

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ

У статті досліджено основні стратегії розвитку міжнародних готельних мереж. Запропоновано механізм формування міжнародних готельних мереж.

Ключові слова: міжнародні готельні мережі, готельні підприємства, стратегії розвитку.

Злиття та поглинання міжнародних суб'єктів готельного бізнесу, диференціація готельного продукту, поява нових технологій, глобалізація готельного бізнесу, інтеграція туристичних підприємств – усі ці тенденції прискорили темпи та змінили динаміку розвитку міжнародної готельної індустрії. Швидка інтеграція національного готельного бізнесу окремих країн до системи міжнародної готельної індустрії пов'язана, в першу чергу, з інтенсивним розвитком міжнародних готельних мереж. У зв'язку з цим особливу увагу варто приділяти механізму формування та стратегії розвитку міжнародних готельних мереж.

У роботах вітчизняних і зарубіжних вчених порушено проблему стратегій розвитку готельних підприємств. Так, Л.О. Іванова досліджує фактори якості послуг підприємств готельного господарства та їх упровадження у маркетингові стратегії, І.І. Олексин розглядає стратегії управління якістю та продуктивністю обслуговування в готельному підприємстві, О.Л. Ремеслова пропонує методичний підхід до визначення корпоративної стратегії готельних підприємств, С.С. Скобкін досліджує стратегії розвитку світової готельної індустрії. Проте слід зазначити, що більшість досліджень вітчизняних авторів направлені на висвітлення стратегій розвитку окремих готельних підприємств і їх функціонування на національному ринку, тоді як стратегії розвитку міжнародних готельних мереж розглянуто досить фрагментарно.

Найбільш ґрунтовно стратегії розвитку міжнародних готельних мереж розглянуто В.С. Каткало та В.Н. Шемраковою, які розробили комплексну класифікацію міжнародних готельних мереж на підставі виокремлення п'яти груп стратегій: географія і масштаб операцій, філософія брэнда, правові підстави операцій, характеристики готельного продукту та базові принципи надання готельного продукту.

Метою статті є розробка механізму формування міжнародних готельних мереж і дослідження основних стратегій розвитку.

Міжнародним готельним мережам властивий стадійний характер розвитку. Так, у процесі свого становлення вони поступово проходять 4 стадії, що відображено на рисунку 1.

Горизонтальна вісь відповідає частці ринку, яку займає готельна мережа. Вертикальна вісь відображає географічну сферу діяльності готельної мережі – національний і міжнародний ринки. Кожному сектору відповідає певна стратегія розвитку готельних мереж. Для виходу на міжнародний рівень національна

готельна мережа повинна пройти два етапи, які подані на вищенаведеному рисунку як сектор 1 і сектор 2.

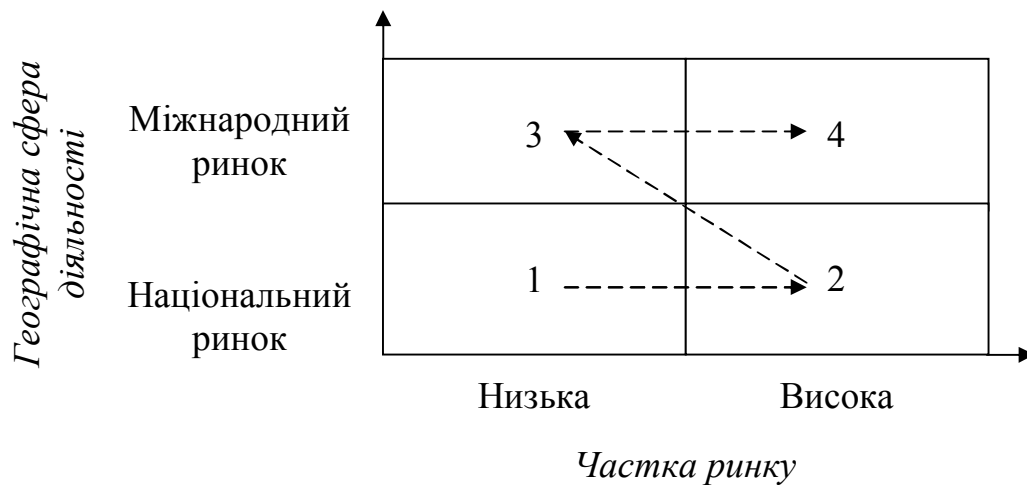


Рисунок 1 – Стадії розвитку готельних мереж

Сектор 1 характеризує національні готельні мережі на етапі їх утворення, початку свого функціонування та розвитку. Готельним мережам, які функціонують у цьому секторі, притаманна низька частка національного ринку, брак досвіду та наявності професіонального персоналу для управління мережею готелів.

