабых и сильных сторонах своих предполагаемых конкурентов, Marriott выделил 500 млн долларов на создание сети гостиниц, которые побьют их по всем показателям, начиная от мыла в ванной и кончая звуконепроходимыми стенами.

По их просьбе фирма, занимающаяся вопросами занятости, переговорила с 15 региональными управляющими из пяти ведущих сетей гостиниц, ориентированных на туристов, чтобы получить представление об их требованиях к управляющим гостиниц, которые они контролируют, узнать от них о возможностях продвижения по службе, услышать их мнения относительно оплаты труда. Этот сбор «разведанных» несколько не противоречил профессиональной этике, поскольку члены команды, поселяясь в гостиницах, не скрывали, что работают на фирму Marriott, и интервьюеры прямо говорили региональным управляющим, что в настоящее время у них вакансий нет, но в ближайшее время, возможно, появятся. Так фирма отобрала из числа проинтервьюированных пять региональных управляющих.

Новая сеть недорогих гостиниц получила название Fairfield Inns. Фирма Marriott и в будущем, собираясь открыть новую гостиницу в новом регионе, прибегала к маркетинговым исследованиям, включая опрос по телефону и по почте, чтобы иметь представление о своем положении на рынке и поддерживать обратную связь с клиентурой. Внимание, которое менеджеры фирмы уделяют сбору, интерпретации и использованию такого рода информации, во многом способствовало ее росту и процветанию.

2. Read the text again, find in it the information about the following questions and answer them in writing, trying to use the words and phrases given in Task 1, together with your own comments on some of these questions:

1. What type of hotel did the Marriott's intelligence team check in?

2. What did the shoppers examine?
3. What sort of hotels were they interested in? Why?
4. What points did Marriott pay attention to, while creating his economy hotel chain?
5. What else did the Marriott's disguised shoppers do while touring the country?
6. Why did they think that these practices were not contradicting professional ethics?
7. Under what trade name did the new Marriott chain emerge in the hotel market?
8. What research approaches and contact methods did Marriott use?
9. Why did Marriott think that the money used for marketing research was not wasted?

LESSON 3: MARKETING RESEARCH

A. READING

Managers cannot always wait for information to arrive in bits and pieces from the marketing intelligence system. In order to identify marketing opportunities and threats, they often require formal studies of specific situation. In this case they often commission formal marketing research. Most common research activities are measurement of market potentials, market-share analysis, market segmentation and sizing, sales analysis, price sensitivity assessment, advertising and promotion assessment, competitive product studies, concept development and existing product testing.

In the early 1980s, Hardee's fast-food chain knew it was not responding to customer needs. Extensive consumer perception surveys were conducted. The results showed that customers were confused about what kind of a chain Hardee's was. Research results also showed that the chain needed to improve its service and ambiance. Hardee's responded with a new positioning statement, upgraded equipment, and redesigned the hamburger manufacturing process. Soon the situation improved.

When a company starts a project without necessary marketing research, it often ends in a disaster. A sad example of such kind was a project initiated on the US Indian reservations. A total of 52 hotels were built and only two survived due to poorly conceived plans. In several cases, hotels were built in seldom visited, remote areas. Marketing research could have provided valuable information such as visitor trends to the areas, identification and size of possible market segments.

Most large companies (about 73 %) have their own research departments. But even companies with their own departments hire outside firms to do fieldwork and special tasks. Small hotels or restaurants can obtain research help from nearby universities or colleges with business or hospitality programs. College marketing classes can be used to do exploratory research, find information about prospective customers, and conduct customer surveys. Instructors often arrange for their classes to gain marketing research experience in this way.

EXERCISES

1. Find in the text the following topical words and phrases, make sure that you are able to explain in English what they mean, and add them to your working vocabulary:

concept development, price sensitivity assessment, a positioning statement, exploratory research, a prospective customer, a customer survey, fieldwork.

2. Write out from the text the sentences or their parts which contain the following words and phrases and translate them into Russian:

in bits and pieces, to commission a formal research, ambiance, to upgrade equipment, visitor trends, instructors.

3. Answer the following questions using the topical words and phrases:

1. What are the most common fields of marketing research?
2. Why did Hardee's decide to conduct consumer perception survey?
3. What were the findings of the research and what was done to solve the problems?
4. What lesson does the case of US Indian reservations teach the marketers?
5. Who usually conduct marketing research?
6. How can local colleges help small hospitality companies who need marketing information but have no MISs of their own?

B. GUIDED COMPOSITION

ASSIGNMENTS

1. Read the text, find in it the Russian equivalents of the following topical words and phrases:

to calculate averages, to questionnaire, to build satisfaction for smb, to rate low (high), to make accurate estimates, respondents, to skew the results, to be over- or underrepresented, a companion of a business traveler, invasion of privacy.

Проводя анкетирование, необходимо помнить, что средние показатели зачастую скрывают различия между сегментами рынка. Например, в одном клубе проводился опрос мнения членов клуба о качестве обедов в их столовой. Среднее арифметическое было 2 балла, складывающееся из разных оценок: 1 человек был очень доволен качеством пищи, 3 человека были вполне довольны и 5 были недовольны. Когда экспериментальная выборка была разделена на 2 сегмента (довольные и недовольные), результаты были более интересными для менеджера, чем среднее арифметическое в 2 балла: одна группа показала высокий уровень удовлетворенности — 1,5 балла, а другая — еще больший уровень недовольства — 2,7 балла. Теперь руководство должно было решать, что делать: повышать качество пищи, прислушавшись к недовольным, или оставить все без изменения, как того хотели довольные.

В идеале исследователь может, изучив выборку, делать предположения относительно целого. Но надо помнить, что всегда есть люди, дающие более низкую оценку, чем остальные, хотя кажется, что они всем довольны. Например, во время одного из опросов респонденты в возрастной категории от 26 до 35 лет оценивали уровень обслуживания в гостинице ниже, чем все другие. Когда в поле зрения исследователей попадает слишком много или слишком мало представителей подобной категории населения, общая картина исследуемого явления может оказаться искаженной: если их слишком мало, то оценка окажется завышенной, если их слишком много — заниженной.

Исследователи должны проявлять максимум осторожности, чтобы своими вопросами ненароком не поставить респондентов в неприятное положение. Классический пример такой ошибки — случай с одной авиакомпанией США. Она предложила специальную скидку для спутниц пассажиров, приглашенных на одно из рекламных мероприятий фирмы, полагая, что спутницами этими будут, конечно, жены. После мероприятия авиакомпания разослала женам анкеты, в которых был такой вопрос: «Как вам понравилось путешествие на нашем самолете в качестве спутницы мужа?» Среди полученных ответов на этот вопрос анкеты были и такие: «Какое путешествие?» Некоторые подали в суд на авиакомпанию за вмешательство в личную жизнь клиентов и даже за развал их семей.

2. Read the text again, find in it the information about the following questions and answer them in writing, trying to use the words and phrases given in Task 1, together with your own comments on some of these questions:

1. What important information do the averages sometimes mask?
2. Why is it more useful to differentiate between people who give high or low rating rather than calculating the averages of all responses?
3. What happens when some segment of population is underrepresented and the other overrepresented?
4. Why is it necessary to be very careful while developing questions and selecting the sample of marketing research?
5. What marketing mistake did the airline company researchers make while preparing the questionnaire?

C. ORAL COMPOSITION

ASSIGNMENTS

1. Read the text and find in it the Russian equivalents of the following topical words and phrases:

to reach a static position, statistical abstracts, to establish a profile of guests, leisure travelers, an occupancy trend, a competitive analysis, weekday corporate travelers, a business-consumer survey, executives in charge of travel, questionnaires, room-nights.

История отеля Observation City в г. Перт (Австралия) — пример того, как маркетинговое исследование может привести к блестящим результатам. В свое время он вошел в полосу застоя и руководство ломало голову, как вывести его из этого состояния. Были собраны статистические данные о постояльцах, и стало ясно, что большинство из них — это люди, приехавшие на отдых, и что ситуации не поправить, если ориентироваться лишь на них. Гораздо чаще в их город люди приезжали по делам, чем на отдых. Чтобы привлечь этих потенциальных клиентов, без солидного маркетингового исследования было не обойтись.

Первым делом решили обследовать центр города, и для этих целей туда были посланы исследовательские группы

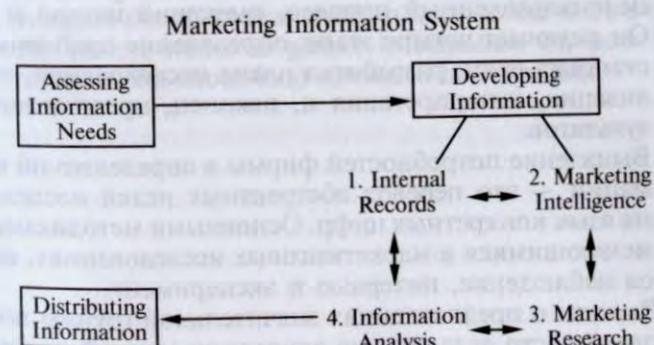
для проведения анкетирования. Затем поработали в районе аэропорта и в главном деловом районе города, распространяя анкеты корпоративных организаторов деловых поездок. И, наконец, под наблюдение попали крупные предприятия города, в которые часто приезжали командированные.

