

УДК 339.944.2

Управление процессом формирования и развития гостиничных цепей на рынке туристских услуг

Малюшенкова Е. Д. emalyushenkova@gmail.com

др экон. наук Морозова М.А.

Санкт-Петербургский Государственный Экономический Университет
191023, Санкт-Петербург, Набережная Канала Грибоедова, 30/32

Процесс глобализации - высокая доступность зарубежных рынков, развитие транспортной системы, новые способы распространения информации и современные технологии - все эти факторы имеют огромное влияние на сферу туризма. Резкое увеличение числа туристов, бизнес путешественников, студентов, принимающих участие в международных учебных программах, отражается на изменении работы гостиничного сектора. С ростом количества людей выезжающих за рубеж растет и количество средств размещения. Для противостояния конкурентам, успешного ведения бизнеса в условиях насыщенного предложением рынка компаниям необходимо наращивать мощь, расширяться. Гостиничные цепи или сети являются наиболее эффективной формой организации деятельности гостиничного предприятия на современном этапе. Грамотное управление процессом формирования гостиничных сетей на рынке туристских услуг является неотъемлемым фактором успешной экономической деятельности в данной сфере.

Автор производит анализ и оценку различных стратегий выхода гостиничных сетей на рынок, обозначает наиболее эффективные рычаги управления процессом формирования и развития гостиничных сетей на рынке туристских услуг.

Ключевые слова: гостиничная цепь, сетевой гостиничный бизнес, формирование и развитие гостиничных цепей, управление процессом формирования и развития, франчайзинг, договор на управление, совместное инвестирование, консорциум

Management of the process of formation and development of hotel chains on the market of tourist services

Malyushenkova E. emalyushenkova@gmail.com, Morozova M.A.

St. Petersburg State University of Economics

191023, Saint-Petersburg, Griboedov Channel Embankment, 30/32

The process of globalization - high availability of foreign markets, the development of transport systems, new ways of sharing information and modern technology - all these factors have a huge impact on tourism. The sharp increase in the number of tourists, business travelers, students participating in international educational programs is reflected in the change of the hotel sector. With a growing number of people traveling abroad is increasing and the number of accommodation facilities. To counter the competition, running a successful business in a saturated market, companies need to offer to increase power, to expand. Hotel chains or networks are the most efficient form of organization of the hotel business at the present stage. Proper management of the process of formation of hotel chains in the market of tourist services is an essential factor for the success of economic activity in this area. The author analyzes and evaluation of various exit strategies hotel chains on the market, represents the

most effective arms control process of the formation and development of hotel chains in the market of tourist services .

Key words: hotel chain, hotel business network, formation and development of hotel chains, management of the process of formation and development, franchise, management agreement, joint investment, consortium

Гостиничный бизнес в России развивается активно и динамично. BusinesStat (крупнейшая в России компания, занимающаяся разработкой маркетинговых исследований) приводит данные 22% - ого роста гостиничного рынка только за 2012 год. По данным за 2013 год тенденция сохраняется, а в 2014 году планируется достичь рекордной отметки за счет влияния многих факторов, в том числе и Зимней Олимпиады в Сочи, которая является своего рода пусковым рычагом для активации стабильного развития туристского бизнеса Юго-Западного региона страны на международном уровне в соответствии с высокими требованиями иностранного потребителя.

По данным Федеральной Службы Государственной Статистики в России насчитывается около 12 500 средств размещения, из которых 8 000 — отели, санатории и иные подобные средства размещения, а 4 500 — общежития, меблированные комнаты и т. п. Все эти средства размещения в общей сложности насчитывают порядка 600 000 комнат. Здесь же стоит отметить и низкое качество большинства из этих средств размещения. Из всего этого многообразия, на российском гостиничном рынке оперирует 20 международных операторов, которые владеют 117 отелями, насчитывающих в общей сложности 28 000 комнат. Крупнейшими являются: Rezidor — 20 отелей, InterContinental — 18 отелей, Marriott — 16 отелей и Accor — 15 отелей.

