

УДК 339.944.2

Обоснование эффективности сетевой формы организации гостиничного бизнеса на современном этапе развития сферы гостиничных услуг

Малюшенкова Е.Д. emalyushenkova@gmail.com,

Д-р экон. наук **Морозова М.А.** marmor70@mail.ru

Санкт-Петербургский Государственный Университет Кино и Телевидения
191119, Санкт-Петербург, улица Правды, 13

канд. экон. наук **Скворцова М.В.** skvortsova@mail.info.ru

Университет ИТМО

191002, Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, 9

Глобализация приводит к тому, что в мире практически стираются международные границы, укрепляются связи между компаниями в разных странах и на разных континентах, что открывает неслыханные ранее возможности для отельеров. Перенасыщенность гостиничных рынков конкретных территорий вынуждает компании расширять сферу деятельности, охватывать новые рынки. Именно на современном этапе особо остро встал вопрос того, что для сохранения своих позиций на рынке, единственным выходом для индивидуальных и небольших локальных предприятий становится либо вступление в уже существующее сетевое гостиничное объединение, либо самостоятельное агрессивное расширение не только локальное, но и глобальное.

Путешественники при выборе средства размещения отталкиваются от понятий стандартизации комфорта, безопасности и наиболее выгодного с финансовой точки зрения предложения, что в значительной степени выдвигает на передний план международные гостиничные сети, знакомые потребителю, а так же имеющие возможность снизить цены на проживание за счет массовости своего рынка, перед национальными компаниями, предлагающими неизвестный продукт, не гарантирующий соотношения цены и качества.

Авторы аргументировано представляют идею сетевой формы организации гостиничного бизнеса как наиболее эффективной на современном этапе развития сферы услуг, а так же производят анализ возможных вариантов расширения гостиничного предприятия в рамках сетевой предпринимательской структуры.

Ключевые слова: сфера услуг, сетевой гостиничный бизнес, франчайзинг, договор на управление.

Evaluation of the effectiveness of the network form organizations hospitality at the present stage of development of the sphere of hotel services

Malyushenkova E.D. emalyushenkova@gmail.com,

D.Sc. **Morozova M.A.** marmor70@mail.ru

St. Petersburg State University of Film and Television
191119, Saint-Petersburg, Pravdi street, 13
Ph.D. Skvortsova M.V. skvortsova@mail.info.ru
ITMO University
191002, Russia, St. Petersburg, Lomonosov str., 9

Globalization leads to the fact that the world is virtually erased international boundaries, strengthening the links between companies in different countries and on different continents, opening up unprecedented opportunities for the hoteliers. Oversupply hotel markets specific areas has forced companies to expand the scope of activities to cover new markets. It is at present particularly acute question of what to preserve their position in the market, the only way for individuals and small local businesses is either joining the existing network Hospitality association or independent aggressive expansion not only local but also global.

Travelers when choosing accommodation facilities are repelled from the standardization of concepts of comfort, safety and the most favorable from a financial point of view of supply, which greatly highlights the international hotel chains, familiar to the consumer, as well as having the opportunity to reduce the price of accommodation due to the mass of its market before national companies offering unknown product, does not guarantee value for money.

The authors argued represent the idea of network forms of organization of the hotel business as the most effective at the present stage of development of services, as well as produce an analysis of possible options to expand hotel business within the networking business structure.

Key words: services, hotel business chains, franchising, contract management.

На современном этапе явно прослеживается тенденция стремительного роста международного туризма. По оценкам всемирной туристской организации ЮНВТО к 2020 году число международных туристских прибытий достигнет 1,6 миллиарда человек. [13] Объективно, средства размещения занимают центральное место в сфере туризма, выступают ее базовым элементом. Именно услуги размещения обладают наибольшей способностью генерировать мультипликативный эффект воздействия на смежные отрасли национальной экономики. Это подтверждают и данные о том, что 68 % всех доходов от туризма и до 65 % всех занятых в туризме приходятся на сферу размещения. [7]

Глобализация приводит к тому, что в мире практически стираются международные границы, укрепляются связи между компаниями в разных странах и на разных континентах, что открывает неслыханные ранее возможности для отельеров. Перенасыщенность гостиничных рынков конкретных территорий вынуждает компании расширять сферу деятельности, охватывать новые рынки. Именно на современном этапе особо остро встал вопрос того, что для сохранения своих позиций на рынке, единственным выходом для индивидуальных и небольших локальных предприятий становится либо вступление в уже существующее сетевое гостиничное объединение,

либо самостоятельное агрессивное расширение не только локальное, но и глобальное.