В результате проведенного исследования было выяснено, что большинство командированных приезжает в город в понедельник и отбывает домой в пятницу. Была проведена рекламная кампания, направленная на этот сегмент рынка. В результате за четыре года процент проживающих в отеле командированных бизнесменов увеличился с 8 до 40 %. Этот прогресс оказался возможным благодаря тому, что руководство отеля пошло на крупные расходы, связанные с исследованием рынка. Оно изучило ситуацию на рынке, приблизилось к потенциальным клиентам и изыскало возможность удовлетворить их запросы.

2. Using the words and phrases given in Task 1, write an outline of your summary of the text concentrating on (a) its subject matter, (b) the main facts discussed, (c) the author's point of view on these facts, (d) your own opinion about them.
3. Be prepared to speak about this text in class using your outline of it as a guide.

LESSON 4: REVIEW EXERCISES

1. Using the given Recall Pattern, explain the meanings and interrelations of the key notions which are arranged in it.



2. *Discuss the following concepts and notions:*

observation, a survey, an experiment, a structured and unstructured interview, information-based economy, guest comment cards, a disguised shopper, an economy hotel.

3. *Give your definitions of the following topical words and phrases:*

front-desk reports, cash flow, a matched group of people, a performance report, update, a megashift, an on-the-spot decision, an incident report, a sales blitz, to alert smb, career expectations, a consumer perception survey, price sensitivity assessment, to rate high (low), to skew the results, invasion of privacy.

4. *Translate the following paragraphs orally. Try to use the topical words and phrases which you learnt while studying this unit.*

1. Маркетинговая информационная система не заработает, если к ней не подключить всех менеджеров фирмы. Сначала система оценивает потребности фирмы в информации. Затем начинается сам сбор и обработка данных. Информация поступает из трех источников: внутренние материалы, разведка рынка и маркетинговые исследования. Вся эта информация после соответствующего анализа направляется менеджерам по маркетингу, которым она должна помочь принимать конкретные решения.

2. Данные разведки рынка включают в себя всю ежедневную информацию обо всех изменениях в маркетинговой среде. Разведывательные данные могут быть получены как из внутренних источников (владельцы фирмы и ее служащие), так и из внешних (поставщики, государственные учреждения, глобальная сеть Интернет, пресса и т.д.).

3. С помощью маркетинговых исследований определяются маркетинговые возможности и проблемы, анализируется и поставляется заинтересованным лицам полезная информация о рынке. Маркетинговые исследования — это целенаправленный процесс, имеющий начало и конец. Он включает четыре этапа: определение проблемы и постановка цели, разработка плана исследования, его реализация, интерпретация и, наконец, представление результатов.

4. Выявление потребностей фирмы в определенной информации — это перевод абстрактных целей исследования на язык конкретных цифр. Основными методиками, применяющимися в маркетинговых исследованиях, являются наблюдение, интервью и эксперимент.

5. Выводы о предпочтениях значительной группы потребителей часто делаются на основании мнений отобранных

представителей этой группы. Прежде чем начать делать это, надо решить, каких людей отбирать, сколько нужно отобрать и, наконец, каким образом производить выборку. Для этого составляется план, реализация которого производится в процессе сбора, обработки и анализа собранной информации.

6. Маркетинговые исследования обычно преследуют конкретные цели, но это не значит, что информация, собранная в ходе их, не может быть использована еще раз для более широкого статистического исследования или чтобы установить какие-либо дополнительные закономерности.

7. Ценность маркетинговой информации равна нулю, если она не используется для принятия конкретных решений. Поэтому важно, чтобы она дошла до нужных менеджеров в нужное время.

8. За последнее время широкая публика проявляет все большее и большее нежелание участвовать в телефонных опросах, потому что участились случаи, когда воры под видом интервью выясняют время дня, когда их потенциальные жертвы чаще всего отсутствуют дома.

9. Выборка бывает случайной, когда любой человек может попасть в поле зрения исследователей, и целенаправленной, когда исследователь выбирает тех людей, у которых, по его мнению, легче получить требуемую информацию.

5. *Choose a topic for an Essay from those given below:*

1. Explain why defining the problem and research objective is often the hardest step in the research process.

2. The advantages and disadvantages of using guest comment cards.

3. Which type of research would be the most appropriate in the following situations and why? (a) McDonald's wants to investigate the effect that children have on the choice of meals. (b) Hilton wants to gather information on how business travelers feel about food service in its restaurant.

UNIT 8

GROWTH AND MANAGEMENT OF HOSPITALITY BUSINESSES

KEY TERMS AND CONCEPTS

Bearing in mind all said about hospitality businesses, we can approach now the difficult problems of their management, whose key functions are (a) forecasting and planning, (b) decision-making and setting the goals, (c) control of the efforts of the subordinates to accomplish the goals set.

The first of the management functions is *strategic planning* (the managerial process of developing and maintaining a viable fit between the organization's objectives and resources and its changing market opportunities). The strategic plan includes (a) the *external analysis* which considers the company's *marketing opportunities* (an area of need in which a company can perform profitably) and *marketing threats* (unfavorable trends that would lead, in the absence of defensive action, to deterioration of sales or profits), and (b) *the internal, or strengths/weaknesses analysis* which considers the company's financial, manufacturing, and organizational competencies. The gap between desired and projected sales is called *strategic planning gap*. It can be filled by the strategies of *intensive growth* (development of the company's current businesses), *integrative growth* (acquisition of the new business related to the company's current interests), and *diversification growth* (acquisition of the new business that are unrelated to the company's interests).

Management is a purposeful process of goal settings and goal achievements. Much depends on who sets the goals and how they are achieved. Goal setting is a key element in the so-called *management by objectives*, where goals are supposed to be set by employees, not managers. Once

the employee has set the individual and group goals, management approves them. The employees are far more likely to achieve goals they have set themselves rather having them set by others. This supposition is an important part of the so-called *total quality management* (a process of total organizational involvement in improving all aspects of quality of product or service).

In order to fulfill the functions of planning, decision-making and control, the managers must have special skills: conceptual, human, and technical. *Conceptual skills* enable managers to view the corporation as a unit and yet understand how it is split into departments to achieve specific goals. *Human skills* enable managers to build teams and work with people on interpersonal level. *Technical skills* enable them to understand and use techniques, methods, equipment, and procedures. As a manager rises up, the need for technical skills decreases and the need for conceptual skills increases. Human skills are always necessary.

LESSON 1: STRATEGIES OF GROWTH

A. READING

One of the methods to manage various businesses within the company is creating the so-called strategic business units (the SBUs) — one or several businesses that can be planned and managed separately from the rest of the company. In order to manage them properly, it is necessary to classify them by their profit potential and deal with them accordingly. Usually it is done with the help of the techniques known as the growth/share matrix, developed by the Boston Consulting Group (BCG). The vertical axis of this matrix indicates the annual growth rate of the market in which the business operates: whether it is low or high. The horizontal axis shows a relative market share that may also be high or low. The current size of the businesses making up a company is shown by a bigger or smaller circle representing it. The location of each circle indicates the market growth rate and relative market share. In such a way, the growth/share matrix is divided into four cells, each indicating a different type of business.

Question marks operate in high-growth market but have low relative market share. So the company has to think hard whether to keep investing into these businesses. Most businesses start off as a question mark. If the question-mark business is successful, it becomes a *star* — the market leader in the high-growth market. This does not necessarily mean that the star produces a positive cash flow for the company, but

in future they promise profit. When a market's annual growth rate falls greatly, the star becomes a *cash cow* if it still has the largest relative market share. A cash cow produces a lot of cash for the company. The company uses it to pay its bills and support the stars and question marks. The least profitable businesses are called *dogs*. They have weak market shares in low-growth markets, and consume more management time than they are worth.

Having located its various businesses in the growth/share matrix, the managers then think whether the business portfolio is healthy or unbalanced, which determines a strategy to choose toward each SBU. Four alternative policies can be pursued: building, holding, harvesting, and divesting.

EXERCISES

1. Find in the text the following topical words and phrases, make sure that you are able to explain in English what they mean, and add them to your working vocabulary:

the SBUs, the growth/share matrix, the annual growth rate, question marks, stars, cash cows, dogs, harvesting, divesting.

2. Write out from the text the parts of the sentences which contain the following words and expressions and translate them into Russian:

appropriate, the market growth rate, to start off, cash flow.

3. Answer the following questions using the topical words and phrases:

1. What does the growth/share matrix help to understand?
2. What does the vertical axis of the matrix indicate?
3. What does the horizontal axis indicate?
4. How is the current size of the businesses shown on the model?
5. What does the location of circles indicate?
6. Draw the growth/share matrix of an imaginary company and explain its structure with the help of this model.
7. What companies are called "question marks"? Why is it difficult for a company to keep many businesses of this type?
8. What businesses are called "stars"? Is it profitable for a company to keep many businesses of this type?
9. What conditions are necessary for a "star" to become a "cash cow"?
10. What businesses are called "dogs"? What is the best thing the company can do with them?
11. What is meant by healthy portfolio?