На основе вышесказанного легко определяется основная тенденция Российского рынка гостиничных услуг — это преобладание сетевых гостиничных операторов над индивидуальными игроками. Стоит заметить, что аналогичная тенденция характерна для всего мира, за исключением некоторых единичных развитых стран, таких как например Италия, Греция или городов, как Амстердам, Будапешт, поддерживающих небольших частных предпринимателей, а так же развивающихся стран, в которых гостиничный сектор, как и вся сфера туризма еще не достигли полноценного уровня развития.

Для понимания сути управления процессом формирования сетевого предприятия, необходимо дать четкое определение данной форме организации предприятия. Предпринимательская сеть – это группа фирм, объединившихся с целью использования своих особенностей, ресурсов, специфических преимуществ перед другими для совместной реализации предпринимательских проектов. 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). [3]

Гостиничная сетевая структура имеет свои отличительные черты, тем не менее сохраняется основной принцип. Большим толчком в направлении ведения сетевого бизнеса в сфере приема и размещения оказалась глобализация.

Глобальная экономика появилась как самостоятельное явление в конце XX века. «Глобальная экономика – это экономика, способная работать как единая система в режиме реального времени в масштабе всей планеты,» - сказал известный социолог М. Кастельс.

Свобода передвижения по миру, как в силу научного прорыва и появления новых средств передвижения, так и в силу политической обстановки, позволяющей без особого труда переезжать из страны в страну, обеспечила выход на совершенно новый уровень массового международного туризма.

Глобализация позволяет транспортным компаниям, направленным на перевозку туристов, охватывать территорию всего земного шара, дает доступ в самые отдаленные его уголки. Глобализация позволяет турфирмам осуществлять экономию на масштабе производства туристского продукта за счет стандартизации товаров и услуг. В конце концов она позволяет маркетологам выводить компании на новые и новые рынки без приложения невероятных усилий, за счет интеграции общества, за счет того, что стирает границы в менталитете многих народов.

Рост объема туристических услуг влечет за собой и рост конкуренции, за счет распространения разных международных компаний, связанных со сферой гостеприимства. Гостиничная индустрия выходит на новый уровень в первую очередь в сфере бронирования. Последние технологии системы бронирования отелей on-line привели к рождению нового феномена – «технологический туризм».

Активное развитие интернета и IT – технологий, их внедрение в сферу туризма делает различные виды туристских услуг способными к конкуренции и торговле. По статистике исследований последних лет, наиболее часто запрашиваемым продуктом в интернете пользуется туристская продукция. Через интернет люди получают примерно 68% всей информации о путешествиях. Покупка туристского продукта через интернет удобна, отличается отсутствием давления в процессе покупки и значительно экономит время. Наиболее глобальными системами распределения, а так же бронирования, стали Galileo и Amadeus. Помимо функции информационных каналов распределения, они являются инструментами маркетинга турпродукта. Электронная коммерция играет огромную роль в глобализации туризма, в том числе и в сфере гостиничных услуг.

Очень важным документом в процессе глобализации туризма стал «Глобальный этический кодекс туризма». Его концепция была предложена в 1997 году в Стамбуле на Генеральной ассамблее WTO. Затем она была одобрена в 1999 году в Нью-Йорке, после чего вводились некоторые дополнения и предложения неправительственными организациями. Установлен кодекс был в 1999 году в Сантьяго на Генеральной ассамблее

WTO.

«Глобальный этический кодекс туризма» четко обрисовывает пути направления для стабильного развития мирового туризма. Ранее существовало множество деклараций и профессиональных кодексов для сферы туризма, их идеи закладываются в основу Глобального этического кодекса.

Глобальный этический кодекс туризма помогает максимальному усилению выгоды за счет развития туризма как для локальных, так и для глобальных организаций, при этом стремится направить на путь сведения к минимуму взаимодействие с культурной и окружающей средой, приводящее к отрицательным последствиям.

