ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ Г. МОСКВЫ

**«МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ТУРИСТСКОГО И ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА**

**(ИНСТИТУТ) ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ МОСКВЫ»**

Кафедра «Организации и технологии гостиничного бизнеса»

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**Тема: «Развитие гостиничной цепи и ее деятельность в структуре туристских рынков»**

**(на примере гостиницы «Holiday Inn Moscow Lesnaya»)**

Москва 2007 г.

**Содержание**

Введение

Глава I. Гостиничная цепь как система в индустрии гостеприимства

1.1 История развития индустрии гостеприимства

1.2 Современные тенденции развития гостиничных цепей на международном туристском рынке

1.3 Основные признаки гостиничной цепи

Глава II. Особенности управления гостиничными цепями

2.1 Концепция международной гостиничной цепи

2.2 Российский опыт и перспективы создания гостиничных цепей

2.2.1 Участие в международных гостиничных цепочках

2.2.2 Путь создания национальных компаний и брендов

2.3 Формы управления гостиничными цепями

2.3.1 Гостиничный менеджмент и виды структур управления отелем

2.3.2 Специфика различных видов управления гостиничными предприятиями

2.3.3.Формы гостиничных объединений

2.3.4 Оценка отличий управления гостиничным предприятием

Глава III. Исследование работы цепочковой гостиницы Holiday Inn, представленной на Российском рынке

3.1 Менеджмент качества и соблюдение единых стандартов в данной цепочковой гостинице

3.2 Организационная структура гостиничного предприятия и требования к материально- технической базе гостиничного предприятия Holiday Inn

3.3 Ориентация гостиницы Holiday Inn на сегмент туристского рынка

3.4 Предложение по усовершенствованию функционирования гостиниц Holiday Inn, представленных на российском рынке

Заключение

Список использованных источников и литературы

**Введение**

Что отличает сетевую гостиницу от автономной, принадлежащей одному владельцу или группе? В первую очередь то, что входящей в сеть гостинице уже не надо придумывать тот или иной механизм управления тестировать его на жизнеспособность. Сетевая гостиница становится малой частицей единого целого. В любом случае принадлежность гостиницы той или иной сети означает некую унификацию стандартов, которые различаются в зависимости от приоритетов того или иного оператора.

Главной задачей гостиничного оператора является управление гостиничным объектом в соответствии с принятыми в той или иной компании стандартами. Это позволяет обеспечить возврат средств, инвестированных в создание отеля, собственнику, а также наладить бесперебойное функционирование гостиницы с целью получения стабильно высоких доходов и дальнейшей рентабельной эксплуатации.

В современном гостиничном бизнесе на протяжении многих лет идет жесткая, постоянно усиливающаяся конкурентная борьба. Чтобы быть конкурентоспособным на рынке гостиничных услуг, чтобы не только сохранить свой сегмент рынка, но и расширить его, руководителям гостиниц необходимо быть в постоянном поиске новых форм и методов в работе с клиентами. Новая философия современного бизнеса особенно четко прослеживается в работе гостиниц, принадлежащих к международным гостиничным цепям. В России число гостиниц, принадлежащих к той или иной цепи незначительно. Большая часть транснациональных компаний имеет штаб квартиру в США или в Европе.

Английская компания «Inter Continental Hotels Group» представлена в Москве отелями цепи «Holiday Inn». Это один из ярких представителей международных гостиничных объединений на Российском туристском рынке. В числе других, гостиницы «Holiday Inn» стремятся непрерывно повышать качество предоставляемых услуг, а также внедрять новые услуги, нацеленные на наиболее полное удовлетворение потребностей своих клиентов.

**Объект исследования дипломной работы** – гостиница «Holiday Inn».

**Предметом исследования дипломной работы** является развитие гостиничных цепей и их деятельность. А также актуальность их развития на Российском туристском рынке.

**Целью дипломной работы** является выявление особенностей функционирования гостиничной цепи «Holiday Inn» и ее развитие в Москве, предложения по усовершенствованию ее деятельности и повышение качества обслуживания.

**Задачами дипломной работы являются:**

1. Выявление современных тенденций развития международных гостиничных цепей.
2. Исследование Российского опыта по созданию гостиничных цепей и перспектив развития.
3. Разработка рекомендаций по усовершенствованию функционирования гостиниц «Holiday Inn» на Российском рынке, основываясь на результаты исследований в ходе преддипломной практики.

Методами исследования данных вопросов являются: анализ туристской литературы по данному вопросу, а также Интернет-ресурсов. Значительную часть информации удалось получить во время прохождения преддипломной практики в гостинице «Holiday Inn Moscow Lesnaya».

Практический опыт автора в службе приема и размещения гостей позволил детально изучить технологию работы гостиничного предприятия и организационные особенности, а также выявить специфику обслуживания гостей, т.к. СПиР взаимодействует со всеми службами гостиницы. В работе использованы материалы тренингов, в которых автор принимал участие, например, тренинг «Introduction to Holiday Inn», рассказывающий об истории возникновения гостиницы, специфике управления гостиничным комплексом, а также о взаимоотношениях между персоналом и клиентами в гостинице. К эмпирическим методам исследования относится также наблюдения автора в процессе участия в работе службы приема и размещения, изучение взаимодействия между службами гостиницы, наблюдение за отношением обслуживающего персонала к гостям и между собой.

В главе 1 дипломной работы рассматриваются теоретические аспекты деятельности цепочковых гостиниц и история развития индустрии гостеприимства в целом. Выявляются современные тенденции развития гостиничных цепей в мире.

В главе 2 дипломной работы изучается Российский опыт ведения гостиничного хозяйства и перспективы создания гостиничных цепей на Российском туристском рынке.

В главе 3 дипломной работы рассматриваются практические аспекты деятельности гостиничных предприятий «Holiday Inn» на Российском рынке, предложения по усовершенствованию их функционирования.

**Глава I. Гостиничная цепь как система гостеприимства**

**1.1 История развития индустрии гостеприимства**

**1.1.1 Исторические корни индустрии гостеприимства**

Возникновение первых предприятий обслуживания, или, как мы говорим теперь, индустрии гостеприимства, уходит своими корнями в глубину веков. Уже в Древних Греции и Риме (примерно 50-й год до н.э.) таверны являлись важным элементом социальной и религиозной жизни. Частыми посетителями таверн были мужчины (женщинам разрешал ось развлекать гостей песнями и танцами). Большинство таверн в Греции строились, как правило, недалеко от храмов. Жертвоприношения богам, носившие ритуальный характер, были частью последующих пиршеств, т.к. тела животных, принесенных в жертву, переносились в соседние таверны для съедения.

Хотя многие таверны в Древней Греции и имели помещения для размещения путешественников, историческое начало гостиничной индустрии, как мы ее сегодня понимаем, все же в большей степени связано с Древним Римом.

Римская Империя была велика, и большое число римских чиновников и купцов часто выезжало по делам. В результате для их размещения стала складываться довольно разветвленная сеть постоялых дворов и таверн. В основе Римского государства лежала строгая классовая структура, которая неизбежно оказала свое влияние и на предприятия размещения.

Вошло, например, в обычай, что для государственных чиновников вопросы размещения решались заранее их многочисленными подчиненными, в то время как купцы и другие неофициальные путешественники вынуждены были сами искать себе пристанище на ночь и сами договаривались об оплате.

Древнеримские постоялые дворы располагались вдоль главных дорог в городах и деревнях и были довольно сносными, если говорить об отдыхе, но о комфорте не было и речи.