Сектор 2 властивий національним готельним мережам із значною часткою ринку. Характерною ознакою функціонування мереж у цьому секторі є популярність торгової марки мережі місцевого ринку, широка географічна та продуктова диверсифікація. Так, готелі більшості національних мереж, що діють у секторі 2, розташовані у багатьох регіонах країни та представлені в усіх сегментах ринку. Насиченість і обмеженість внутрішнього ринку, посилення конкуренції на ньому, недосконалість національної законодавчої бази, обмеженість економічних ресурсів, лібералізація зовнішньоекономічної політики викликає необхідність виходу національних готельних мереж за національні межі, вибору зарубіжних ринків і форм виходу на них. Як правило, керівництво мережі на національних ринках володіє незначною інформацією щодо міжнародних стандартів та їх застосування у виробництві готельних послуг, тому розробляючи стратегію та оцінюючи результати діяльності, вони орієнтуються на конкурентів на місцевому ринку.

Функціонування готельної мережі у секторі 3 передбачає вихід на міжнародний рівень. Переважно це відбувається за рахунок переміщення набутого досвіду управління готелями в рамках національної мережі на зарубіжні ринки, пристосування пропозиції послуг і маркетингу до місцевих особливостей. Процес експансії ускладнює бізнес, оскільки керівництво мережі має враховувати особливості місцевого попиту та законодавчої бази, управляти персоналом, ураховуючи їх культурні традиції, здійснювати інтенсивний контроль і координацію діяльності як окремих готелів, так і всієї мережі в цілому закордоном. Ці фактори потребують від компанії, що управляє, перегляду сприйняття ринку та функціонування готельної мережі на ньому.

Сектор 4 характеризує міжнародні готельні мережі зі значною часткою ринку та тенденцією до її збільшення. Характерною ознакою діяльності міжнародної мережі у цьому секторі є популярність торгової марки мережі на міжнародному ринку, широка географічна та продуктова диверсифікація пропонованих послуг. Готельні оператори керуються світовими стандартами, що гарантує надання послуг найвищої якості. Вони намагаються використовувати корпоративні стратегії для одержання конкурентних переваг, та в той же час «...їм необхідно використовувати переваги, які дає еволюційний процес розвитку продукту...», для того щоб відповідати умовам жорсткої конкуренції та обмеженості ресурсів.

Формування мережі готелів – це складний багаторівневий механізм, який потребує наукового багатобічного професійного підходу. Розробляючи та формуючи готельну мережу, необхідно дослідити основні фактори, які безпосередньо впливають на розташування готелів і структуру мережі:

1. Потреба в номерному фонді кожного населеного пункту – потенційного члена мережі залежно від кількості населення, міграційних потоків, розвитку промисловості, ділової активності тощо.

2. Наявність транспортних комунікацій, зокрема транзитних. Крім того необхідно враховувати будівництво нових транспортних мереж і вузлів.

3. Вплив великих урбанізованих агломерацій та промислово розвинених міст на територію, яка досліджується.

4. Наявність культурних та історичних пам'яток, театрів, музеїв, спортивних споруд.

5. Перспективні зміни, такі як динаміка збільшення/зменшення туристів, будівництво нових підприємств, розгалуження індустрії розваг тощо.

Формування національних готельних мереж здійснюється приватними власниками чи державою за територіальною ознакою. Основним завданням побудови національної готельної мережі державної форми власності є формування системи взаємопов'язаних готельних підприємств, які забезпечують роботу та розвиток готельної індустрії в межах як окремого міста, так і держави в цілому. За умови формування національної готельної мережі державної форми власності всі готелі мережі є власністю держави. Механізм формування міжнародної готельної мережі зображено у вигляді схеми, поданої на рисунку 2.

Формуючи національну готельну мережу, приватний власник використовує різноманітні методи управління готелями, які входять до їх складу. Встановлено, що найбільш поширеними формами управління готелями є: власність (управління готелями безпосередньо власником мережі), договір на управління (управління за контрактом), оренда та франчайзинг.

Сучасні умови розвитку економіки держави змушують національні готельні мережі швидко реагувати на зміни ринку та поєднувати в своїй діяльності контроль з постійним аналізом нових тенденцій готельного бізнесу. Причини, що викликають необхідність виходу національної готельної мережі на міжнародний рівень, можна охарактеризувати за такими напрямками:

1. Економічні: обмеженість економічних ресурсів, загострення конкуренції на національному ринку, зміна обсягу попиту, його динаміка.