B. GUIDED COMPOSITION

ASSIGNMENTS

1. Read the text, find in it the Russian equivalents of the following topical words and phrases:

short-range (tactical), long-range (strategic), goals and objectives, acquisition and disposition of resources, a strategic move, to downplay the fact, health-conscious, top-level, middle-level and front-line managers, supervisors, narrow scope, an operational plan, step-by-step approach.

Существует два типа планирования: краткосрочное (тактическое) и долгосрочное (стратегическое). Долгосрочное планирование есть процесс постановки главных целей предприятия с указанием стратегий, которые будут использоваться для приобретения, использования и распоряжения ресурсами, необходимыми для достижения этих целей. Стратегические планы составляются на пять и более лет вперед, тактические — на год. Примером стратегического планирования в индустрии гостеприимства может быть постановка такого вопроса: «Будем ли мы модифицировать или изменять концепцию нашего предприятия (корпорации)?» Компания Kentucky Fried Chicken («Жареный цыпленок по-кентукски») фактически изменила концепцию, когда стала называться KFC: это не просто аббревиатура названия фирмы, а аббревиатура, затушевывающая способ приготовления фирменного блюда — жарку, которая стала не слишком привлекательной для озабоченной своим здоровьем публики 1990-х годов.

Применительно к туризму стратегическое планирование пользуется языком стран и городов, где пролегают маршруты, и учитывает количество обслуживаемых туристов, длительность их пребывания в тех или иных точках планеты, ожидаемое качество их обслуживания на маршруте.

Чем выше положение менеджера, тем дальше горизонты его стратегических планов. Руководитель высшего ранга занят преимущественно вопросами миссии организации, ее стратегическими целями и вопросами корпоративной политики. Руководители среднего звена переводят стратегические планы корпорации на язык администраторов и бригадиров — язык производственных графиков и технологических цепочек, обеспечивающих реализацию долгосрочных планов предприятия.

Тактические планы рассчитаны на ближнюю перспективу и имеют более узкий диапазон по сравнению со стратегическими.

скими планами. Они касаются менеджеров и служащих более низкого организационного уровня предприятия, которые, выполняя их, вносят свою лепту в выполнение стратегических планов корпорации. Таким образом, можно сказать, что цель планирования заключается в том, чтобы мобилизовать всех работников предприятия на постепенное продвижение к целям, поставленным руководством корпорации.

2. *Read the text again, find in it the information about the following questions and answer them in writing, trying to use the words and phrases given in Task 1, together with your own comments on some of these questions:*

1. What does strategic planning determine?
2. What strategic move lays behind the decision of Kentucky Fried Chicken to use only the initial letters instead of the full name of the company?
3. What do the strategic plans of tourist companies reflect?
4. What are the areas of strategic planning of hospitality corporations?
5. Is strategic planning a concern of corporate managers only?
6. What is a tactical plan concerned with? What is the difference between tactics and strategy?

C. WRITING A SUMMARY

ASSIGNMENTS

1. *Read the text, find in it the sentences in which you will be able to use the following topical words and phrases, and translate them into English:*

to define one's business in terms of, a customer-satisfying process, an entertainment complex, to be content to do smth, mountain biking, to fall into a trap, to divest one's property, strategic business units, related businesses, profit-affecting factors.

Большинство фирм ведут деловые операции в нескольких направлениях сразу. Однако контролируемые ими предприятия рассматриваются лишь с точки зрения конечного продукта. Работающие в них люди говорят о себе, что занимаются «гостиничным бизнесом», «туристическим бизнесом» и т.д. Такое понимание термина «бизнес» однобокое. Определение, которое дают этому слову маркетинго-

ги, усматривает в понятии «бизнес» нечто большее, чем способность выпускать определенный «продукт» — товары и услуги. И фирмам следует определять род своей деятельности в терминах нужд потребителей, которые они удовлетворяют, а не продукта, который они для этого производят.

Лас-Вегас с недавних пор резко изменился, превратившись из города, ориентированного на игорный бизнес — занятие «только для взрослых», в центр развлечений для всей семьи. Курорты для горнолыжного спорта уже не довольствуются продажей билетов на фуникулер: теперь там предлагаются также программы для детей, концерты рок-музыкантов, а летом — велосипедные экскурсии по горным дорогам.

Руководству, конечно, не следует слишком сужать сферу своей деятельности на рынке, но также не стоит слишком уж расширять ее. В эту ловушку попала недавно гостиничная компания Holiday Inn, одна из крупнейших сетей мира, имеющая свыше 300 000 гостиничных номеров, решившая расширить сферу своего бизнеса с просто «гостиничного» до «индустрии путешествий». Она приобрела Trailways, Inc., потом одну из крупнейших в стране автобусных компаний, а затем еще и круизную — Delta Steamship Lines, Inc. Но Holiday Inn так и не смогла нормально управляться с новыми компаниями и в дальнейшем избавилась от них, решив сконцентрироваться на своем привычном бизнесе — гостиничном деле.

2. *Write your summary of the text concentrating on the following points, (a) its subject matter, (b) the main facts discussed in it, (c) the author's point of view on these facts, (d) your own opinion about them and other relevant matters.*

LESSON 2: DECISION-MAKERS

A. READING

As it implements its strategy, the firm needs to track results and monitor new developments in the environment. Peter Drucker pointed out that it is more important to do the right thing (being effective) than to do things right (being efficient). And doing the right things right means making the right decisions at the right levels.

Top managers tend to focus most of their time on strategic planning, the organization mission, and controlling the activities of the corporation. They do not get involved in day-to-day aspects of the operation. They fall to supervisory management. In hospitality lingo, one would not expect Bill Marriott to pull a shift behind the bar at the local Marriott hotel. Thus, although the head bartender and Bill Marriott may be both considered managers, the levels of their decision-making are different.

The success of all organizations depends on the quality of decision-making. There are two types of decisions: programmed and nonprogrammed. Programmed decisions recur on a regular basis — for example, when the number of steaks goes below a specified number, an order for more is automatically placed. Programmed decisions generally become a *standard operating procedure* (SOP).

A nonprogrammed decision is nonrecurring and made necessary by unusual circumstances, such as which computer software a restaurant should install, or whether to expand by franchising or company-owned restaurants. Nonprogrammed decisions call for greater analysis, innovation, and problem solving.

When decision-making is centralized, the decisions are made at the corporate level and are channeled down the chain of command. Lower-level employees simply follow policies and procedures. Marriott is an example of such company. However, even centralized corporations have adopted initiatives, which have given more leeway to the front-line employees to do whatever it takes to satisfy the guest. The more decisions made at lower levels, the more decentralized an organization is said to be.

The term *span of management* (or *span of control*) refers to the number of people that one manager can effectively manage. The number of people that a manager can supervise depends on the type of organization (centralized versus decentralized) and the degree of its sophistication in terms of efficiency and effectiveness. The trend today is for the span of management to increase to twelve or more, instead of six to eight subordinates. It reduces costs and increases efficiency by allowing a greater say in the operation at all levels.

EXERCISES

1. Find in the text the following topical words and phrases, make sure that you are able to explain in English what they mean, and add them to your working vocabulary:

to monitor the developments, an organization mission, a bartender, programmed and nonprogrammed decisions, to place an order, SOP, to be channeled, span of control.

2. Write out from the text the sentences or their parts which contain the words and phrases given below and translate them into Russian:

to track results, in hospitality lingo, to pull a shift, a front-line employee, the degree of sophistication, a subordinate, to recur on a regular basis, nonrecurring.

3. Answer the following questions using the topical words and phrases:

1. Why is it necessary for a company to revise its strategies?
2. Which is more important for a manager — to be effective or to be efficient? What is the difference between these two synonyms?
3. What decisions are called programmed and what nonprogrammed? What type of decisions would you think more typical to make for managers in big organizations? Why?
4. What are the supervisory managers expected to do?
5. How are decisions channeled in centralized organizations?
6. How are the decisions made and spread in decentralized organizations?
7. What is meant by a span of control? Why has it increased recently in hospitality corporations?

B. GUIDED COMPOSITION

ASSIGNMENTS

1. Read the text, find in it the Russian equivalents of the following topical words and phrases:

quality control, total quality management (TQM), error detection, error prevention, a leader-manager, internal guests, guest-related problems, a top-down — bottom-up process.