Римляне считаются первыми в истории путешественниками или экскурсантами. Их поездки были обычно ограничены пределами Римской Империи, но, поскольку сама Империя занимала огромную территорию, они могли посетить достаточно много мест, что, несомненно, способствовало росту и процветанию постоялых дворов и таверн по всей Империи.

С упадком Римской Империи (I в. н.э.) И приходом периода смутного времени постоялые дворы и таверны, потерявшие постоянную клиентуру, ветшали и разорялись. Только спустя почти четыре века, с наступлением периода позднего Средневековья (500-1300 гг.) торговля и путешествия стали возрождаться вновь. С ними начали возрождаться вновь и предприятия размещения и питания.

На американскую индустрию гостеприимства значительное влияние оказали те процессы, которые происходили в средневековой Англии. В период раннего средневековья передвижение по Англии было крайне затруднено из-за непроходимости дорог и большой опасности нападения со стороны грабителей и воров. После завоевания Англии норманнами в 1066 году условия для путешествий улучшились, и число путешественников стало увеличиваться. Посещения храмов и хождения к святым местам в Палестину стали распространенным явлением.

Первые постоялые дворы Англии, начиная с этого времени, были частными домами, поскольку любой мог взять на постой путешественника за плату. Постепенно, однако, конкуренция привела к процветанию одних и упадку других. В результате содержание постоялых дворов переросло в профессиональную деятельность, а постоялые дворы приобрели все характерные для того времени черты коммерческих предприятий.

С точки зрения архитектуры английские постоялые дворы мало чем отличались от континентальных, в частности, римских постоялых дворов. Как и в Римской Империи, они строились из дерева, и функции их были теми же.

Из камня в те давние времена строились лишь замки и монастыри. Они служили более надежной защитой от нападений многочисленных разбойников. Вот почему благородные путешественники, как правило, предпочитали останавливаться на ночлег в монастырях, в то время как представители среднего класса (торговцы и мелкие землевладельцы) за неимением достаточных средств вынуждены были останавливаться на постоялых дворах.

Сильное влияние англиканской церкви не способствовало паломничеству к католическим святыням, а значит, сдерживало развитие сферы обслуживания. Лишь с уменьшением ее влияния на английскую общественную жизнь в период позднего Средневековья стала возрастать потребность в частных средствах размещения, поскольку люди стали все чаще посещать святые места, и число таверн и постоялых дворов стало увеличиваться для того, чтобы удовлетворить все увеличивающийся спрос.

Период истории, сменивший Средневековье, известен как Эпоха Возрождения. Этот период отмечен возрождением Европы, что оказало положительное влияние и на предприятия размещения в Англии. В этот период европейская экономика испытала на себе бурный рост и появление новых ремесел, заметно улучшилась торговля между странами. Это не могло не отразиться и на потребностях в тавернах и постоялых дворах.

Король Генрих VIII также способствовал развитию постоялых дворов, проведя через парламент указ о роспуске монастырей. Люди больше не могли рассчитывать на постой в монастырях, что вынуждало их останавливаться в частных постоялых дворах.

В период Возрождения и в более поздние годы английская социальная и экономическая система претерпела большие изменения. Процветающая внутренняя и международная торговля и повсеместное появление дилижансов способствовали дальнейшему совершенствованию предприятий размещения и питания.

Первые англичане, вступившие на землю Американского континента, привнесли с собой тот опыт строительства и управления тавернами и постоялыми дворами Англии, который был накоплен за многие столетия предшествующей истории.

**1.1.2 История гостиничной индустрии США**

Историки полагают, что первый постоялый двор на Американском континенте появился в 1607 году. Хотя американские постоялые дворы продолжали свою родословную от английских постоялых дворов, они по многим аспектам от них отличались. В частности, на американских предприятиях размещения отсутствовала дискриминация по классовому признаку. Кроме того, они несли на себе большую экономическую нагрузку, чем их европейские прототипы.

Число постоялых дворов в Америке увеличивалось по мере того, как европейские переселенцы осваивали все новые и новые территории. Все это были однотипные строения, назначение которых можно было узнать еще издали. Как и в Европе, постоялые дворы в Америке строились и как жилище для хозяев, и как временное пристанище для путешественников. Это еще не были чисто коммерческие предприятия, время которых еще не пришло. Качественные изменения стали происходить лишь в конце XYHI века.

В 1794 ГОДУ появилась первая коммерческая гостиница, построенная исключительно с целью обслуживания клиентов. Открытие гостиницы "Сити Отель" в Нью-Йорке было началом строительства очень скромных по сегодняшним меркам гостиниц и в других городах. Все помещения как для отдыха, так и для принятия пищи носили коммунальный характер.

В 1829 году в Бостоне открылся отель "Тремонт", первый в стране отель первого класса, который явился как бы детонатором гостиничного бума в США, пронесшегося вначале по городам Восточного побережья, а затем на Среднем Западе, Западе и Юге.

К концу XIX века уже были распространенными два типа гостиниц большие и роскошные, с одной стороны, а с другой - маленькие и устаревшие. Все эти гостиницы строились вблизи городских транспортных узлов, главным образом железнодорожных. С распространением железных дорог все больше людей стало путешествовать с коммерческими целями, однако роскошные отели по-прежнему признавались слишком дорогими, а маленькие гостиницы - не удовлетворяющими потребностям потребителя.

Первые годы ХХ века считаются временем начала строительства гостиниц для бизнесменов и коммерсантов. Первым это понял Элсворт Статлер. В 1908 году он открывает гостиницу в Буффало под названием "Буффало Статлер". Это была принципиально новая концепция в гостиничном деле, основанная на предоставлении клиентам максимальных удобств. Что особенно важно, эта первая в своем роде гостиница была ориентирована исключительно на бизнесменов. Частью этих удобств было повсеместное наличие дверных замков, водопровода, выключателей у дверей, туалетных комнат, ванных в каждом номере и бесплатной утренней газеты. Это была революция в гостиничном деле. Успех был необычайным. Бизнесмены со всей страны съезжались сюда только для того, чтобы, пожив несколько дней в этой гостинице, вернуться домой и начать строительство такого же, но уже своего предприятия.

В годы Первой Мировой Войны гостиничное строительство в США приостанавливается. Многие гостиницы в тот период едва сводили концы с концами.

Дальнейшее развитие гостиничной индустрии возобновилось в "ревущие 20-е годы". В этот период технологии гостиничного бизнеса достигли своего высочайшего уровня. Именно в это время был построен самый большой в мире отель "Стефенс" (1927 г.), позже переименованный в "Конрад Хилтон" (ныне "Хилтон Хотел энд Тауэр"). Именно в это время начал развиваться гостиничный бизнес Конрада Хилтона.

В 30-е годы, в середине Великой депрессии, гостиничный бизнес вновь пришел в упадок. Это было самое тяжелое время, которое когда-либо испытывала гостиничная индустрия США. Возрождение индустрии гостеприимства началось лишь в начале 40-х годов.

Вторая Мировая война, в отличие от Первой, диктовала необходимость значительных переездов по территории США огромного числа людей, что не могло не сказаться на гостиничной индустрии. Потребность в номерах в то время была настолько велика, что гостиницы были вынуждены работать со 100% загрузкой.

После Второй Мировой войны в 50-е годы в гостиничной индустрии произошли значительные изменения. Как ответ на изменения 13 американском образе жизни появились мотели. В 1952 году Кеммонс Уилсон построил один из первых отелей для автомобилистов "Холидей Инн". К этому времени американцы стали больше путешествовать. И это потребовало новых типов гостиниц. Возникла необходимость в помещениях, удобных для семейного размещения, но без необходимости оплаты всего комплекса услуг, предлагаемых гостиницей. Появление мотелей, предлагавших ограниченный набор услуг по более низким ценам, было наилучшим решением.