2. Інфраструктурні: якість транспортної інфраструктури, наявність культурних та історичних пам'яток, театрів, концертних організацій, музеїв.

3. Природно-географічні: кліматичні особливості, стан навколишнього середовища, наявність рекреаційних ресурсів.

4. Політико-правові: недосконалість національної законодавчої системи щодо готельної та туристичної галузі, політична стабільність, соціальна напруженість, які сповільнюють розвиток національного туристичного та готельного ринку.

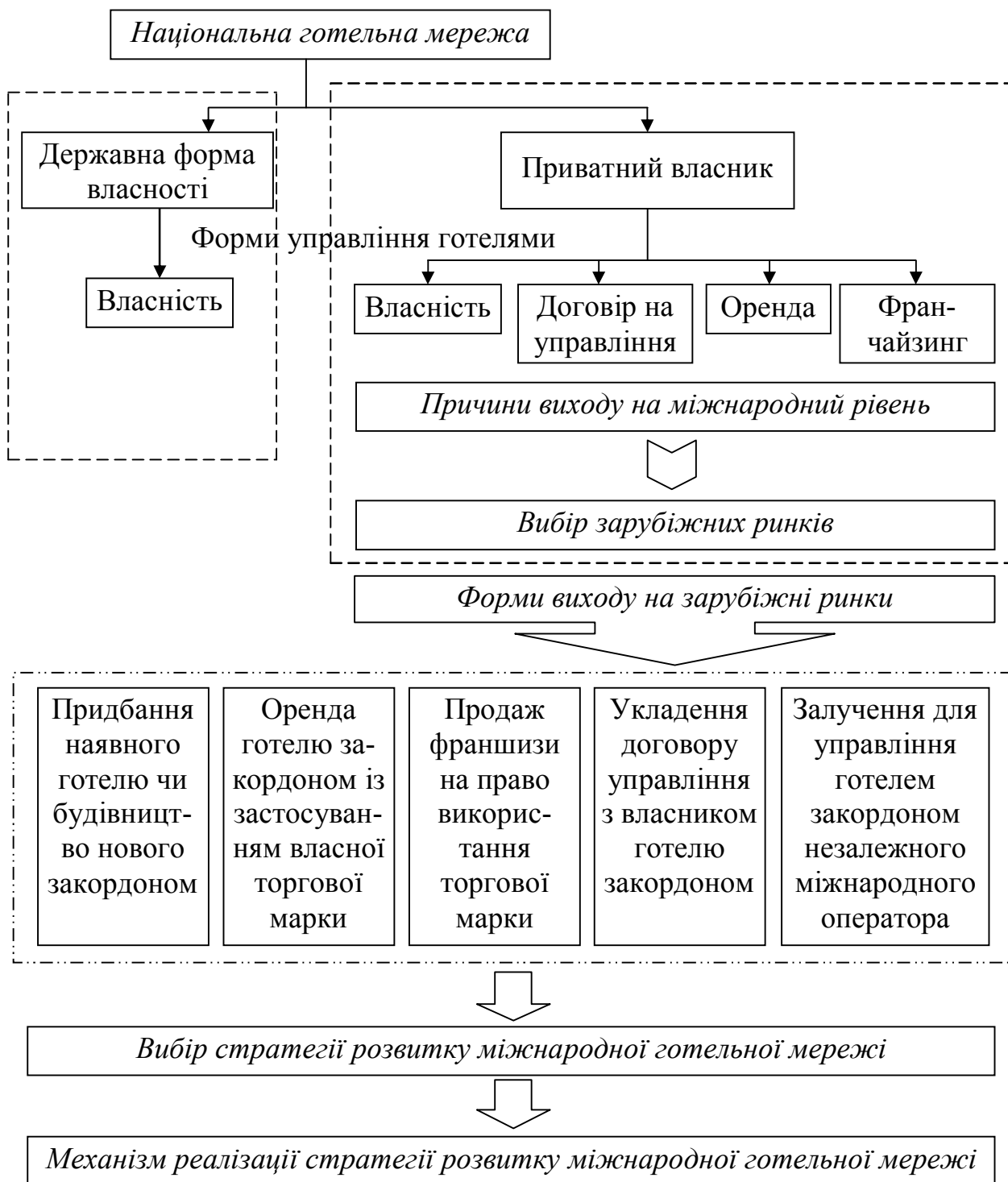


Рисунок 2 – Механізм формування міжнародної готельної мережі

Важливим етапом формування міжнародної готельної мережі є вибір зарубіжних ринків і оцінка ризиків виходу на них. За умови первинного переміщення національної готельної мережі з сектора 2 в сектор 3 і набуття першого міжнародного досвіду управління необхідно мінімізувати ризики пов'язані з розвитком бізнесу закордоном.