Движение за качество началось в начале прошлого столетия как средство выдерживания стандартов, разработанных для деталей, производимых на разных заводах одной корпорации, чтобы гарантировать их взаимозаменяемость. Поэтому эта борьба за качество осуществляется в основном средствами технического контроля, проводимого сверху. Сравнительно недавно разработанная программа, получившая название «Полное управление качеством», — это процесс, в который вовлекаются все организационные уровни предприятия ради того, чтобы выявить ожидания гостей и определить лучший способ удовлетворить их или даже пре-

взойти. «Гость» и «гостеприимство» — однокоренные слова, и, как заметил один из лидеров индустрии гостеприимства, служащие должны так относиться к гостям, как им бы хотелось, чтобы с ними обращались, когда они сами придут к кому-нибудь в гости. Разница между техническим контролем качества и полным управлением качеством заключается в том, что контроль качества сфокусирован на выявлении брака, а управление контролем — на его предотвращении.

Полное управление качеством — непрерывный процесс, обеспечить который могут лишь самые умелые менеджеры — лидеры-менеджеры, способные создать на своем предприятии такой микроклимат, в котором гости и служащие (их часто называют внутрикорпоративными гостями, по аналогии с внутрикорпоративным маркетингом — маркетингом, направленным на собственных служащих) становятся неотъемлемой частью общей миссии, устанавливая совместными усилиями корпоративные цели. Есть такая поговорка у работников индустрии гостеприимства: «Если ты не обслуживаешь гостей, обслуживай тех, кто обслуживает».

Личная ответственность — основа подобных программ, и руководство должно быть примером для подчиненных. Полное управление качеством — процесс, идущий снизу вверх, но руководимый сверху, и его осуществление возможно лишь тогда, когда каждый понимает свою меру ответственности и вносит свою лепту. Контроль качества родился в недрах производства и поэтому ориентирован на продукт, а не на сервис. Сервис — это посредник между продуктом и гостем, который пропускает и то и другое через свои органы чувств. Момент истины — это контакт с гостем.

2. Read the text again, find in it the information about the following questions and answer them in writing, trying to use the words and phrases given in Task 1, together with your own comments on some of these questions:

1. When did the quality movement begin?
2. What is the difference between quality control and quality management?
3. What term is used to refer to one hospitality employee serving another?
4. Why is TQM described as a top-down — bottom-up process?
5. What are the benefits of TQM?
6. What may be called “the moment of truth” in hospitality industry?

LESSON 3: LEADERSHIP AND MANAGEMENT

A. READING

The most important function of a manager is to set tasks to his subordinates and to organize their fulfillment. Industrial psychologists did a lot to show better ways to do it more successfully. Douglas McGregor contrasts two approaches to management, calling them Theory X and Theory Y.

Theory X assumes that the average human being has an inherent dislike for work and will avoid it if possible. That is why people must be controlled, directed, or threatened with punishment before they will put forth effort toward the achievement of organizational objectives.

Theory Y assumes that the average man does not inherently dislike work. For him physical and mental effort at work is as natural as play and rest. External control and the threat of punishment are not the only means to direct effort toward organizational objectives. People will work willingly at the objectives to which they feel committed, receiving the most significant rewards — the satisfaction of ego and self-actualization — from these efforts.

In 1981, William Ouchi proposed the so-called Theory Z, which focuses on forming and maintaining manager—employee relationships through the use of group dynamics when the employees are involved in decision-making by consensus.

There are also other theories of leadership. Contingency theory links leadership style to the needs of a particular situation. In some circumstances, such as a crisis moment, it may be useful for the leader to issue direct orders to be obeyed precisely. In such situations, the leader assumes a Theory X persona, but he should revert to the more participative Theory Y leadership style for greater effectiveness.

In order to work according to Theory Z, a special type of leadership is necessary called *transformational leadership*. A transformational leader inspires others not by performing the day-to-day tasks of subordinates, but by developing and encouraging their commitment to a shared vision of the future. Often it takes some form of communication known as “grapevines” — informal communication with staff can help to develop trust and commitment.

EXERCISES

1. Find in the text the following topical words and phrases, make sure that you are able to explain in English what they mean, and add them to your working vocabulary.

to set tasks, to assume, organizational objectives, satisfaction of ego and self-actualization, group dynamics, by consensus, commitment to, contingency theory, participative, to assume a persona, transformational leadership, "grapevines".

2. Answer the following questions using the topical words and phrases:

1. What assumptions does Theory X make about human beings in respect of their attitudes to work? What management strategy does it offer?
2. What does Theory Y assume about working habits of the average man? What management strategy does it offer?
3. What are the most significant rewards for human beings, according to this theory?
4. What does Theory Z focus on?
5. What management strategy does the contingency theory offer?
6. What is meant by transformational leadership? Why this style is most appropriate to implement Theory Z?

B. GUIDED COMPOSITION

ASSIGNMENTS

1. Read the text, find in it the Russian equivalents of the following topical words and phrases:

to have broader scope, a person with vision, by virtue of smth, a system of rewards and punishments, a boss, to be bossy, indispensable, self-esteem, Mr Know-All, for a long run.

Лидерство — нестареющая тема. Имея место почти в каждом случае межличностных отношений, оно является не только более древним, но и более широким понятием, чем менеджмент, появившийся на свет всего около ста лет назад, чтобы помочь людям, чьи имена стали почти легендой, сделать качественный рывок в развитии промышленности. Без менеджмента гигантские сталелитейные и автомобильные корпорации, развивающиеся как единый организм, превращались бы в хаос и просто не могли быть созданы.

Менеджмент — это процесс, благодаря которому предприятие реализует свои цели, организуя усилия своих работников. Лидерство — это процесс, благодаря которому че-

ловек с идеями может оказывать нужное воздействие на поведение других. Хотя менеджеры обладают властью в силу своего положения, компании стремятся назначать менеджерами лидеров, которые бы воздействовали на подчиненных силой личности, опытом и т.д.

Лидер сфокусирован на стиле и идеях, тогда как менеджер — на методе и процессе. Лидер — вождь, и он стремится не к аккуратности и порядку, а к движению. Он стремится вести людей, а не управлять ими. Лидерство начинается там, где кончается менеджмент — где система поощрений и наказаний, учета и контроля уступает место яркой индивидуальности и мастерству убеждения. Ну и конечно, общения. Если и есть что-либо общее у всех известных лидеров, так это искусство общаться с подчиненными.

Если хочешь стать лидером, а не просто менеджером, следуй этим рекомендациям:

- Будь обязателен: никогда не обещай того, чего не сможешь сделать, никогда не сей ложных надежд. Разбитые надежды служащего — трещина в репутации босса.
- Будь решителен, но прежде чем принять решение, подумай, соответствует ли оно целям компании и твоим собственным целям и не противоречит ли оно твоей этике.
- Бери в свою команду лучших: начальника делают его подчиненные, и если ты хочешь быть хорошим начальником, окружай себя хорошими специалистами, на суждение которых ты всегда сможешь положиться.
- Вселяй в подчиненных уверенность: дай им возможность проявить себя в работе, почувствовать свою незаменимость. Чем выше их самоуважение, тем лучше они работают.
- Не будь всезнайкой: начальник, который боится признаться, что чего-то не знает, который считает, что у него есть ответы на все вопросы, не имеет никаких шансов остаться начальником надолго.

2. Read the text again, find in it the information about the following questions and answer them in writing, trying to use the words and phrases given in Task 1, together with your own comments on some of these questions:

1. When did the word *management* come in vogue?
2. What is the difference between leadership and management?
3. What power should a manager possess, in addition to the power of his position?
4. Explain the meaning of the statement, "Leadership begins where management ends."

5. Comment on the statement, "A boss is carried forward by the work of his subordinates."

6. Indicate the statement you would like to make your motto. Comment on it.

C. ORAL COMPOSITION

ASSIGNMENTS

1. Read the text and find in it the Russian equivalents of the following topical words and phrases:

cutbacks, management perks, discount airlines, to plunge into bankruptcy, a merchant banker, a customer-focused plan, to reduce the fleet to ... buses, the stock soared, in the glory of this praise, the top executives, "breakthrough" seminars, on the line, an employee turnover, a customer survey, to pile up baggage, reservation clerks, a three-day advance purchase, to be in short supply, a terminal, the stock plummeted.

Почему-то случилось так, что интересы пассажира оказались забытыми в автобусной компании Greyhound. В стратегических планах руководства они не фигурировали. Ставка делалась на сомнительную технологию, разного рода сокращения и новые льготы для руководства.

Компания Greyhound испытывала трудности уже многие годы в связи с увеличением количества частного транспорта и введением льготных билетов на авиалиниях, из-за чего доля автобусов в междугородном транспортном сообщении сократилась с 30 % в 1960 г. до 6 % в 1994 г. А затем две широкомасштабные забастовки довели Greyhound до банкротства, и компания перешла в руки Фрэнка Шмайдера, владельца одного из торговых банков.

Вместо того чтобы разрабатывать ориентированный на нужды пассажира стратегический план развития компании, Шмайдер и его команда решили ограничиться сокращением штата среди рабочего и обслуживающего персонала, а также сокращением маршрутов и числа машин на линии с 3700 до 2400. Была введена также современная система резервирования билетов под названием Trips.