Рост числа и популярности мотелей как новой гостиничной концепции создал значительную напряженность в отношениях между владельцами этих двух видов предприятий размещения. Дело в том, что предпочтение, которое отдавалось клиентами мотелям, делало многие небольшие гостиницы ранней постройки неконкурентоспособными. Многие из них были вынуждены закрыться навсегда. Борьба приобретала в некоторых местах драматический характер. Не обходилось и без поджогов и убийств. Мир наступил только в 60-х годах, когда владельцы традиционных гостиниц восприняли наконец эту "новую идею", осознав, что она является необходимым дополнением к гостиничной индустрии США.

Признание новой гостиничной концепции проявилось в принятии владельцев мотелей и гостиниц для автотуристов в Американскую Гостиничную Ассоциацию, которая чуть позже была переименована в Американскую Ассоциацию Мотелей и Гостиниц (ММГ).

После Второй Мировой Войны В американском гостиничном бизнесе стали проявляться новые тенденции. Одной из наиболее весомых явилось первое проникновение американского гостиничного бизнеса на международный рынок услуг.

Несколько первых отелей "Интер-Континентал" были построены авиакомпанией Пан Америкен. В 1948 году Конрад Хилтон также включился в это новое международное дело. Был заключен договор на управление отелем "Карибе" 13 Сан Хуане, Пуэрто-Рико. С этого момента он стал называться "Карибе-Хилтон". Годом позже была создана корпорация "Хилтон Интернэшнл", которая владела и управляла гостиничной цепью "Хилтон" за рубеж.

В 1967 году эта корпорация была продана авиакомпании "Транс Уорлд Эйрлайнс". "Интер-Континентал" и "Хилтон Интернэшнл" были теми пионерами, которые шли впереди других компаний. Естественно, за ними следом на международный рынок пошли другие.

Несмотря на эти шаги, американское влияние в мире было незначительным вплоть до конца 60-х годов. Только в этот период американская гостиничная экспансия начала приобретать поистине глобальные размеры.

Вплоть до конца 80-х годов весь деловой мир с неослабным вниманием следил за развитием таких гостиничных цепей, как "Мариотт", "Рамада", "Шератон", "Редиссон". В настоящее время процесс расширения американской гостиничной сети за рубежом продолжается, хотя и не столь высокими темпами.

В самих Соединенных Штатах с конца 60-х годов на десять лет сложилась благоприятнейшая ситуация для развития гостиничной индустрии. Были созданы многие цепи гостиниц и мотелей. За это время изменился и внешний вид гостиничных помещений. Насыщение рынка гостиничными услугами привело к необходимости осуществления более детальной сегментации гостиничных услуг с целью их успешной продажи определенным категориям потребителей. Снова стали популярными коммерческие и конгрессные гостиницы. Началось возрождение когда-то популярных американских курортов.

В конце 70-х - начале 80-х ГОДОВ гостиничные компании продолжали более глубокую сегментацию, предлагая все более широкий выбор видов размещения. Многие включились в игорный бизнес, промышленное приготовление пищи, рекламную деятельность. Старая как мир тенденция предпочтительного строительства гостиниц вблизи транспортных узлов на сей раз дала новые проявления, связанные с быстрым развитием воздушного транспорта. Теперь гостиничные компании стали наперегонки захватывать территории вблизи аэропортов и на реконструируемых землях больших городов.

В это время стали популярны гостиницы класса апартамент, а также так называемые "кондотели", строительство которых развивалось в связи с появлением такой новой формы собственности на недвижимость, как "кондоминиум".

В начале 90-х годов развитие гостиничной индустрии как внутри страны, так и за ее пределами заметно замедлилось. Причины этого явления кроются в серьезном экономическом спаде, затронувшем не только США, но практически все развитые страны мира. В настоящее время теоретиками гостиничного бизнеса ведутся серьезные работы, направленные на поиск эффективных путей выхода из экономического спада. Следует полагать, что выход будет найден в одной из новых концепций гостиничных услуг, что вынудит отстающих, подтянув пояса, вновь устремиться вдогонку за лидерами.

**1.2 Современные тенденции развития гостиничных цепей на международном туристском рынке**

Развитие и широкое распространение международных гостиничных цепей обусловлено несоответствием между уровнем предоставляемых услуг клиентам и их запросам. Так, первая международная гостиничная цепь «Hilton» была обязана своим созданием американской авиакомпании «Пан Америкэн». Совершая полеты в страны Латинской Америки, компания обнаружила, что в них нет гостиниц того уровня, к которому привыкли американские бизнесмены. Возникла идея построить в этих странах отели с одинаковым уровнем услуг соответствующего класса. Например, отель “Hilton” в Аргентине по сервису не должен был ничем отличаться от отеля “Hilton” в Нью-Йорке. Любопытно, что большинство отелей “Hilton” строились на деньги местных предпринимателей, а компания «Пан Америкэн» предоставляла только консультационные услуги и услуги по управлению. Впоследствии цепь «Hilton» многократно перепродавалась различным финансовым группам.

Интересен и другой пример. В 1952 году в Мемфисе (штат Теннеси) Кеммонс Уилсон открыл первую гостиницу, носящую марку Holiday Inn.

Пребывая на отдыхе, К. Уилсон испытал на себе некачественное обслуживание и сделал вывод, что гостиничный бизнес – самая неразвитая сфера обслуживания во всем мире. В результате он принял решение создать цепь предприятий, которые ориентировались бы на семейное обслуживание, отличались чистотой, удобством и предлагали ряд дополнительных услуг. После открытия первой собственной гостиницы сеть отелей необычайно быстро разрослась.

Сегодня «Holiday Inn» – крупнейшая международная гостиничная цепь, одна из самых популярных гостиничных торговых марок. Она насчитывает более 1500 гостиниц по всему миру и является одной из самых узнаваемых в мире.

В 1956 году основана гостиничная цепь «Grupo Sol», объединившая крупнейшие гостиницы Испании, которая уже четко определила свой сегмент рынка. Цепь имеет двойную специализацию – бизнес-туризм (гостиницы «Melia») и туризм с целью отдыха («Sol»). После покупки гостиничного объединения Melia в 1987 году эта цепь считается ведущей испанской цепью и третьей по величине в Европе.

Начало развитию американской гостиничной цепи «Marriott International» было положено в 1957 году, когда Джон Мариотт приобрел свою первую гостиницу «Twin Bridges Marriott Motor Hotel», расположенную в Арлингтоне (штат Виргиния). Сегодня это одна из крупнейших транснациональных корпораций в мире. По данным самой корпорации, каждый четвертый турист в Америке останавливается в отелях «Marriott International».

С 1967 года ведет свою деятельность крупнейшая гостиничная цепь Европы – «ACCOR». 33% от общего количества отелей этой цепи находится во Франции. Другие предприятия (около 2,5 тысяч гостиниц) расположены в 90 странах мира.

Лидером среди владельцев гостиничных цепей в современном гостиничном бизнесе является Cendant Corporation, владеющая такими брендами, как «Days Inn», «Ramada» и «HFS» (Таблица1).