С одной стороны, индивидуальные национальные гостиничные предприятия вынуждены выдерживать натиск большого числа конкурентов, прибывших из - за рубежа и выигрывающих за счет экономии ресурсов в силу своей масштабности и структурированной системы управления. С другой, индивидуальные национальные гостиничные предприятия сталкиваются с трудностью вызвать доверие потребителя, поскольку путешественники при выборе средства размещения отталкиваются от понятий стандартизации комфорта, безопасности и наиболее выгодного с финансовой точки зрения предложения, что в значительной степени выдвигает на передний план международные гостиничные сети, знакомые потребителю, а так же имеющие возможность снизить цены на проживание за счет массовости своего рынка, перед национальными компаниями, предлагающими неизвестный продукт, не гарантирующий соотношения цены и качества.

Сетевая форма организации имеет ряд преимуществ перед индивидуальными игроками — одиночными средствами размещения:

- более успешное преодоление усиливающейся ценовой и неценовой конкуренции за счет снижения затрат на ведение бизнеса и наличия более четких стандартов предоставления гостиничных услуг;
- использование масштаба сети при перераспределении затрат;
- большие финансовые ресурсы для введения инноваций в бизнес;
- достаточные ресурсы для присутствия в глобальных системах бронирования;
- использование узнаваемости бренда и сопряженные с этим маркетинговые преимущества;
- возможность внедрения комплексных программ обучения и продвижения персонала, имеющиеся на это финансовые ресурсы;
- более эффективное решение на уровне многонациональных сетевых гостиничных предприятий вопросов демографического старения населения в развитых странах и дефицита местной рабочей силы для гостиничного бизнеса и необходимости ее импорта;
- большая возможность, в сравнении с одиночными средствами размещения, удовлетворить потребность в увеличении спроса на гостиничные услуги, отвечающие международным стандартам и известные потребителю. [9]

В рамках данной статьи важно дать определение сетевого гостиничного предприятия, которое вытекает из общего определения предпринимательской сети.

Предпринимательская сеть – это группа компаний, объединяющихся с целью использования своих особенностей, ресурсов, специфических преимуществ перед другими для совместного осуществления предпринимательской деятельности. Предпринимательские сети основаны на горизонтальных взаимоотношениях, и через

специализацию и дополнение друг друга они решают общие проблемы и получают возможность достигать более высоких результатов. Имущественные связи играют весьма существенную роль при объединении, однако, как показывает практика, предпринимательские структуры могут группироваться и без опоры на эти связи. Это так называемая форма поддержки предпринимательства в форме индустриальных сетей (производственных сетей, производственных сетевых организаций). [4]

Таким образом, сетевое гостиничное предприятие – это группа гостиничных предприятий, объединяющихся с целью использования своих особенностей, ресурсов, специфических преимуществ перед другими для совместного осуществления предпринимательской деятельности. При этом существует не один способ формирования гостиничной сети.

При выходе предприятия за рубеж необходимо провести полное маркетинговое исследование, чтобы идентифицировать новый рынок, важно определить политическую ситуацию, убедиться в ее стабильности, а так же нельзя упускать из внимания наличие культурного различия. Организационная структура нового предприятия должна быть разработана индивидуально в соответствии с особенностями страны, а не скопирована с отлаженной организационно структуры уже существующих локальных предприятий компании.