Поначалу Уолл-стрит отреагировала на эти меры взлетом цен на акции возродившейся компании. Греясь в лучах этой славы, Шмайдер повысил себе, любимому, зарплату, доведя ее до \$ 526 000, оплатил всем менеджерам высокого ран-

га сезонные билеты на бейсбол, в которых участвовали «Далласские ковбои», «Техасские рейнджеры» и «Вашингтонские краснокожие». Руководство ездило в лимузинах, летало только первым классом и останавливалось только в Ritz-Carlton. \$ 560 000 заплатили консультантам из Колорадского университета за организацию двух научно-практических семинаров в Лос-Анджелесе и Атланте.

Между тем дела компании шли далеко не блестяще. На некоторых маршрутах текучка среди служащих приближалась к 100 %. Все опросы, проведенные среди пассажиров, показывали их недовольство. Зафиксировано множество жалоб на грубость со стороны служащих, на задержки и даже пропажу багажа. Наконец, и хваленая система резервирования Trips не смогла спасти репутацию фирмы, потому что ее ввели в самое загруженное время года, и она так и не заработала. Служащим пришлось вернуться к заполнению билетов от руки и листать старые расписания в поисках нужной информации.

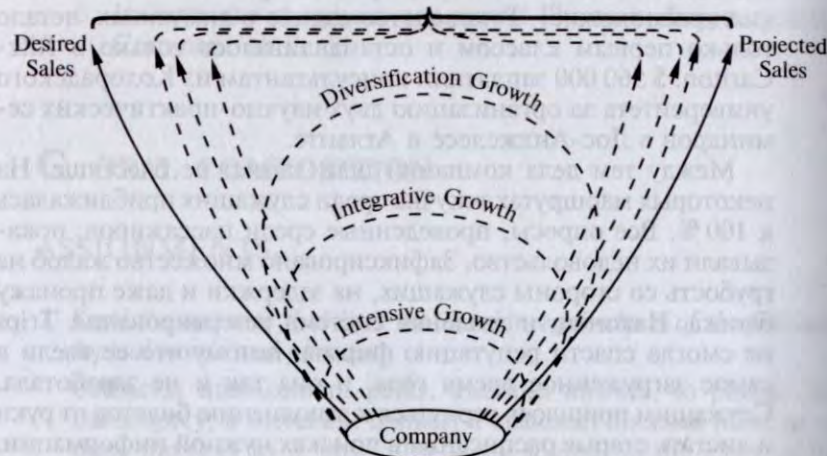
Когда рейтинг компании среди пассажиров упал еще ниже, руководство, чтобы вернуть их расположение, ввело предварительную (за трое суток) продажу билетов во все концы в пределах обслуживаемых маршрутов всего за \$ 60. Это вызвало небывалый ажиотаж среди пассажиров. На многих автобусных станциях народу столпилось столько, что кассиры не справлялись и были вынуждены прекратить продажу билетов, да и многих из тех, которым удалось приобрести билет, доставить до места назначения не удалось: машин и водителей катастрофически не хватало. В результате компания понесла убытки на \$ 61,4 млн. Медовый месяц с Уолл-стрит закончился, цены на акции Greyhound начали стремительно падать — и компания опять пошла с молотка!

2. Using the words and phrases given in Task 1, write an outline of your summary of the text concentrating on (a) its subject matter, (b) the main facts discussed, (c) the author's point of view on these facts, (d) your own opinion about them.
3. Be prepared to speak about this text in class using your outline as a guide.

LESSON 4: REVIEW EXERCISES

1. Using the given Recall Pattern, explain the meanings and interrelations of the key notions which are arranged in it:

Strategic Planning Gap



2. Discuss the following concepts and notions:

conceptual skills, human skills, technical skills, levels of management, strategic planning, the external analysis, the strengths/weaknesses analysis, a strategic business unit, the growth/share matrix, management by objectives, quality control, total quality management, span of control, contingency theory, transformational leadership, "grapevines".

3. Give your definitions of the following words and phrases:

marketing opportunities, marketing threats, organization competency, to be rated, the annual growth rate, question marks, cash cows, stars, dogs, harvesting, divesting, short-range planning, disposition of resources, an organization mission, programmed decisions, nonprogrammed decisions, front-line employees, to recur on a regular basis, nonrecurring, internal guests, error detection, a top-down process, participative, indispensable, to soar or to plummet (about stock), an employee turnover, a customer survey, to be in short supply.

4. Translate the following paragraphs orally. Try to use the topical words and phrases:

1. Цель стратегического планирования состоит в том, чтобы помочь компании выбрать линию своей деловой активности и организовать работу так, чтобы компания оставалась жизнеспособной, невзирая ни на какие неожиданные сбои в каком-либо из ее секторов или производственных участков. Стратегическое планирование опре-

деляет, какие предприятия надо развивать, какие поддерживать на данном уровне, с каких «снять сливки», а какие пора сворачивать.

2. Компания должна своевременно выводить из-под своего контроля второстепенные ресурсы и сосредоточиваться на главных, положив их в основу стратегического планирования. Она выравнивает свою организационную структуру, чтобы приспособить структурную, политическую и культурную ориентацию к изменяющимся условиям собственного бизнеса.
3. При формировании стратегических подразделений компании (СПК) следует иметь в виду три фактора: на каких клиентов оно рассчитано, каковы нужды этих клиентов и какими технологиями подразделение будет оперировать. СПК — это одно или несколько родственных предприятий, занимающих особую статью в стратегических планах компании. Компания может расти через развитие дополнительных мощностей, имеющихся в ее распоряжении, и тогда этот рост называется интенсивным. При соединяя к себе предприятия, занимающиеся аналогичным бизнесом, компания растет интегративно. А если она приобретает предприятия другого профиля, то этот рост называется диверсификационным.
4. Для внедрения своей стратегии компания должна иметь соответствующие ресурсы, включая квалифицированный персонал, способный претворить ее в жизнь. Задачи, которые она ставит перед собой, должны быть последовательными, обеспечивая и долговременный рост доли в рынке, и постоянное повышение доходов предприятия. Борьба предприятия за снижение себестоимости должна вестись с оглядкой на стратегии, применяемые конкурентами. И, конечно, фирма нуждается в проверке результатов внедрения своей стратегии и мониторинге внедрения этих новшеств в реальных условиях. Для этого она производит проверки, а порой и ревизию своей стратегии, программ и даже целей.
5. Лидерство определяется как процесс, посредством которого человек оказывает воздействие на поведение других людей в нужном для него направлении. Среди наиболее известных подходов к изучению лидерства — теория врожденного величия, теория лидерства как поведенческой деятельности и теории «икс», «игрек» и «зет». Представляет научный интерес и проблема типологии лидеров, оперирующая такими понятиями, как авторитаризм, демократизм, лидер-организатор и лидер-реформатор.

6. Менеджмент — это процесс, благодаря которому предприятие реализует свои цели, организуя усилия своих работников. Менеджеры прогнозируют, планируют, организуют и контролируют усилия группы, для того чтобы реализовать поставленные цели. Они должны владеть умениями и навыками концептуального, межличностного и технического характера. В практическом плане функции менеджмента сводятся к прогнозу, планированию, организации, принятию решений, коммуникации, мотивации и контролю.

7. Каждая фирма работает в согласии со своей корпоративной философией и культурой. Декларация о миссии корпорации указывает на главные цели, стратегии и ценности. Организационные мероприятия по реализации целей ближней и дальней перспектив связаны с принятием решений как стандартных, так и нестандартных. В более крупных предприятиях со сложной организационной структурой принимается больше стандартных решений, чем нестандартных.

5. Choose a topic for Project Work or an Essay from those given below:

1. The advantages and disadvantages of the portfolio model. Arrange a talk show on this issue.
2. Problems of decision-making in the hospitality industry.
3. Contrast Theory X and Theory Y from the point of view of scientific management. Arrange a talk show on this issue.
4. Transformational leadership and the possibilities for its application in hospitality industry.