#### 

#### Таблица 1 Топ-пятерка гостиничных цепей в 2000 году.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название цепочки | Место положение штаб квартиры | Число номеров, тыс. | Основные торговые марки, входящие в цепочку |
| 1.«Cendant Corp.» | США | 542,6 | «Days Inn», «Ramada», «HFS» |
| 2, «Bass Hotels & Resorts» | Великобритания | 471,7 | «Crown Plaza», «Inter-Continental H&R», «Holiday Inn», «Holiday Express», «Staybridge Suites», «Candlewood Suites», «Indigo». |
| 3.«Marriott Int.» | США | 355,9 | «Marriott», «New World Hotel», «Executive Residence», «Courtyard». |
| 4.«ACCOR» | Франция | 354,7 | «Sofitel», «Mercure», «Novotel», «Ibis», «Formula 1». |
| 5.«Choice Hotels Int.». | США | 338,3 | «Comfort Inns &Suits», «Quality Hotels & Suits». |

В Северной Америке сегодня более 70% всех отелей объединены в сети. Вхождение в гостиничную цепь дает отелю значительные преимущества: цепь оптом закупает различные расходные материалы для всех своих отелей, что дает экономию в цене; затраты на инженерное обслуживание, декораторов, контролеров, на рекламу распределяются на все отели цепи; значительные преимущества дает единая система бронирования. Все это повышает эффективность деятельности отелей.

По мере развития гостиничные цепи претерпели значительные изменения, выражающиеся в различиях размеров цепей и сложности их структур. Особенно бурно процесс развития цепей проходил в 1950-1960-х годах. В этот период успешно начали свою деятельность крупнейшие гостиничные цепи мира. В настоящее время гостиничные цепи представлены во многих странах мира: США – «Best Western International», «Choice International», «Holiday Hospitality», «Marriott Hotels», «ITT Sheraton»; Франция – «ACCOR», «Club Mideterrance»; Великобритания - «Forte Hotels», «Hilton International»; Испания – «Sol-Melia»; Гонконг – «New World Renaissance», «Shangri-La», «Mandarin Oriental»; Япония – «Prince Hotels», «Tokyo Hotel Group»; ЮАР – «Protra Hotels & Inns», «Karos Hotels»; Эфиопия – «National Hotels Corporation»; Мексика – «Grupo Posadas de Mexico», «Grupo Situr»; Куба – «Cubatur»; Бразилия – «Othon Hotels».

В начале 1980-х годов возникла необходимость в новой рыночной стратегии в гостиничном бизнесе. С тех пор в этой сфере произошли достаточно серьезные преобразования, которые продолжаются и по сей день.

К современным тенденциям развития гостиничных цепей, получившим развитие в последнее десятилетие, следует отнести следующие:

* Глобализация и централизация управления в гостиничном бизнесе.
* Рост, географическое расширение и развитие международных гостиничных цепей.
* Углубление специализации гостиничного предложения.
* Расширение спектра гостиничных услуг, формирование уникального продукта с использованием индивидуального подхода;
* Четкая сегментация рынка потребителей гостиничных услуг по различным признакам;
* Интеграция гостиничных цепей с другими предприятиями индустрии туризма.
* Увеличение участия других предприятий в гостиничном бизнесе путем концентрации и перемещения капитала как из туризма, так и из других отраслей
* Четкое позиционирование гостиниц.
* Гибридизация гостиничного продукта.
* Классификация предложения гостиничного продукта гостиничными цепями.
* Использование новых форм привлечения потребителей в гостиницу

Рассмотрим каждую из тенденций развития гостиничных цепей подробнее.

Глобализация и централизация управления гостиничными цепями.

Эта тенденция проявляется, прежде всего, в создании крупнейших гостиничных корпоративных цепей. В 1990-х годах практически все гостиницы испытывали на рынке жесткую конкуренцию, которая способствовала объединению, как отдельных гостиниц, так и гостиничных цепей между собой.

Рост, географическое расширение и развитие международных гостиничных цепей.

За 15 лет с 1980 по 1995 год общий прирост в средствах размещения во всем мире составил 46%. Расширение деятельности гостиничных цепей по всему миру. В феврале 2001 года ''Radisson SAS Hotels & Resorts'' открыла сразу три новые гостиницы: "ESPOO" в Финляндии, "Tallinn" в Эстонии и "Klaipeda" в Литве.

Британская гостиничная цепь «Bass Hotels & Resorts» построила отель «Holiday Inn» в столице Литвы Вильнюсе. Строительство отеля на 134 номера завершено в 2002 году. Отель стал первым представителем цепочки Holiday Inn в странах Балтии. В ближайшие несколько лет «Bass Hotels & Resorts» планирует построить еще два своих отеля в Таллинне и Риге. Также в 2005-2006гг. было построено 4 отеля в Москве.

С каждым годом количество гостиниц под маркой «Marriott» за пределами США увеличивается почти в два раза.

Как и в случае горизонтального расширения, географическое расширение предполагает увеличение зоны охвата, только в данном случае речь идет не о расширении ассортимента услуг, а об увеличении количества объектов, находящихся в оперативном управлении одного собственника.

Например, компания «Marriott» получила первоначальную известность в Вашингтоне. Именно этот штат был сферой распространения этой марки вплоть до конца 70-х годов 20 века. Однако спустя десять лет на западе штата Миссисипи начался гостиничный бум, который позволил марке «Marriott» выйти на национальный уровень. «Holiday Inn» была компанией среднего юга, «Ramada» первоначально была представлена на юго-западе США, «La Quinta» – в Техасе. Комбинация различных факторов, таких как существование на рынке в 60-70-е годы 20 века благоприятные возможности для роста, франчайзинговые сделки и сложившийся менталитет высшего управленческого звена, ориентированный на количественные показатели, позволила гостиничным компаниям расширить свое присутствие сначала до национального, а затем и до международного уровня.

С приобретением гостиничной цепи «Inter-Continental Hotels & Resorts» британская компания «Bass PLS» изменила корпоративное название всех принадлежащих ей отелей на «Bass Hotels & Resorts». Сегодня эта гостиничная корпорация владеет гостиничными цепями «Crown Plaza», «Intercontinental», «Holiday Inn», «Holiday Express», «Slaybridge Suites», «Indigo», «Candlewood Suites». «Bass Hotels & Resorts» самостоятельно и через систему франчайзинга управляет более чем 2880 гостиницами в 87 странах мира.

Углубление специализации гостиничного предложения.

Подобно тому, как «Holiday Inn» начинала свой бизнес с концепции семейного проживания по доступным ценам, другие участники рынка начинали его освоение с разделения предоставляемых услуг на категории и составления соответствующего этим категориям ценового ряда. Например, такие компании, как «Motel 6», «Days Inn», «La Quinta» и «Budget Inn», начинали со специализации на продукте, предлагающем потребителю ограниченные возможности, по существу – только услуги размещения. Это выделяло их на фоне других гостиниц, предоставляющих потребителям полный набор услуг. Специализация происходила как в направлении цен, так и услуг. В гостиничном секторе произошло расслоение гостиниц в ценовом и ассортиментном аспекте.

Расширение спектра гостиничных услуг, формирование уникального продукта с использованием индивидуального подхода.

В последнее время особую популярность получили так называемые отели «новой волны», воплощающие в своих интерьерах модную концепцию минимализма. Однако это вовсе не означает дешевизну. Цены в этих отелях вполне сопоставимы, а зачастую и превышают цены классических Haute Couture отелей. Первый отель «новой волны» “Blakes” был представлен на суд гостей в 1981 году в Лондоне. Эталоном нового стиля стал ультрасовременный лондонский отель “Hempel”. За входной дверью отеля находится небольшая белая прихожая, абсолютно пустая, если не считать 81 белую орхидею в узких терракотовых сосудах, а за следующей дверью гостя ждет совершенно пустой белый холл, размер которого сопоставим с размером Олимпийского плавательного бассейна, и только где-то далеко виден огромный камин с яркими языками пламени. Многие описывают впечатление, производимое “Hempel” как шок.