Для того, чтобы быть способными конкурировать на международном уровне, компании используют различные стратегии. Выбор стратегии зависит от размера, направленности и формы организации, а так же от желаемой позиции, которую компания стремится занять на международном рынке. Способность выжить и достойно конкурировать на международном рынке может быть достигнута компанией только в том случае, если она видит себя «гражданином мира» в сфере бизнеса, а не одной страны, области и т.п. [6]

Стратегия последовательного развития заключается в том, что интернационализации в ее случае является процессом, следующим последовательно как один из этапов в ходе развития компании. Два основных элемента стратегии последовательного развития — это знание и приверженность (ученые — экономисты - Йохансон и Видершеим впервые выдвинули данную идею в 1975 году). [5] Знание внешнего рынка имеет решающее значение для определения уровня приверженности потребителя. Специалисты компании детально изучает зарубежный рынок. После этого определяется уровень приверженности потребителя. Если он соответствует ожиданиям, локальный продукт выпускается на новый рынок. Тем не менее компания не прекращает исследования, чтобы в перспективе продолжать разрабатывать механизмы, позволяющие повысить уже существующий уровень приверженности. Последователи данной стратегии совершают расширение в первую очередь в направлении тех стран, которые имеют наименьшую психологическую отдаленность от оригинальной страны производителя -

поставщика товара. [8]

Очевидно, что компании являются явными сторонниками идеи глобализации и стандартизации продукта. Подразумевается, что на современном этапе общество настолько ассимилировало под воздействием массовой глобальной культуры, что потребители с разных концов мира готовы принять товар одинаково хорошо или плохо вне зависимости от особенностей своей национальной культуры.

Если прежде, когда идеи глобализации только начали активно развиваться и пропагандироваться, такая стратегия использовалась компаниями повсеместно, то на настоящем этапе, стало очевидно, что далеко не каждый продукт способен выдержать испытание глобальным рынком.

Так же важно отметить, что данная стратегия не характерна для сферы гостиничного бизнеса, в связи со спецификой сферы. Гостиничный бизнес является очень чувствительным к национальным особенностям как с точки зрения ведения дела, управления персоналом, так и с точки зрения приема гостей и обеспечения их комфорта.

Стратегия прямого инвестирования за рубежом.

Суть стратегии прямого инвестирования состоит в том, что компания, нацеленная на международную экспансию, выходит на зарубежный рынок не с собственным товаром, а после проведения анализа существующих предложений, находит наиболее близкие ее профилю и выбирает те, которые обладают характерным преимуществом и уникальностью. Далее она так или иначе начинает сотрудничество с перспективным зарубежным предприятием на правах компании — инвестора. Случаи прямого инвестирования компаниями, занимающимися гостиничным бизнесом не редко встречаются на Азиатском, Индийском, Африканском рынках.

Наиболее ярким примером являются сафари — парки в африканских странах, которые существовали и до прихода зарубежных инвесторов, тем не менее свое активное развитие они осуществили благодаря вливанию капитала из - за рубежа. [14] Причем со стороны именно компаний, занимающихся исключительно гостиничным бизнесом. Появилась возможность предложить потребителю достойные средства размещения, а не только насыщенную программу без должного уровня комфорта. Возможно в ближайшем будущем, когда инфраструктура регионов позволит осуществлять сервис на высоком уровне международных стандартов комфорта, а в явном культурном различии границы сотрутся за счет глобализации, на их базе появятся отели, носящие громкие имена известных зарубежных брендов, тем не менее на современном этапе они сохраняют свою индивидуальность, носят характерные названия и оказывают сервис, хранящий отпечаток особенностей местных культур.

Слабой стороны данной стратегии является недолгосрочность. Можно выделить два сценария хода расширения: локальное предприятие проявит самостоятельность и выйдет из-под влияния компании — инвестора, или наоборот, компания — инвестор,

имея стартовую базу на новом рынке и должным образом изучив особенности местности, культуры оказания услуг и условия ведения бизнеса, осуществит полный захват локальной компании, таким образом лишая ее самобытности и индивидуальности, подгоняя под собственные стандарты.

Несомненно за некоторыми недостатками скрывается и масса преимуществ как для компании — инвестора, так и для локальных предприятий.