ENGLISH-RUSSIAN GLOSSARY OF THE HOSPITALITY INDUSTRY TERMS

a la carte item	порционное блюдо
access	доступ (напр. к информации)
accommodation	предоставление места (напр. в гостинице, на борту пассажирского лайнера)
accounting period	отчетный период
actual market share	реальная доля в рынке
ad agency	рекламное агентство
adjacent (room)	смежный (о комнате)
administration	управление (в более узком смысле, чем management ; напр. управление кадрами)
adopted goods	освоенные товары (потребителями)
adoption	освоение (нового товара потребителями)
adults-only recreation	развлечения «только для взрослых»
affluent	зажиточный
affordable	по средствам
allocate resources	выделять ресурсы
allocentric	аллоцентрик (турист, предпочитающий новые маршруты)
all-suite hotel	апартаментный отель
American plan	оплата по-американски (проживания и трехразового питания)
appetizer	закуска или выпивка перед обедом
area of need	зона неудовлетворенного спроса
aspirational group	эталонная группа (коллектив, к которому хотелось бы принадлежать)
assessment	оценка (приблизительная)
assets	активы
atmospherics	атмосферика заведения (детали интерьера, создающие у клиента соответствующее настроение)
attitude	отношение, установка
awning	навес (напр. в открытом кафе)
baby-boomer	ребенок, рожденный во время послевоенного бума рождаемости
back of the house	служебные помещения
back waiter	подручный официанта

ballroom	танцзал
bar stocking	пополнение запасов бара
bed and breakfast	оплата проживания за сутки плюс завтрак
bell captain	старший коридорный
bell person	коридорный
benefits	дополнительные выплаты (к зарплате)
bill	счет (в гостинице, ресторане и т.д.)
bill of fare	меню
billing	выписывание счета (за покупку)
bird sanctuary	птичий заповедник
bonding	сплоченность (в коллективе)
booking	резервирование
brand image	имидж фирмы (мнение покупателя о фирме)
brand name	торговое название или фирменная марка (товара)
bring a legal action against smb	подавать в суд на кого-л.
budget hotel	дешевая гостиница
budget planning	разработка сметы
build up clientele	обзаводиться клиентурой
business cycle	цикл деловой активности
business name	официальное название фирмы
business traveler	командированный
business volume	торговый оборот
buyer	покупатель (тот, кто оплачивает покупку)
buying decision	решение о покупке
campus recreation	студенческий досуг
career expectations	возможности продвижения по службе
carhopper	официант придорожного кафе, обслуживающий клиентов прямо в их машинах
cash flow	приток наличных средств
cash payment	оплата наличными
casual restaurant	ресторан с непринужденной («семейной») обстановкой
catchment area	микрорайон (район охвата обслуживанием)
cater to smb	быть ориентированным на вкусы определенной клиентуры
catering event order	заказ на обслуживание мероприятия
chain	сеть (ресторанов, отелей и т.д.)
charge	назначать цену
check-in	регистрировать прибытие (в отель)
check-out	регистрировать выбытие (из отеля)
civic center	административный центр (муниципалитет и др. административные здания)
closed-end question	вопрос закрытого типа (с ответами, один из которых надо выбрать)
coffee shop	кофейня

cognitive dissonance	когнитивный диссонанс (душевный дискомфорт, иногда наступающий после покупки)
combination dinner	комплексный обед
commercialization	коммерциализация (подчинение деятельности целям извлечения прибыли)
commissary	снабжение продовольственными товарами (сотрудников)
commensurate tip	соразмерные чаевые (т.е. составляющие определенный процент от суммы, на которую сделан заказ)
communication	узел связи
department compensation	компенсационные выплаты (напр. за временную нетрудоспособность)
competitive advantage	конкурентное преимущество, преимущество перед конкурентами
competitor	конкурент
computerized check-in (check-out)	регистрация прибытия (выбытия) через компьютерную сеть
conference hall	конференц-зал
consistency	постоянство (напр. качества продукта)
consumer-driven	диктуемый, управляемый потребителем
consumer market	потребительский рынок
consumerism	защита прав потребителя
consumption pioneer	пионер потребительского рынка (тот, кто первым осваивает новый продукт)
contract out	передавать какие-л. функции подрядчикам
controllable expenses	регулируемые издержки
convention center	конференц-центр
convention travel	поездка для участия в конференции (съезде)
conventional procedure	традиционная процедура
conventioner	участник конференции (съезда)
convivial atmosphere	компанийская атмосфера
cooked to order	порционный (о блюде)
cost and price	себестоимость и отпускная цена
coupon	талон на льготное обслуживание
courtyard	внутренний дворик
cover	куверт (единица измерения потока посетителей в ресторане)
cuisine	кухня (в смысле «пища»)
cultural environment	культурная среда
curbie	официант придорожного кафе (от curbside — обочина)
customer mix	состав клиентуры
customer-contact employee	служащий, непосредственно контактирующий с клиентами
customize a product	приспосабливать товар к нуждам потребителя

deceptive advertising	реклама, вводящая в заблуждение
deep fried item	жаренное во фритюре блюдо
defensive action	маркетинговое защитное действие
deliberate buyer	осторожный покупатель
demand	спрос
destination	направление, курортная зона (местность, привлекательная для туристов)
developer	проектировщик (напр. отеля, курорта)
development area	пришедший в упадок и нуждающийся в развитии район
diner	посетитель ресторана
dinner dance	праздничный вечер (для сотрудников, обычно с танцами и угощением)
discount	скидка (в цене)
discriminatory service	обслуживание «по чинам»
dishwasher	мойщик посуды
distribution channel	канал распределения продукции
divest (a property)	отказываться, избавляться (от собственности)
door attendant	швейцар
double room	двухкомнатный номер (в гостинице)
downtime	время простоя
drive-in (restaurant)	ресторан для автомобилистов (в котором еду подают прямо в машину)
du jour item	дежурное блюдо
dual-income couple	семья, в которой работают и муж и жена
early adopter	пионер потребительского рынка (тот, кто первым осваивает новый продукт)
eat out	отправляться в ресторан
eatery	столовая, закусочная
economy hotel	дешевая гостиница
economy of scale	эффект масштаба (экономия, обусловленная ростом производства)
ecotourism	экотуризм (туризм, не наносящий вреда окружающей среде)
eliminate a business	ликвидировать предприятие
entertainment	развлечения
entertainment complex	центр развлечений
environment management	управление маркетинговой средой
environment scanning	сканирование маркетинговой среды (изучение внешних факторов)
environmentally sound package	экологически чистая упаковка
equity	акционерный капитал
error detection	выявление брака в работе
escort	сопровождающий (туристическую группу)
esteem needs	потребность в признании

ethnic restaurant	ресторан с национальной кухней
European plan	оплата по-европейски (только проживания, без питания)
evaluate	оценивать (давать оценку)
event board	доска объявлений (о мероприятиях)
exclusive	эксклюзивный (для избранных)
exercise room	тренажерный зал (в гостинице)
expectancy theory	теория экспектации (теория менеджмента, согласно которой люди работают пропорционально ожидаемому вознаграждению)
expertise	компетентность
extrinsic motivation	внешняя мотивация (т.е. связанная с поощрениями или наказаниями)
extended stay	длительное проживание (в гостинице)
executive chef	шеф-повар
facilities	оборудование
failure to respond (to changes)	неспособность приспособиться (напр. к переменам)
fam trip	ознакомительная поездка (от familiarization)
family-life cycle	семейное положение
fare	пища (в ресторане)
fast-food restaurant	ресторан быстрого обслуживания
fee	оплата (напр. консультантов, обучения)
feedback	обратная связь (проверка эффективности)
final product	конечный продукт
fine-tune a marketing program	точное регулирование маркетинговой программы
first-time customer	новый клиент
fitness center	оздоровительный центр
fixed cost	постоянные (неконтролируемые) издержки
fixed price	фиксированная цена
flexible (planning)	гибкий (напр. о планировании)
floor space	общая площадь (помещения)
flourish	процветать
fluctuating	колеблющийся, изменяющийся (напр. спрос)
focus group interview	сфокусированное групповое интервью
food and beverage director	заведующий пищеблоком (в гостинице)
food cost percentage	коэффициент рентабельности блюда
food-handling practice	процедура раздачи пищи
for free	бесплатно, даром
franchising	франшизинг (приобретение лицензии предприятия)
franchisor	франшизор (держатель лицензии компании)
French service	«французское» обслуживание (с использованием сервировочного столика)
front of the house	помещения в гостинице, где происходят (или возможны) контакты между гостями и слу-

	жащими (напр. регистратура, коридоры, номера, бар)
front-desk clerk	администратор (гостиницы)
front-line manager	руководитель низшего звена
full (regular) rate	полная стоимость
full-service restaurant	полносервисный ресторан (т.е. высшего класса)
full-time employee	штатный работник
gathering place	излюбленное место для общения
grapevine	общение начальников с подчиненными в не-официальной обстановке
communication	чаевые
gratitudes	ночная смена
graveyard shift	валовой национальный продукт (ВНП)
gross national product (GNP)	валовой эксплуатационный доход
gross operating profit	валовой объем реализации
gross output	валовой доход
gross profit	валовая выручка от продажи
gross sales	групповой пакетный тур (пакет необходимых услуг для группы туристов)
group inclusive tour	модель планирования развития портфеля инвестиций, разработанная Бостонской консалтинговой группой
growth/share matrix	гарантированное резервирование (номера в гостинице)
guaranteed reservation	число постояльцев (на данный момент)
guest count	
handle (customers, subordinates)	обходиться (напр. с клиентами, подчиненными)
happy hour	мероприятие с выпивкой на работе в конце недели
health club	оздоровительный клуб
herd mentality	«стадный» инстинкт
high season	разгар сезона
highly-seasoned	острый (о блюде)
hiring and firing	наем и увольнение работников
historic site	историческое место
historical landmark	памятник истории
holidaymaker	отдыхающий
hollow corporation	предприятие, в котором работает всего один человек, «сидя на телефоне»
home delivery	доставка на дом (напр. ресторанной пищи)
hospitality industry	индустрия гостеприимства (сфера гостиничного, ресторанного и туристского обслуживания)
host	метротель
hotel chain	сеть гостиниц (гостиничная корпорация)