В Австрии в Блюмау недавно был построен отель “Rogner Bad Blumau”, в интерьерах которого нет ни одной прямой линии – кривые окна, выпуклые полы, волнообразные коридоры и стены, окрашенные в разные цвета.

Выявлено, что до трети постояльцев при заселении номера первым делом открывают мини-бар и интересуются его содержимым.

Захлестнувшая волна учета калорий потребителями подвигнула корпорацию Hyatt на изменение меню в своих ресторанах, указав напротив каждого блюда калории, углеводы, жиры, содержание белков и холестерина. Для этого была приглашена новая группа поваров-диетологов.

Четкая сегментация рынка потребителей гостиничных услуг по различным признакам.

Сеть «капсульных» отелей («Capsule Hotel»), расположенных в Японии, рассчитана на специфический сегмент рынка потребителей не совсем обычных услуг. Предоставляемые гостям услуги сведены к минимуму и, следовательно, предлагаются за минимальную цену. В таких гостиницах площадь номера составляет 1,2 м. в ширину и 2,2 м. в длину. Гостиница представляет собой длинный коридор, вдоль которого с обеих сторон находятся двери, ведущие в крохотные номера, оснащенные телевизором, будильником и кондиционером. Зарегистрированный в таком отеле гость сдает свою одежду на хранение, получая взамен пижаму и бирку с номером шкафа, где храниться его одежда. В самом дорогом отеле этого класса, расположенном в столице Японии Токио, стоимость проживания составляет 40 USD, что ниже средней поездки по городу на такси. Таким образом, основными клиентами «капсульных» отелей являются мужчины (женщин в эти отели не пускают), опоздавшие на последний автобус или последнюю электричку метро. Интересно, что нигде в мире, кроме Японии, такие отели не стали популярными.

Сейчас практически все известные гостиничные цепи намереваются расширять или образовывать свои бренды дешевых гостиниц, ибо они в моде у туристов. Кстати, московский гостиничный рынок, к сожалению, переполнен дорогими гостиницами 4-5 звезд, а гостиниц типа budget в столице нет.

С другой стороны сегментация охватывает аспекты расширенного предоставления услуг потребителю в гостинице. Так, в 1994 году на российский рынок вышли компании, предлагающие отдых по схеме all inclusive. Предлагая цены за недельный отдых выше в среднем на 30-40%, они привлекали клиента тем, что, заплатив однажды, они могут пользоваться всем комплексом услуг клубного отеля бесплатно и без ограничений, питаться без ограничений, употреблять различные прохладительные напитки и даже вина, сорта которых специально определены менеджментом гостиницы. Клубные отели all inclusive получили ошеломляющий успех. Уже летний сезон 1995 года начался со шквального предложения поездок такого типа. Хотя для российского рынка этот вид поездок был новым.

Деловые люди–участники конференций, симпозиумов, форумов и т.д., как правило, имеют большой достаток, в связи с чем они оплачивают не только свое проживание, но и активно пользуются дополнительными услугами: прачечной, парикмахерской, массажными кабинетами, бассейном, спортивными комплексами, казино, прокатом автомобилей и т.д. Кроме того, деловые люди часто размещаются в гостиницах с членами своих семей (детьми, супругами), которые не связаны с деловой программой, но активно участвуют в развлекательной. Все это в итоге повышает доходы гостиниц и делает особенно востребованными гостиницы бизнес класса.

Интеграция гостиничных цепей.

Горизонтальная интеграция призвана усилить позицию фирмы путем поглощения или контроля определенных конкурентов. Обоснования такой интеграции весьма разнообразны: нейтрализовать мешающего конкурента, достичь критической массы для получения эффекта масштаба, получить выигрыш на взаимном дополнении гаммы товаров, получить доступ к сбытовой сети или сегментам покупателей.

Гостиничный бизнес развивается, в том числе и через приобретение предприятий, связанных с этой сферой деятельности, тем самым повышая свою рентабельность путем контроля за важными для гостиниц звеньями. Например, отель продает свои услуги через оптовиков (туроператоры и турагетства) и напрямую с потребителями. Приобретение сети турагентств гостиничными предприятиями – пример интеграции.

Иногда такая интеграция необходима, поскольку поставщик не обладает ресурсами или ноу-хау, чтобы выпускать необходимые фирме предметы, материалы или детали. В гостиничном бизнесе это может быть приобретение поставщика продуктов питания, атрибутов санитарно-гигиенического назначения.

Увеличение участия других предприятий в гостиничном бизнесе путем концентрации и перемещения капитала как из туризма, так и из других отраслей, в частности создание гостиниц как дочерних предприятий других объединений, не связанных с туризмом.

Например, итальянская фирма "высокой моды " Bulgari'' объявила о создании гостиничной цепи «Bulgari Hotels & Resorts», которая возникла в результате совместной работы с «Marriot International». Инвестиции двух компаний в новую сеть гостиниц в ближайшие пять лет составят около 800 млн. долл. Дизайн и оборудование гостиниц будут осуществляться «Bulgari», управление компанией «Luxury Group», одним из подразделений «Marriott International». Первые гостиницы «Bulgari H&R» появятся в Лондоне, Риме, Париже, Нью - Йорке и Майами.

Круизная компания "Louis" является владельцем ряда гостиниц в Греции и на Кипре, которые классифицированы следующим образом:

«Louis Hotels»-отели категории 4 и 5 звезд и апартаменты категории "А", расположенные в главных туристских курортах. Кипра, а также на островах Корфу, Крит. Все отели предоставляют сервис высокого уровня, прекрасные возможности для отдыха и развлечений.

«Louis Resort Hotels»-курортные гостиницы с особой атмосферой гостеприимства. Предоставляют широкий спектр услуг.

«Louis Club Hotel»-клубные гостиницы в самых живописных и изысканных местах отдыха. Предоставляют занятия многочисленными видами спорта, анимационные программы. В некоторых отелях возможна система "все включено в стоимость".

«Louis Family Active»-отели представляют специальные услуги для семей с детьми, такие как детские клубы с профессиональными воспитателями, детское меню и развлечения для всей семьи.

«Sunotels»-небольшие отели категории 3 звезды и комплексы апартаментов категории "Б" на курортах Кипра. Гостям предлагается отдых на побережьях, в горах, разнообразные виды активного отдыха, а также отдых по системе "все включено".[18]

Четкое позиционирование гостиниц на рынке.

Например, французская система “Motel 6” рекламирует свои низкие цены. Гостиницы корпорации «Hilton» – свое выгодное местонахождение. 5-звездочный отель «Ritz-Carlton» во Флориде в своем курортном оздоровительном центре установил новые стандарты сервиса, увеличив время обслуживания клиентов на приеме у специалистов до 75 минут, у массажиста – до 50 минут, что выгодно отличает их от конкурентов и привлекает потенциальных потребителей продукта.

Так, например, гостиница «Катерина» заняла позицию обслуживания бизнесменов, где уже существовали корифеи делового обслуживания, например гостиница «Кемпински», делая акцент на небольшие размеры своего отеля, на окружающий клиента комфорт и на перечень услуг, ни в чем не уступающий другим представителям рынка. Компания «Ritz-Carlton» решила внедриться на рынок курортов, позиционировав свой комплекс, расположенный при 5-звездочном отеле «Ritz-Carlton» во Флориде, как центр последних достижений в этой сфере, по которым будут вырабатываться стандарты курортного сервиса.