Одним из основных преимуществ для компании — инвестора является расширение рынка, выход на международный уровень, осуществление деятельности за рубежом при наличии стартовой базы, что значительно упрощает работу с организационной точки зрения в сравнении со строительством средства размещения на пустом месте. Очевидно и основное преимущество для локального предприятия, которое получает экономическую поддержку, а так же повышает свой уровень престижа за счет сотрудничества с международным партнером. Что касается знания нужд потребителя, компания — инвестор оказывается обеспеченной уже выработанным подходом к местному потребителю, а локальное предприятие имеет возможность перенять опыт оказания услуг на международном уровне на правах партнера. При стратегии инвестирования компания — инвестор не передает своего брендового имени, а лишь вливает некоторый капитал в локальное предприятие с целью получения экономической выгоды, либо дальнейшего захвата локального предприятия. Тем не менее вполне можно говорить о расширении ассортимента услуг как в перспективе, после захвата, так и в текущий момент с точки зрения партнерских отношений. Локальное предприятие вполне может рассчитывать на повышение уровня доверия к своему товару, поскольку факт партнерства с крупным предприятием является показателем высокой привлекательности как дестинации, так и самого объекта размещения.

Глобальное расширение компании на международный уровень позволяет ей увеличить свою прибыль даже в том случае, когда локальный рынок определенной страны перенасыщен предложением, а потребитель полностью удовлетворен. Компании, рискнувшие на международное расширение, имеют грандиозную отдачу в случае, когда стратегия выхода была выбрана верно. Международное расширение компаний приносит несомненную поддержку локальной экономике, дает толчок к ее ускоренному росту.

Стратегия ведения международного бизнеса или запуска транснациональной компании частично включает в себя особенности рассмотренных ранее стратегий, она ориентируется на выявление наиболее выгодных для себя факторов как глобальной, так и локальной экономики и в зависимости от того, какие являются наиболее выгодными для компании на определенном этапе, следует за ними. Это касается как затрат на производство товара и услуги, так и стандартизации сервисов. Решение при выборе верных рычагов маркетинга при выходе на новый зарубежный рынок зависит от разнообразия продукта компании. Например, если отельер владеет как люксовыми, так и

бюджетными брендами; отелями, нацеленными на удовлетворения самых невообразимых запросов потребителя, а так же отелями эконом — класса, предлагающих услуги соответствующие пониманию комфорта рядового потребителя; семейными курортными отелями и городскими апартаментами, такое разнообразие предложения значительно облегчает задачу при освоение нового рынка. Необходимо четко определить преобладающий сегмент или сегмент, являющийся наиболее привлекательным с экономической точки зрения, выбрать наиболее подходящий бренд. В случае отсутствия варьитавности брендов в управлении компании, необходимо четко определить потребности нового рынка и оперировать исходя из существующих вариантов, но с учетом культурных и экономических особенностей зарубежной дестинации.

Выше были проведены анализ и оценка стратегий выхода сетевых гостиничных предприятий на международные рынки, которые так или иначе дают возможность компании обладать правом на новое предприятие, а так же полностью контролировать его деятельность. Далее будут проанализированы те стратегии, которые позволяют расширить сферу деятельности компании до международного уровня, но при этом сохраняют за ней только возможность получения экономической выгоды без тотального контроля.

Франчайзинг является одной из этих стратегий. Франчайзор продает франчайзи право на пользование широко известным брендом, раскрывает секреты своего бизнеса. Помимо разовой покупки бренда, франчайзи так же выплачивает периодические денежные суммы из своего дохода франчайзору. У такой системы организации производства, несомненно, есть ряд положительных и отрицательных качеств.

Преимущества для франчайзора:

- развивая цепь франшизных предприятий, компания расширяет свою собственную цепь предприятий, при экономии собственного капитала и трудовых ресурсов;
- когда хозяином компании является франчайзи, то есть самостоятельный предприниматель, он больше заинтересован в положительном результате, так же в укреплении доброго имени бренда, чем просто нанятый руководитель для филиала на зарубежном рынке;
- уменьшение риска, сопутствующего коммерческим делам, поскольку личный капитал франчайзора не принимает участия в расширении дела, или принимает в самой маленькой степени.