hotel occupancy	заполненность отеля (постояльцами)
house count	количество постояльцев (на данный момент)
houseman	уборщик
housekeeping	административно-хозяйственная служба
housekeeping associate	горничная
human resource development	работа с кадрами
immediate superior	непосредственный начальник
implementation	внедрение
incentive fee	поощрительное вознаграждение
incident report	объяснительная записка о несчастном случае на производстве
income	доход (населения)
income distribution	распределение доходов
income statement	отчет о прибылях и убытках
income tax	одоходный налог
independent hotel	независимый отель (не входящий в сеть гостиниц)
independent traveler	независимый отдыхающий (одиночный турист)
informal fashions	моды повседневной одежды
in-house communication	внутригостиничная служба связи
inn	гостиница; постоялый двор
inner city	внутренний город (один из центральных районов большого города, пришедший в упадок)
in-room dining	обслуживание в номере (обедами)
inseparability	принцип неотделимости (услуг от ситуации обслуживания)
institutional food service	пункт общественного питания в учреждении
intangibility	принцип неосвязаемости сферы услуг
intelligence team	группа, занимающаяся разведкой рынка
intensive competition	жесткая конкуренция
interactive marketing	интерактивный маркетинг
interest (rate)	процент (ссудный)
interest group	группа, действующая в интересах определенных кругов
intermediary	посредник (напр. маркетинговый, финансовый)
internal (inner) marketing	внутрикорпоративный маркетинг (внимательное отношение руководства к нуждам своих служащих)
internal environment	аудит внутренней экологии (проверка взаимоотношений внутри коллектива)
audit	внутренние источники информации (рабочие материалы и архивы самой фирмы)
internal records information	внутренняя мотивация (т.е. заключающаяся в самой деятельности)
intrinsic motivation	запас (напр. сырья)
inventory	индивидуальный маршрут (туристический)
itinerary	

khan	караван-сарай (помещение для ночлега караванов в средневековой Азии)
kitchenette	кухонька в гостиничном номере
labor cost	заработная плата (как элемент себестоимости)
labor intensive	трудоемкий
laggard	традиционалист (потребитель, осваивающий новый продукт последним)
landlord	владелец недвижимости (напр. кафе, частной гостиницы)
layout	размещение (напр. оборудования в цехе)
layover	задержка рейса в аэропорту
lease	аренда, наем
length of stay	срок проживания
letter of praise	благодарственное письмо
leverage	левередж (отношение между долговыми обязательствами и наличным капиталом)
lifestyle	образ жизни
living standards	жизненный уровень
lobby	вестибюль (в гостинице)
local attractions	местные достопримечательности
localized (food)	приспособленный к местным вкусам (напр. блюдо)
lodging	проживание (в гостинице)
lounge	комната отдыха (в гостинице)
low season	мертвый сезон
lunch counter	буфет в гостинице; буфетная стойка
luxury hotel	фешенебельный отель
macrodestination	макронаправление (регион, включающий в себя несколько туристических зон)
macroenvironment	макросреда
maintenance expenses	эксплуатационные расходы
make a deal	заключать сделку
management contract	контракт на управление
management fee	управленческое вознаграждение
management style	стиль руководства
market	рынок (фактические и потенциальные покупатели товара)
market niche	рыночная ниша (благоприятное положение на рынке)
market-share analysis	анализ доли рынка, анализ распределения долей рынка между фирмами
marketer	маркетолог (специалист по маркетингу)
marketing	маркетинг (деятельность, направленная на более полное удовлетворение интересов клиента)
marketing concept	рыночная концепция маркетинга

marketing information system (MIS)	маркетинговая информационная система (МИС)
marketing intelligence	разведка рынка (сбор повседневной информации о маркетинговой среде)
marketing management	управление маркетингом
marketing mix	маркетинг-микс (компоненты маркетинга: товар (product), цена (price), стимулирование сбыта (promotion), место (place))
marketing opportunity	благоприятный маркетинговый фактор
marketing research (descriptive, experimental, exploratory)	маркетинговые исследования (описательные, экспериментальные, предварительные)
marketing threat	неблагоприятные маркетинговые факторы
meeting planner	организатор конференции (совещания)
membership fee	членский взнос (напр. члена клуба)
microenvironment	микросреда
mise en place	«все на своем месте» (состояние готовности к приему гостей)
modular construction	модульная постройка (собранная из готовых частей)
monitor the results	отслеживать результаты
mortgage	ипотека
motivate	побуждать к чему-л.
multinational corporation	транснациональная компания
multiplier effect	эффект мультипликации (рециркулирование денег на рынке)
natural landscaping	природный ландшафт
nature preserve	природный заказник
needs	потребности (человеческие)
negative attitude	антипатия
net operating percentage	чистая прибыль в процентах
net operating profit	чистый эксплуатационный доход
new product	новый (еще не освоенный) продукт
new rich	нэвориш
night clerk	дежурный администратор (в гостинице)
night cleaner	уборщик помещения (в гостинице)
night audit	ежевечерняя ревизия финансовых документов гостиницы
no show	невостребованное резервирование
nonprofit	некоммерческий (не преследующий целей извлечения прибыли с операций)
nourishment	питание
objective	цель (перспективная)

observational research	сбор информации методом наблюдения
offset	частичная компенсация
on-campus food	студенческое питание
on hold	«забронировано» (табличка на двери гостиничного номера)
on-site orientation	инструктаж на рабочем месте
open-end question	вопрос открытого типа (на который респондент отвечает своими словами)
operating expenses	эксплуатационные расходы
operational plan	производственный (оперативный) план
opinion leader	законодатель мод
option for renewal	право на возобновление (напр. договора)
ordinary	харчевня (столовая для простолюдинов в средневековой Европе)
organization image	имидж фирмы (образ фирмы в глазах потребителей)
outlet	торговая точка
outside consultant	консультант со стороны
overall value	общая стоимость
overcharge	обсчитывать (брать с клиента лишние деньги)
overnight	ночлег
accommodation	
overtime expenses	расходы на оплату внеурочной работы
package	пакет (напр. туристических услуг)
package tour	пакетный тур (организованная турпоездка, включающая все необходимые услуги)
pastime	досуг
patron	постоянный клиент
peak demand	пик спроса
perishability	принцип невозможности материальных потерь для предприятия индустрии гостеприимства от вынужденных простоев
personal safety	личная безопасность, самосохранение
platter	большая тарелка для вторых блюд
plummet	резко падать (напр. о ценах)
point of sale	пункт продажи (прямая телефаксная линия для перевода денег из банка с целью оплаты покупок)
points-of-encounter	«точки соприкосновения» (типичные ситуации контактов между служащими и клиентами)
polluting	загрязнение (напр. окружающей среды)
positioning	позиционирование («подача» продукта, представление его с наиболее выгодной стороны)
postpurchase behavior	последпокупочное поведение (действия покупателя, вызванные его удовлетворением или не-удовлетворением от покупки)
premium product	высококачественный продукт

pressing needs	насушенные потребности
pretest	предварительное обследование
price adjustment	корректирование цен
price list	прейскурант
price sensitivity	чувствительность к ценам
pricing (strategy)	ценовая политика
primary data	первичная информация (специально собранная для изучения определенной маркетинговой проблемы)
proactive marketing	агрессивный маркетинг
product	продукт (все, что предлагается на рынке)
product concept	продукционная теория маркетинга
product development	разработка продукта
product level	цеховой уровень
product line	производственный участок (цеха)
production concept	товарная теория маркетинга
profit deterioration	падение доходов
profitable	рентабельный
programmed and nonprogrammed	стандартный и нестандартный (напр. о решении)
promotion	стимулирование сбыта
promotional material	материал рекламного характера
property	имущество, собственность
prospective client	будущий (или потенциально возможный) клиент
psychocentric	психоцентризм (турист, предпочитающий испытанные маршруты)
psychographic	психография (методики изучения образа жизни)
public	общественность (все потенциально заинтересованные продуктом компании)
public relations	общественные связи (фирмы)
public venture	питейное заведение
publicity	известность (полученная благодаря средствам массовой информации)
purchase behavior	закономерности поведения во время совершения покупки
purchase decision	решение купить что-л.
portfolio	портфель активов
pilferage	мелкое воровство (напр. в номерах гостиницы)
quality control	контроль технического качества
questionnaire	вопросник (для маркетингового исследования)
rate high (low)	иметь высокий (низкий) рейтинг
rack rate	эталонная цена (за номер в гостинице)
rates	тарифы
real estate	недвижимость
recession	экономический спад
recreational center	центр культурного отдыха