Сказать, что глобализация внесла изменения в понятие путешествия, значит не сказать ничего. Глобализация позволяет транспортным компаниям, направленным на перевозку туристов, охватывать территорию всего земного шара, дает доступ в самые отдаленные его уголки. Глобализация позволяет отелям осуществлять экономию на масштабе производства туристского продукта за счет стандартизации товаров и услуг. В конце концов она позволяет маркетологам выводить компании на новые и новые рынки без приложения невероятных усилий за счет интеграции общества. Все эти процессы активно объединяют предприятия размещения туристов и приводят к образованию гостиничных сетей.

Сетевая предпринимательская структура в гостиничном бизнесе — совокупность взаимосвязанных между собой определенными интегративными отношениями хозяйствующих субъектов, целевыми установками которых является получение предпринимательского дохода, захват, удержание и потенциальное расширение доли целевого рынка путем вывода на рынок гостиничного продукта (продуктов), воспринимаемых в рамках определенного бренда или брендов. [2]

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. [2]

Объединение отдельных гостиничных предприятий в сети происходит иначе, чем аналогичный процесс объединения промышленных и иных предприятий. В мировой практике существует два примера объединения гостиничных предприятий в сети. Первый – интегрированные сети, которые складываются из однородных единиц. Второй – гостиничный консорциум, когда объединяются независимые отели.

В первом случае управление ведется через франчайзинговую систему или по договору на управление.

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.

Иначе работает 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]

Управляющие компании в гостиничном бизнесе – это операторы, руководящие отелями под различными брендами общей корпоративной сети, своими собственными отелями, а так же независимыми отелями вне сети, которые не обладают собственным брендом.

Если компания – оператор стремится не только расширить сеть, но и увеличить свое влияние на рынке, существует еще один вариант. Это вариант совместного инвестирования. В данном случае управляющая компания – оператор и компания – владелец отеля становятся бизнес - партнерами, совместно инвестируют в проект и делят прибыль.

Преимущества для международного оператора:

- расширение рынка
- минимизация регулирования
- помощь в урегулировании локальных вопросов, например правовых

Преимущества для компании партнера:

- дополнительное финансовое вливание
- повышение уровня престижа за счет сотрудничества с международным игроком
- высокий уровень доверия к новому предприятию
- заимствование опыта оказания услуг на международном уровне
- возможность присоединения к сетке бронирования международных компаний

Стратегия ведения сетевого гостиничного бизнеса 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 вариативности 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.

Создание гостиничного консорциума базируется на идее предоставления сервисов глобального маркетинга, а так же глобальных систем бронирования независимым гостиницам и гостиничным сетям, носящим локальный характер, действующим в пределах одной страны. Вступление в консорциум является добровольным решением независимых гостиниц и гостиничных сетей, носящим локальный характер, действующим в пределах одной страны. [4]

Ниже в статье представлены десять крупнейших и наиболее известных гостиничных цепей, организованных в форме консорциума, а так же страны, в которых находятся их штаб-квартиры.

1. Utel – USA
2. Supranational Hotels Ltd – England
3. Hotusa Hotels - Spain
4. Great Hotel Organosation – England
5. Keytel S. A. - Spain
6. Preferred Hotel Group – USA
7. Worldhotels – Germany
8. Associated Luxury Hotels International – USA
9. Leading Hotels – USA
10. Logis – France

Основной причиной почему отельеры вступают в консорциумы является недостаток финансовых, а так же человеческих ресурсов для самостоятельного противостояния международным гигантам, образовавшимся в результате интернационализации и глобализации. Объединенная деятельность такого рода гостиничных цепей включает в себя совместные продажи и бронирование, рекламу и другие инструменты продвижения, сотрудничество с авиакомпаниями, а так же другие сервисы. При анализе статистических данных разных источников становится очевидно, что крупнейшие консорциумы находятся в Европе, в то время как управленческие компании в большинстве своем образуются в США.