Мінімізація ризиків у ході експансії зарубіжних ринків можлива, якщо врахувати такі фактори:

1. Рівень конкуренції на готельному ринку держави, а саме: оцінка діяльності основних мереж-конкурентів, за рахунок обробки та аналізу основних показників їх діяльності та наявних стримувальних факторів; визначення специфіки конкурентної боротьби, рівня концентрації та монополізації готельного ринку, взаємодії міжнародних і національних готельних мереж на ньому; визначення конкурентних переваг, які дає вихід на зарубіжний ринок.

2. Наявність спільних культурних традицій та звичок, які спрощують ведення бізнесу.

3. Географічна близькість країн. У більшості випадків наявність спільного кордону та історично сформованих економічних зв'язків спрощують ведення готельного бізнесу за рахунок наявності транспортних комунікацій, ознайомленості з особливостями ведення бізнесу, наявності спільних стримувальних факторів і досвіду їх подолання тощо.

Після вибору зарубіжних ринків і оцінки ризиків виходу на них власнику готельної мережі необхідно визначити форми виходу на закордонні ринки або їх комбінації.

Кожна форма виходу має свої переваги та недоліки, вибір залежить від безлічі факторів, таких як розмір готелю та його місце розташування, стратегія розвитку, особливості готельного ринку, контингент гостей.

У результаті проведених досліджень були визначені такі форми виходу національних готельних мереж на зарубіжні ринки:

1. Придбання наявного готелю чи будівництво нового закордоном. У разі придбання такого готелю виникають питання реконструкції та переоснащення будинку та внутрішніх приміщень під стандарти мережі. Якщо будувати новий готель, то в цьому випадку мережеві готельні оператори мають можливість втілити свій проект повною мірою, що забезпечує повну відповідність будинку вимогам та специфіці готельної мережі, до складу якої він буде входити. Однак цей варіант має ряд недоліків, зокрема, виникає потреба в пошуку й одержанні території під будівництво, юридичному забезпеченні прав на земельну ділянку й одержанні всіх погоджень і дозволів.

2. Оренда готелю закордоном із застосуванням власної торгової марки. У разі застосування цієї форми виходу на зарубіжні ринки виникають аналогічні проблеми як і за умови придбання наявного готелю закордоном, тобто виникає потреба реконструкції, переоснащення будинку готелю та внутрішніх приміщень під стандарти мережі, що спричиняє за собою значні витрати з боку власника мережі.

3. Продаж франшизи на право використання торгової марки, що дозволить власнику мережі «...вийти на нові ринки збуту без суттєвих капіталовкла-

день, такий метод...дає можливість упровадитися в нові географічні зони, які, ймовірно, у іншому випадку не підходили б для розширення» [1, с. 26]. Використовуючи франчайзингову форму виходу на зарубіжні ринки, власник готелю закордоном залишає за собою право управління та ведення господарської діяльності, але здійснює це відповідно до технологічних стандартів готельної мережі.

4. Укладення договору управління з власником готелю закордоном з використанням власної торгової марки. Застосовуючи зазначену форму виходу на зарубіжні ринки, власник готельної мережі (готельний оператор) відомої торгової марки бере на себе управління об'єктами готельної нерухомості за дорученням її власника на підставі довгострокового договору управління, тобто управляє всіма операціями готелю, дає право готелю використовувати у своїй діяльності власну торговельну марку, включає до власної системи бронювання тощо.

5. Залучення для управління готелем закордоном незалежного міжнародного оператора. Незалежний оператор, який має великий практичний досвід і ноу-хау в сфері управління готельною нерухомістю, і бере на себе управління готелями також на підставі договору управління, як правило, під тією або іншою торговою маркою. Незалежний оператор працює, як правило, з декількома торговими марками, правовласники яких через його високу професійну репутацію, досвід і наявне ноу-хау в сфері управління готельною нерухомістю надають йому відповідну довіру [2].

Кожні з перерахованих форм виходу на зарубіжні ринки має свої переваги та недоліки. Вибір одного з них залежить від досвіду, потреб і можливостей власника готельної нерухомості.

Важливим етапом формування міжнародної готельної мережі є вибір стратегій розвитку. Під час формування маркетингової стратегії міжнародних готельних мереж важливою складовою є врахування якості обслуговування та надання послуг. З посиленням конкуренції міжнародних готельних мереж зростає якість готельного обслуговування, що впливає на вибір стратегії розвитку. Окремо від загальної стратегії розвитку мережі можуть «... розробляти часткові стратегії для всіх основних комплексів маркетингу: стратегію продукту, цінову стратегію, стратегію прощтовхування та стратегію розподілу» [3, с. 173].