Гибридизация продукта гостиничных цепей.

Новая концепция гостиниц марки «Holiday Inn», имевшая неслыханный успех и вызвавшая всплеск интереса к развитию системы мотелей со стороны других компаний, также вышедших на этот рынок, нашла свое практическое применение незадолго до того, как традиционные гостиничные компании (имеющие многоэтажные отели) начали развивать и отдавать под франшизу гостиницы малой этажности. Гостиницы марки «Hilton» и «Sheraton» представляют собой примеры комбинаций или гибридизации различных видов гостиничного предложения, в основе которых лежит изменение (дифференциация) базового продукта. Исторически рамки этого процесса приходятся на конец 60-х начало 70-х годов. Гибридизация продукта как направление развития наиболее присуща компаниям, которые начинали свое восхождение на гостиничный рынок в качестве мотелей. Через какое-то время эти компании уже строили многоэтажные гостиницы под своими марками – «Holiday Inn», «Ramada», «Marriott» и т.д. В то же время «мотельный продукт» продолжал появляться, но уже как гибрид отеля и мотеля, то есть строились многоэтажные и средней этажности здания, предлагавшие расширенный ассортимент услуг по сравнению с набором, традиционно предоставляемым в мотелях.

Классификация предложения гостиничного продукта

гостиничными цепями.

Появление этого направления развития рынка гостиничных услуг было первой реакцией гостиничных компаний на замедление темпов роста и старение основных продуктов корпораций. Ограничения прироста могли происходить по причине насыщенности рынка или вследствие того, что в существующих экономических условиях первоначально разработанная концепция развития уже не действовала или не была столь же выгодной, как методы, использующиеся в работе конкурирующих компаний. Например, в начале 80-х годов «Ramada» разработала и выпустила на рынок концепцию трехступенчатой классификации своего продукта, представленного гостиницами «Ramada Inn», «Ramada» и «Ramada-Renaissance». Каждый из этих продуктов различался по уровню цен, услуг и структуре управления. «Holiday Inn», «Holiday Inn Hotels» и «Holiday Inn Crown Plaza» представляют пример классификации гостиничного продукта другой гостиничной компании – «Holiday Inn». Остальные компании вскоре поддержали инициативу первых двух и предложили различные формы классификации своего предложения, основанные на градации от небольшого отеля к гостинице и далее к супергостинице.

Использование новых форм привлечения потребителей в гостиницу.

Многие известные гостиничные цепи и независимые гостиницы предлагают пожить бесплатно в течение 1-2 дней своим партнерам – представителям туристских компаний или журналистам. Это помогает им в дальнейшем повысить уровень продаж и способствует распространению положительного мнения о гостинице. Так, гавайские гостиницы корпорации «Hyatt» и «Hilton», сейшельская собственность «Le Meridien», гостиницы острова Маврикий, входящие в национальную гостиничную цепочку «New Mauritius Hotels» (NMH), гостиницы, включенные в ассоциации и союзы «The Leading hotels of the World», «Small Luxury Collection Sheraton», прибегают к такому способу стимулирования.

**1.3 Основные признаки гостиничной цепи**

Международная гостиничная ассоциация (МГА) подразделяет гостиничные цепи на три категории:

- корпоративные цепи – гостиничные корпорации, владеющие многочисленными предприятиями;

- цепи независимых предприятий, которые объединяются для использования общей системы бронирования, концепции маркетинга, рекламы и других дорогостоящих для отдельного предприятия услуг;

- цепи, предоставляющие управленческие услуги.

Основными признаками гостиничной цепи являются:

1. Формальные элементы, обеспечивающие узнаваемость объектов, включенных в цепь, как визуальное единство. Обычно это достигается общим логотипом, цветовой гаммой, элементами декора, названием. Что в совокупности и является внешней сущностью торговой марки, делает ее узнаваемой;

2. Общность структурных элементов, из которых состоят объединяемые отели, а также одинаковый уровень предполагаемого комфорта и обслуживания;

3. Единая стратегия функционирования, предполагающая стандартизацию основных процедур обслуживания, маркетинга и продаж, за счет чего достигается одинаковый качественный уровень работы всех объектов цепи. Этот и предыдущий признаки являются внутренней сущностью торговой марки и закрепляют в потребительском сознании представление о престижности бренда;

4. Наличие специфической структурной надстройки над базисным элементом, состоящим из отдельных гостиниц, или управляющей компании, которая осуществляет общее стратегическое руководство, контролирует соблюдение стандартов и т.д. Она представляет отдельное юридическое лицо, связанное с управляемыми ею объектами специально заключаемыми договорами.

Гостиничные цепи несомненно обладают рядом преимуществ, основными среди которых являются:

1. Возможность приобретения крупных партий товаров и услуг по оптовым ценам. В силу того, сто владелец цепи управляет несколькими объектами, он может делать крупные закупки и в последующем предлагать другим предприятиям-членам цепи оборудование для номеров, белье и постельные принадлежности, моющие и чистящие средства, предметы санитарно-гигиенического назначения и т.д. по низким ценам.

2.Экономия затрат на подготовку персонала. Как правило, цепь осуществляет централизованную подготовку кадров, что значительно сокращает затраты каждого члена цепи в отдельности. Кроме того, участие в цепи делает доступными для его членов услуги высокооплачиваемых специалистов-консультантов в определенных областях, оплатить стоимость которых каждой гостинице в отдельности было бы проблематично.

3. Эффективное продвижение гостиничных услуг на рынок и экономия на рекламных мероприятиях. Проведение хорошо организованной рекламной кампании всегда требует значительных расходов, которые очень ощутимы для бюджета отдельных независимых гостиниц. Гостиничные цепи позволяют своим членам распределять между собой расходы на рекламу и продвижение, так что все могут пользоваться результатами рекламных кампаний, затрачивая небольшие средства. Кроме того, рекламную функцию выполняет торговая марка цепи.

4. Использование централизованной системы бронирования, которая позволяет повысить загрузку номерного фонда всех предприятий-членов сети.

5. Использование централизованной системы бухгалтерского учета, проведение общих маркетинговых исследований, строительство, осуществление операций с недвижимостью. Преимущества объясняются тем, что специалисты, занятые в этих направлениях, могут обслуживать все гостиницы, входящие в цепь, что существенно сокращает соответствующие расходы.

**Глава II. Особенности управления гостиничными цепями**

**2.1 Концепция международной гостиничной цепи**

По данным Всемирной туристской организации, всего в мире действует 16 млн. гостиниц, причем 20% из них относится к гостиничным сетям. Сеть, как показывает зарубежная практика, - наиболее эффективный способ ведения хозяйства в гостиничном бизнесе.

Первые национальные сети отелей зародились в США еще в 1930-е годы, и именно в Америке их больше всего по сравнению с другими странами. Сегодня не менее 70% американских отелей входит в ту или иную гостиничную сеть.

Концепция международной гостиничной цепи возникла в Северной Америке в конце 50-х гг. Если говорить коротко, то ее базовый принцип - использование имиджа торговой марки для продвижения гостиничного продукта на внутреннем и зарубежном рынках. Это предполагает качественно новую ступень в развитии гостиничного предложения, возникающую, как и любое качественное изменение, на базе существенного количественного роста. Когда гостиницы из дела всей жизни отдельного владельца превратились в разновидность активов и объект коммерческой недвижимости, возникла потребность в профессиональном управлении их объединениями, а не только отдельным средством размещения.