Выбор стратегии управления процессом формирования и развития гостиничной сети крайне индивидуален. Верное направление развития выбирается на основе многих факторов. Выбор стратегии зависит от размера, направленности и формы организации, а так же от желаемой позиции, которую компания стремится занять на международном

рынке. Существуют и другие факторы, влияющие на выбор стратегии: необходимая скорость захвата нового рынка, необходимая степень контроля над новым предприятием, допустимый уровень риска, доступные ресурсы и уровень ожидаемой отдачи. Самыми гибкими в плане управления и принятия решений являются гостиничные сети, устойчивость которых определяется в первую очередь маркетинговой устойчивостью. Самыми жесткими являются гостиничные сети в рамках контракта на управление, согласно которым собственник, как правило, не влияет на процесс тактического и стратегического управления гостиничной сетью, хотя несет на себе все риски, связанные с владением данным бизнесом.

В любой сфере, а тем более в сфере гостиничного бизнеса, выходя на зарубежный рынок компании следует 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 выиграют за счет того, что будут иметь возможность использовать новые для данной местности принципы ведения дела, разовьют конкурентные преимущества.

Процесс глобализации, в том числе высокая доступность зарубежных рынков, развитие транспортной системы, новые способы распространения информации и современные технологии, все эти факторы имеют огромное влияние на сферу туризма. Резкое увеличение числа туристов, бизнес путешественников, студентов, принимающих участие в международных учебных программах, отражается на изменении работы гостиничного сектора. С ростом количества людей выезжающих за рубеж растет и количество средств размещения. Огромная концентрация гостиничных предприятий на некоторых территориях, таких как США, побережье Средиземного моря, Альпы и т. п., вынуждает отельеров искать новые рынки, что приводит к активному захвату территорий представителями гостиничных сетей. Такая тенденция является основной причиной формирования рынка гостиничных услуг, насыщенного представителями известных международных компаний на территории стран Африки, Азии, Тихоокеанского бассейна.

Процессы интернационализации обеспечивают гостиничным сетям укрепление позиций на международном рынке. Популяризация отрасли привлекает крупные инвестиции, что обеспечивает широкую финансовую базу для развития данного сектора экономики. Гостиничные сети продолжают расширять свой бизнес под узнаваемыми товарными знаками или брендами. Брендность сети отелей имеет ряд преимуществ, таких как большая мощность маркетинга за счет узнаваемости и пр., гарантированное высокое качество продукта, обеспеченное неотступному следованию стандартам, помощь в управлении, высокий уровень доверия как потребителя, так и партнеров бизнеса. Верный выбор стратегии управления процессами формирования и развития гостиничной цепи, более подходящий к конкретному случаю, обеспечит высокий уровень успеха на рынке туристских услуг.

Литература

1. Гражданский кодекс РФ (ГК РФ) от 26.01.1996 №14-ФЗ — Часть 2, статья 1012
2. 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.
3. Асаул А.Н., Ерофеев П. Ю. Организация предпринимательской деятельности/ Асаул А.Н., Ерофеев П. Ю. - СПб.: «Гуманистика», 2004. - 448с.
4. Александрова А. Ю. Международный туризм. Учебное пособие/ А. Ю. Александрова – М.: Аспект Пресс, 2002. – 470с.
5. Катькало В. С., Шемракова В. Н. Сетевые стратегии гостиничного бизнеса. Монография. М.: ВКШ, 2008.
6. Леннон Дж., Смит Х., Кокерелл Н., Трю Д. Управление индустрией туризма. Лучший опыт деятельности национальных организаций и агентств по туризму/ пер. с англ. Ю. Г. Суровцев. – М.: ООО «Группа ИДТ», 2008. – 272 с.
7. Vucasin Susic. The development and territorial allocation of hotel chains in the world, Facta Universitatis, Series: Economics and Organisation, Vol. 6, № 3, 2009, pp 313 - 323
8. <http://www.gks.ru/> - официальный сайт Главной Федеральной службы государственной статистики
9. <http://businessstat.ru/> - официальный сайт BusinessStat (главные обзоры рынка)
10. <http://www.rating.rbc.ru> – официальный сайт РБК. Рейтинг. Поиск рейтингов