Залежно від багатьох факторів, міжнародна готельна мережа може обрати одну з найбільш поширених стратегій, що застосовують у цей час, чи їх поєднання.

Стратегія концентрації передбачає зосередження зусиль на збільшенні обсягів продажу послуг на наявних сегментах готельного ринку та досягнення там лідерства за рахунок популярності бренду готельної мережі. Ця стратегія здійснюється шляхом збільшення частки ринку, яку займає міжнародна готельна мережа, або зростання інтенсивності споживання послуг у готелях мережі. Дотримуючись стратегії концентрації, власникам міжнародної готельної мережі необхідно забезпечити глибоке проникнення на обраний сегмент готельного ринку, для запобігання деталізованого процесу сегментації та збільшення рівня спеціалізації мережами-конкурентами.

Стратегія розвитку готельного продукту. Передбачає своєчасну розробку, модифікацію й адаптацію міжнародною готельною мережею продуктової політики до потреб готельного ринку та його структури, на які постійно впливають туристичні, економічні, соціально-культурні та інші зміни.

Стратегія диференціації полягає в прагненні міжнародної готельної мережі розробити істотні особливості готельного продукту або послуги, що забезпечують йому відмінність від товарів мереж-конкурентів. Стратегія диференціації передбачає унікальність і індивідуалізацію готельного продукту або послуги, пропонувані у галузі в цілому або на конкретному готельному ринку.

Потенційним ризиком стратегії є підвищення витрат виробництва, що перешкоджає меті міжнародної готельної мережі – завоювання великої частки ринку.

Використання стратегії лідерства щодо витрат притаманне міжнародним готельним мережам економкласу, які сформовані з одно- та двозіркових готелів. За умов застосування цієї стратегії мережа орієнтується на широкий готельний ринок, пропонуючи низькі ціни на послуги та мінімізуючи витрати за рахунок економії на дослідженнях, розробці та рекламі нових продуктів і послуг тощо.

Стратегія використання нових технологій заснована на впровадженні в готельний бізнес сучасних комп'ютерних технологій.

Стратегія розвитку торговельної марки виникла під впливом стратегії диверсифікації готельного продукту та заснована на позиціонуванні готельного продукту та розширенні його частки на ринку [4].

Стратегія об'єднання торговельних марок полягає в злитті та поглинанні готельних мереж, що сприяє полегшенню проникнення на міжнародні ринки та зміцненню позицій на національних.

Стратегія інтеграції означає поширення сфери інтересів готельних мереж на продукти або послуги міжнародного готельного бізнесу, які раніше надавалися іншими виробниками. Інтеграція готельної мережі може розвиватися вертикально чи горизонтально.

Стратегія спеціалізації припускає концентрацію зусиль готельної мережі на потребах одного сегмента без прагнення охопити весь ринок. Мета стратегії полягає в задоволенні потреб конкретного цільового сегмента краще, ніж мережі-конкуренти.

Механізм реалізації стратегії розвитку міжнародної готельної мережі є важливим етапом у формуванні мережі. Від нього залежить подальший напрям розвитку, позиція щодо зовнішнього середовища, частка та сегмент міжнародного готельного ринку, який займає мережа.

Таким чином, формування міжнародних готельних мереж і подальший успіх їх функціонування залежить від багатьох факторів, що безпосередньо впливають на діяльність мережі. Важливим етапом формування міжнародної готельної мережі є вибір стратегій розвитку, від яких залежить подальший напрям розвитку, позиція щодо зовнішнього середовища, частка та сегмент міжнародного готельного ринку, який займає мережа. Подальше дослідження буде присвячене механізму реалізації стратегій розвитку міжнародних готельних мереж.

Література

1. Шкромада В.В. Застосування франчайзингових систем у готельному бізнесі в умовах української економіки / В.В. Шкромада, Т.П. Бут // Економіка, фінанси, право. – 2006. – № 12. – С. 24-27.
2. Захаров А. Формулы успешного отеля: мифы о брендах и операторах / А. Захаров // Гостиничное дело. – 2008. – Апрель. – С. 12-16.
3. Іванова Л.О. Світовий досвід застосування концепції маркетингу та франчайзингових систем у готельному бізнесі / Л.О. Іванова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 5, Т. 4. – С. 172-177.
4. Скобкин С.С. Стратегия развития предприятий индустрии гостеприимства и туризма: учеб. пособие / С.С. Скобкин. – М.: Магистр; ИНФРА-М, 2010. – 432 с.