recreational expenses	траты на развлечения
reduce costs	снижать себестоимость
reference group	референтная группа (люди, оказывающие своим поведением воздействие на поведение других)
reinforcement	подкрепление (напр. убеждения)
relaxed attitude	терпимое отношение
release tension	снимать напряжение
reliable data	достоверная информация
renovation	переоборудование
repeat customer	«повторный» клиент (который может стать постоянным)
reprimand	выговор, замечание
residential area	жилой район
resort industry	курортная индустрия
restaurateur	ресторатор (владелец ресторана)
retail store	лавка розничной торговли (в гостинице)
retired person	пенсионер
retirement home	дом престарелых
return on investment	доходы на инвестиции
revenue	доходы, выручка (предприятия)
room and board	полный пансион
room attendant plan	позтажный план гостиницы
room capacity	размер, площадь гостиничного номера
room-door opener	электромагнитная карточка, используемая как ключ
room-service	обслуживание в номере (продуктами питания и напитками)
Russian service	«русское обслуживание» (когда с раздачи приносят полностью сервированные блюда)
safety needs	потребность в обеспечении безопасности
salad bar	салат-бар; закусочная, специализирующаяся на приготовлении салатов
sales	сбыт
salespeople	агенты по сбыту
sample (sampling)	выборка рынка (представительная группа респондентов для маркетингового исследования)
saturated market	насыщенный рынок
save ahead	копить впрок
scenic area	живописный, привлекательный для туристов район
scuba diving	подводное плавание
seafood	морепродукты (все, что ловится в море, кроме рыбы)
seamless connectivity	«бесшовная» система резервирования (через компьютерную сеть)
secondary data	вторичная информация (уже существующая, собранная для другого маркетингового исследования)

segmenting	сегментация (рынка)
selective distortion	выборочное искажение (тенденция искажать новую информацию, приспособлявая ее к уже имеющейся)
self-actualization needs	потребность в самовыражении
self-concept	самооценка
selling concept	торговая концепция маркетинга
senior citizen	пожилой человек
service	услуга, обслуживание, сервис
service bar	вспомогательный бар
service charge	доплата за обслуживание
service culture	культура обслуживания
set-up	расстановка (мебели)
shoppers	инспекция под видом клиентов
shopping mall	торговый центр
short-run profit	краткосрочная прибыль
shoulder season	переходный сезон
shrinking market	сужение ниши предприятия в рынке
sightseeing	экскурсия
side table (side board)	приставной столик (для закусок)
single room	однкомнатный номер
small-scale area	слабо освоенная туристами местность
smart card	универсальная карточка (кредитка с микросхемой)
social amenities	социально-культурное обслуживание
social membership	частичное членство в клубе (напр. позволяющее пользоваться только спортивным инвентарем, но не столовой)
(in a club)	
social needs	социальные нужды
societal marketing concept	социальная концепция маркетинга
soundproof	звуконепроницаемый
sommelier	официант, подающий вина
span of control	норма управляемости (максимальное количество подчиненных у одного руководителя)
special rate	специальные цены (напр. за номер в гостинице)
specialty (dish)	фирменное блюдо
specialty restaurant	ресторан, специализирующийся на приготовлении одного-двух блюд (пицца, гамбургер и т.д.)
specification	технические характеристики
speculative business	рискованное предприятие (благоприятные и неблагоприятные факторы в равной мере)
spending splurge	покупательский бум
squeezed customer	«выжатый» покупатель
standard operation procedure	стандартная оперативная процедура (элементы рабочего процесса, выполняемые почти автоматически)
stewarding	мытьё посуды и уборка кухонных помещений
steward	мойщик посуды

stock	ассортимент (товаров)
strategic business unit (SBU)	стратегическое подразделение корпорации (СПК)
strengths and weaknesses	сильные и слабые стороны (предприятия)
subculture	субкультура
subsidiary	дочерняя компания
sublease	субаренда
suggestive selling	навязчивый сервис
sunk cost	невозвратные издержки (напр. инвестиции в морально устаревшее оборудование)
supplier	поставщик
survey research	сбор информации методом интервью
sustain over time	выдерживать испытание временем
swing shift	вечерняя смена
table d'hôte	меню типа табльдот (предлагающее выбрать одно из нескольких однотипных блюд по фиксированной цене)
tabletop accessories	столовые принадлежности
takeout meals	обед на дом
tip	чаевые
target figure	контрольная цифра
target market	целевой рынок (за который борется предприятие)
tax benefit	налоговая льгота
tax deduction	налоговые отчисления
tax revenue	налоговые поступления (в казну)
telemarketing skills	умение торговать по телефону
timeshare	таймшер (недвижимость, используемая ее владельцами по очереди)
tension	напряженное состояние
termination of a job	увольнение с работы
top manager	руководитель высшего звена
TOT (transient occupancy tax)	налог на транзитное проживание (взимается с постояльцев гостиниц)
total quality management	полное управление качеством
tour package	пакет туристических услуг
tourist class	второй класс (на транспорте)
touristas	«туристская болезнь» (диарея)
trail	тропа, маршрут
transaction	транзакция (торговая сделка)
travel agent	транспортное агентство
traveler check	дорожный чек
trend	тенденция
trial basis	испытательный срок (при приеме на работу)
troubled business	неблагополучный бизнес
turnpike	дорожная застава, где производится оплата за пользование дорогой

turnover	текучесть (рабочей силы)
unfounded belief	необоснованное убеждение
uniformed staff	служащие, носящие униформу предприятия
unsold inventory	невостребованные товары
update	модернизировать
up-front financing	авансовое финансирование
up-scale hotel	фешенебельный отель
up-selling	распродажа из резерва предприятия
urban recreation area	городской парк с аттракционами
user	потребитель, пользователь (тот, кто пользуется приобретенным товаром)
vacationer	отпускник
vacancy rate	процент пустующих номеров
valet parking	парковка машин гостей, осуществляемая служащим гостиницы
value-conscious	ценящий качество
variability	принцип зависимости качества услуг от того, кто оказывает их
vendor	оптовая фирма, поставщик
vending machine	торговый автомат
vertical scope	вертикальный диапазон (планирования)
viability	жизнеспособность
VIP (very important person)	высокопоставленный клиент
volume of business	торговый оборот
volume of sales	товарооборот
voucher	ваучер (талон на питание, обслуживание и т. д.)
wayside inn	придорожная гостиница/харчевня
wake-up call	звонок по телефону, чтобы разбудить гостя по его просьбе в нужное время
welfare	социальное обеспечение малоимущих
walk-in freezer	огромный холодильник
wellbeing	благополучие
well package	запас «под прилавком» наиболее ходких товаров
winning formula	формула успеха
work-related injury	производственная травма
working lunch	деловой обед (с важным клиентом)
yuppie, yuppy	«яппи» (ориентированный на карьере молодой человек)

CONTENTS

Предисловие	3
UNIT 1. HOSPITALITY IN HISTORICAL PERSPECTIVE	6
Key Terms and Concepts	6
Lesson 1: Hospitality Through Centuries	7
Lesson 2: Modern Concept of Hospitality	11
Lesson 3: The New Management Concepts	16
Lesson 4: Review Exercises	19
UNIT 2. THE STRUCTURE OF MODERN HOSPITALITY	
INDUSTRY	21
Key Terms and Concepts	21
Lesson 1: The Hotel Business	22
Lesson 2: The Restaurant Business	27
Lesson 3: The Tourist Business	32
Lesson 4: Review Exercises	36
UNIT 3. SERVICE CHARACTERISTICS OF HOSPITALITY	
INDUSTRY	40
Key Terms and Concepts	40
Lesson 1: Tangibilizing The Intangible	41
Lesson 2: Managing Consistency of Product	46
Lesson 3: Contact Personnel	50
Lesson 4: Review Exercises	56
UNIT 4. CONSUMER BEHAVIOUR IN HOSPITALITY	
MARKET	58
Key Terms and Concepts	58
Lesson 1: Sociocultural Aspects of Hospitality	59
Lesson 2: Psychological Aspects of Hospitality	63
Lesson 3: Dynamics of Purchase Behavior	67
Lesson 4: Review Exercises	73
UNIT 5. MARKETING OF HOSPITALITY SERVICES	76
Key Terms and Concepts	76
Lesson 1: Customer Orientation as a Marketing Basis	77

Lesson 2: Marketing Management Philosophies	81
Lesson 3: Marketing Highlights	85
Lesson 4: Review Exercises	90

UNIT 6. MARKETING ENVIRONMENT OF A HOSPITALITY COMPANY

Key Terms and Concepts	93
Lesson 1: The Company's Microenvironment	94
Lesson 2: Social and Economic Environment	97
Lesson 3: Political and Technological Environment	103
Lesson 4: Review Exercises	106

UNIT 7. MARKETING INFORMATION SYSTEMS

Key Terms and Concepts	110
Lesson 1: Informational Basis of Hospitality Industry	111
Lesson 2: Guest Information Management	115
Lesson 3: Marketing Research	119
Lesson 4: Review Exercises	123

UNIT 8. GROWTH AND MANAGEMENT OF HOSPITALITY BUSINESSES

Key Terms and Concepts	126
Lesson 1: Strategies of Growth	127
Lesson 2: Decision-Makers	131
Lesson 3: Leadership and Management	135
Lesson 4: Review Exercises	139

English-Russian Glossary of the Hospitality Industry Terms	143
--	-----