Рост объемов гостиничного строительства привел к концентрации отелей, находящихся в собственности отдельных лиц или компаний для успешного управления этими объектами владелец сначала сам подбирал персонал, определял ценовую политику и стратегию продаж. Затем по мере развития бизнеса, основной задачей управления становится стандартизация процессов, позволяющая тиражировать найденные эффективные решения. В итоге процессы управления и владения гостиницами стали расходиться: те, у кого этот бизнес пошел успешно, стали наращивать его объемы, в том числе и за счет менее удачливых коллег, создавая первые гостиничные сети или цепи.

В чем преимущества сетевого объединения? Сетевая организация управления гостиницами обеспечивает эффективную и качественную эксплуатацию большого количества строящихся объектов путем стандартизации продукта и унификации систем управления. Профессиональная деятельность по продвижению и продаже созданного продукта обеспечивает участникам цепи лучшую заполняемость и более высокие финансовые результаты.

Гостиничная сеть представляет собой группу объектов аналогичного класса, объединенных в единую систему с общей формой управления и рядом унифицирующих признаков, повышающих ее внутреннюю и внешнюю эффективность. Внутренняя эффективность системы характеризуется наилучшим использованием организационных ресурсов и оптимизацией материальных, финансовых и информационных процессов отдельных компонентов цепи для достижения максимального рыночного результата.

Крупнейшие гостиничные сети мира объединяют тысячи гостиниц и сотни тысяч номеров, что позволяет уверенно говорить об эффективности этой формы управления.

Для наглядности можно привести такой пример: количество номеров, управляемых компанией Intercontinental Hotels Group, составляет почти 537 000, что более чем в два раза превышает объем номерного фонда всей России.

**2.2 Российский опыт и перспективы создания гостиничных цепей**

Несмотря на очевидное преимущество объединения, гостиничные сети на российской почве пока еще не стали массовым явлением, и даже международные гостиничные цепи пока представлены единичными примерами.

В России пока не сложился класс собственников, владеющих большим количеством гостиничных объектов, а услуга профессионального управления не сформировалась по той причине, что владельцы гостиниц не доверяют наемным менеджерам.

Эта ситуация быстро меняется, поскольку современный этап развития российского гостиничного рынка отличается от того состояния, в котором он был 15 лет назад. Сейчас перед участниками российского гостиничного рынка как никогда остро встает вопрос: если управление в рамках гостиничной цепи, то международный или российский оператор? А также – приобретать ли каким-то способом право использования известного «бренда», или пытаться создать и «раскрутить» собственный?

Сетевой продукт на российском рынке будет развиваться в ближайшее время в двух направлениях.

Можно идти разными путями:

**2.2.1 Участия в международных гостиничных цепочках**

Международная практика доказала финансовую эффективность этого менеджерского приема.

Еще остается свежим в памяти пример, когда в конце 90-х гг. в Москве много говорили об успехе трех «Марриоттов»: 2, затем 3 объекта (сейчас уже 4), объединенных общим управлением, получили заметное рыночное преимущества, надолго стали лидерами гостиничного рынка.

Сегодня этот путь повторяют также моспромстроевские объекты, вышедшие в 2005-2006 гг. на рынок под брендом «Холидей Инн»: на Лесной улице, на Сущевском Валу и в Сокольниках.

И в целом в России гостиничные предприятия по все расширяющемся масштабе используют, при вхождении в гостиничные цепи, предложения международных операторов. За последние 15 лет на российский рынок вышли многие зарубежные гостиничные бренды.

Такие сети, как Marriott International, Holiday Inn Worldwide или IТТ Sheraton Corp., уже хорошо известны в России - под их марками не первый год работают крупные гостиничные объекты.

Иностранные инвесторы и операторы интересуются в основном Москвой и Санкт-Петербургом, готовы вкладывать деньги в строительство гостиниц в этих городах, отнюдь не в других российских центрах, нуждающихся в цивилизованном гостиничном хозяйстве. Кроме того, в основном международные сети работают по системе франчайзинга или по контракту на управление с уже действующими российскими отелями.

Вдобавок, пока крупные международные операторы продолжают вести поиск проектов и площадок для отелей высшей ценовой категории, по понятным причинам востребованности рынка, связанного с их цепями бронирования, да и по причине высокой доходности. Однако в обеих столицах для таких отелей существуют сложности с получением участков. Так что, например, в Москве на долю гостиниц, включенных в международные сети по договору франшизы или управления, приходится не более 10%, в других городах эта доля еще меньше. В Москве 20 гостиниц, работающих в составе международных гостиничных цепей и используюших их торговые марки (на сентябрь 2006 года). В этих гостиницах 5515 номеров на 10150 мест.

Доля таких гостиниц от общего числа в Москве составляет немногим более 10% гостиниц, 14,8 % от общего числа мест.

**2.2.2 Путь создания национальных управляющих гостиничных компаний и брендов**

Это направление развития представляется весьма актуальным.

Вернемся немного в историю, для понимания ситуации сегодняшнего дня.

Первые российские сети формировались на базе «общности владения», принцип объединения на этой стадии чем владеешь, тем и управляешь. При таком варианте формирования гостиничной сети полномочия управляющей структуры достаточно широки.

Начальный опыт создания российской гостиничной цепи был предпринят 1990-x годов в Москве. Средства размещения, расположенные в районе ВДНХ, были объединены в цепь «Нордотель». Однако стать настоящей гостиничной цепью этой корпорации не удалось: собственник объектов не смог переломить сопротивление старых кадров внедрению новых форм управления, которые, к тому же, были не слишком четко прописаны.

Другой подход уже давно практикует компания «Best Eastern», созданная туроператором «Академсервис». Best Eastern рекламирует входящие в нее гостиницы в едином каталоге и представляет их в международных системах бронирования. Однако называть эту форму гостиничного объединения цепью, а Best Eastern - управляющей компанией было бы неправомерно, поскольку она не руководит гостиницами, не влияет на качество обслуживания, не обладает механизмом воздействия на ценовую или имиджевую политику своих членов, не разрабатывает для них маркетинговые стратегии. Ее концепция несколько размыта. На нынешней стадии развития Best Eastern можно, скорее классифицировать как добровольную гостиничную цепь (или ассоциацию), как и ее тезку в США.

Начальный этап обнажил ряд препятствий, сдерживаюших интенсивное развитие этого направления:

Во-первых, стало очевидным, - для того чтобы создать гостиничную сеть, необходимо иметь объекты, готовые к эксплуатации.

Во-вторых, для того чтобы стать собственником цепочки из нескольких гостиниц, нужно иметь начальный капитал, объем которого исчисляется десятками миллионов долларов.

Поэтому вслед за первопроходцами в формирование сетей отправились структуры, обладавшие таким начальным потенциалом.

Так, на базе оперативного управления гостиничной собственностью был создан ФГУП ГК «Президент-отель» (ранее ГУП «Сеть «Президентотелей и здравниц Руси»). Традиционно это были солидные объекты, здесь имеются реальные рычаги влияния.

Вместе с тем, иных примеров объединения гостиничных объектов под единой управляющей компанией, находящихся в государственной, либо муниципальной собственности я привести не могу. Даже в случае реальности введения некоторых единых стандартов или требований к гостиничным государственным унитарным предприятиям, их объединения в цепочку не происходит.

Частная инициатива как альтернатива государственной машине проявляет большую настойчивость в освоении новых форм. Негосударственные структуры различного рода неоднократно предпринимали попытки создать гостиничную цепь или гостиничную управляющую компанию, предлагающую услуги внешнего руководства для предприятий этой сферы.