Преимущества для франчайзи:

- приобретение уже готовой ниши на рынке, готового бизнеса;
- приобретение известного имени;
- широкая и сильная реклама;
- получение от франчайзора готовых технологий, систем управления, ведения

дела. Так же помощь в снабжении, поскольку франчайзор часто предоставляет материалы, сырье, комплектующие изделия по выгодным ценам.

Недостатки для франчайзора:

- франчайзор не застрахован от ухудшения репутации бренда, если франчайзи ведет дела недобросовестно.

Недостатки для франчайзи:

- необходимость в стартовом капитале;
- ограничение свободы деятельности рамками договора;
- договор о франшизе заключается на некоторый срок, что вносит неопределенность в дальнейшую судьбу компании [2, 9].

Последняя стратегия выхода, которую автор рассматривает в данной статье — договор на управление. В соответствии со ст.1012 ГК РФ по договору доверительного управления имуществом одна сторона (учредитель управления) передает другой стороне (доверительному управляющему) на определенный срок имущество в доверительное управление, а другая сторона обязуется осуществлять управление этим имуществом в интересах учредителя управления или указанного им лица. Передача имущества в доверительное управление не влечет перехода права собственности на него к доверительному управляющему [1].

В любой сфере, а тем более в сфере гостиничного бизнеса, выходя на зарубежный рынок компания должна ответственно подходить к выбору деловых партнеров, желательно, чтобы эти партнеры принадлежали к игрокам местного рынка. При сотрудничестве с локальными компаниями, при поиске партнеров на месте экспансии, компания имеет возможность заполнить пустующую нишу и успешно закрепиться в ней, в то время как ее партнеры выигрывают за счет того, что будут иметь возможность использовать новые для данной местности принципы ведения дела, разовьют конкурентные преимущества.

Список литературы

1. Гражданский кодекс РФ (ГК РФ) от 26.01.1996 №14-ФЗ — Часть 2, статья 1012
2. Боголюбов В. С. Инновационные методы управления эффективным развитием туризма: монография / В. С. Боголюбов, С. А. Боголюбова, О. С. Акимова; под общ. ред. проф. В. С. Боголюбова. – СПб.: СПбГЭУ, 2011
3. Гамов В.К. Менеджмент качества и оценка соответствия в туризме/ В.К. Гамов, Н.В. Старичкова. – Ростов н/Д: Феникс, 2012 г. – 281 стр.
4. Дурович А.П. Маркетинг в туризме: учебное пособие. – Москва: ИНФР – Москва, 2010. - 316 с.

5. Запесоцкий А.С. Стратегическое планирование в туризме.: Уч.пособие. — Спб.: СПбГУП, 2009.
6. Катькало В. С., Шемракова В. Н. Сетевые стратегии гостиничного бизнеса. Монография. М.: ВКШ, 2008.
7. Кузнецов Ю. В., Пензина О. С. Теоретические проблемы управления туризмом / Проблемы туризма: теория, управление, инновации: монография / под ред. Проф. Ю. В. Кузнецова. – СПб.: Астерион, 2011. – С.10
8. Проблемы туризма: теория, управление, инновации: монография / под ред. Проф. Ю.В. Кузнецова. – СПб.: Астерион, 2011
9. Морозова М.А., Попков В.П. Методология устойчивого развития сетевых предпринимательских структур в национальном гостиничном бизнесе Российской Федерации/ М.А. Морозова, В.П. Попков. – СПб.: Астерион, 2010. – 269 с.
10. Морозова М. А., Малюшенкова Е. Д. Управление процессом формирования и развития гостиничных цепей на рынке туристских услуг/ Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2014. №1.
11. Морозов М. А., Морозова Н. С. Реклама в социально-культурном сервисе и туризме. М., 2011
12. Романов В. А. Организационно-экономические аспекты функционирования гостиничных комплексов. / Шахты: изд-во ЮРГУЭС, 2011
13. Официальный сайт World Tourism Organization UNWTO URL: www.unwto.org
14. Официальный сайт «Всемирный экономический форум» URL: www.weforum.org/reports