Сегодня уже имеются убедительные, хотя и не многочисленные, примеры когда управляющая компания, объединяющая объекты различных собственников, становится структурным ядром единой гостиничной цепи. Сеть отелей «Гелиопарк» начиналась с двух объектов в Подмосковье в собственности и одного объекта в Сочи. Начав с объектов в рекреационном сегменте, с 2005-2006 гг. компания перенесла опыт на управление городскими отелями. Сегодня в компании «Гелиопарк», в которую входит «Гелиопарк Отель Менеджмент», входят 10 гостиничных объектов. Здесь уже появляются серьезные признаки цепи - общее название, общность продукта, создается серьезный гостиничный бренд.

Компания «Амакс Гранд Хотелс» приобрела сегодня в собственность и управление 14 объектов различной вместимости и классности, объединенных под брендом AМAКS Grand-Hotel. Большинство из них - старые гостиницы советской постройки, позиционировавшиеся под марками «Турист», «Спутник» и «Интурист». Приобретая проблемные отели, «Амакс Гранд Хотелс» постепенно проводит в них поэтапную реконструкцию, в результате которой может быть достигнута определенная унификация общего продукта и производственных процедур. Несмотря на изначальную разницу в уровне комфорта, все эти гостиницы объединяются в цепь «Гранд-отелей», что предполагает определенную элитарность.

Компания «ЮМАКО», начав как компания, управляющая и владеющая гостиницей «Катерина» в Москве, сегодня имеет 5 отелей, включая «Катерина-Сити», «Катерина-Резиденс», «Катерина-Альпик» и 4 строящихся объекта.

2005-2006 годы ознаменовались новым положительным опытом, начали создаваться и формироваться новые российские гостиничные цепи, с объектами расположенными преимущественно в регионах на основании различных туристских объектов в районе курортных зон. Активно образуются цепи малых отелей в СанктПетербурге. Примерами активно развивающихся на данном этапе цепочек можно назвать «Оранж Ринг Хотел Менеджмент», «Гринэкспресс», «Гранд Байкал», «Прогресс», «Русские отели», «Евразия: отели и курорты» и другие.

Как можно заметить, во всех перечисленных случаях гостиничная цепь создавалась на базе объектов, имевших общего собственника, который или совмещал функции владения и управления, или приглашал внешнего управляющего.

Вместе с тем, большинство из названных управляющих компаний полноценной гостиничной цепью пока назвать нельзя.

Возьмем для примера даже обладающую весьма солидным потенциалом «Интурист Хотелс Групп», образованную для управления гостиничными объектами компанией «АФК «Система». У данной специализированной структуры имеются формальные признаки цепочки: есть отели, есть внешнее управление. Но у нее пока нет основного признака «бренда», что подразумевает гомогенность объединяемых объектов, наличие собственных производственных стандартов, соответствующего протокола работы и кадрового резерва, позволяющих тиражировать нужное качество на новых площадках.

Преодолеть эту болезнь роста предстоит очень многим, пожалуй, всем выходящим на отечественный рынок управляющим компаниям, сетевым операторам.

К их числу необходимо отнести группу «Бонита», владеющую, по ее информации, двумя гостиницами в Казахстане и продвигающуюся на московский рынок с проектом отеля «Шерризон» (совместно с ОАО «ГАО «Москва»).

Реальность шанса выйти на российский гостиничный рынок многих других потенциальных компаний пока не доказана фактическими результатами. Известно о проектах «Basel», которые формируют цепь «Русские отели», управлять которыми будет южноафриканская Protea, о проектах компании «Русское золото», а также «Интеко», которая имеет ряд площадок для развития гостиниц, но еще точно не определилась, самой руководить своими гостиницами, или пригласить кого-то из международных операторов.

Заявлено о нескольких проектах, которые пока так и не были реализованы. Например, компания «Базовый элемент», планировавшая построить 10-15 отелей в различных регионах России, пока еще далека от осуществления своих планов. АКБ «Доверительный и инвестиционный банк», в сотрудничестве с «Сэйбр Проджектс» распространил в печати информацию о предполагающемся строительстве в России сети недорогих гостиниц. Подобные проекты были у «Альфа-банка».

Данное развитие идет на фоне того, что до 2004-2005 гг. ни крупные корпорации, ни финансовые структуры не проявляли большого интереса к гостиничному бизнесу. А многие потенциальные участники процесса предпочитают не заявлять о своих планах.

Что же является общим препятствием, тормозящим развитие полноценных национальных гостиничных компаний?

Как отмечалось выше, чтобы создать цепочку из нескольких гостиниц, необходимо иметь объекты, готовые к эксплуатации, либо иметь солидный «длинный» начальный капитал.

Альтернативой приобретению готовых объектов является их строительство, однако этот вариант требует гораздо больше времени, что, безусловно, сказывается на окупаемости и прибыльности гостиниц. Весьма часто предполагается, что владелец сети будет ею управлять, а на современном этапе развития гостиничного бизнеса в России необходимого опыта управления у собственников нет.

Реализовать проект формирования гостиничной сети под силу только крупной корпорации, имеющей возможность мобилизовать значительные ресурсы на длительный срок. Строительство 10 небольших отелей общей вместимостью 1500 номеров среднего класса обойдется в $130-150 млн. Для комплектации штата потребуется не менее 1200 человек. К этому количеству нужно добавить более 100 сотрудников управляющей компании, а также персонал строительных компаний.

Есть и другие причины, лежащие в плоскости гостиничного менеджмента, управления.

Как одна ласточка не делает весны, так и механическое объединение нескольких отелей под общим управлением вовсе не означает создание гостиничной цепи. Пока в российском контексте можно говорить лишь о самой начальной стадии объединительного процесса. То, что существует уже как реальность в российском ресторанном бизнесе или в торговле, в гостиничной сфере еще только зарождается. На данный момент претенденты на звание первого в этой сфере пытаются понять, что же такое гостиничная цепь и как действовать, чтобы добиться успеха.

Основным препятствием на пути гостиничного бума в городах России можно назвать не столько дефицит денежных средств на реализацию проектов, сколько отсутствие механизмов управления.

Это выясняется уже на стадии выбора системы управления, на этапе, требующем четкого позиционирования гостиничной ниши, самой концепции этого объединения. Ясно, что создать свой бренд сложнее, чем купить несколько гостиниц. В конце концов, многие из претендентов понимают это и пытаются снизить возможные риски, приглашая, уже сложившиеся специальные управляющие компании, имеющие положительный опыт в данной сфере.

Таким образом, строительство с целью дальнейшего управления оказывается трудным, дорогим и долгим способом формирования национальной гостиничной сети. Видимо, такие цепи появятся на рынке в последнюю очередь.

Доверительное управление

В то же время существует более простой и достаточно эффективный способ объединения объектов гостиничной недвижимости, в основе которого лежит принцип доверительного управления. История формирования таких сетей достаточно проста: опыт наиболее успешных проектов стал привлекать к себе внимание тех участников рынка, которые не смогли по тем или иным причинам столь же эффективно распорядиться собственными объектами. В последние годы зарубежный опыт доверительного управления гостиничными объектами рассматривается наиболее продвинутыми российскими компаниями как способ повышения эффективности бизнеса, позволяющий расширить сферу присутствия на внутреннем рынке.

Одним из последних примеров, иллюстрирующих этот путь сетевого объединения, является компания «Оранж Ринг Хотел Менеджмент» (ORНМ), позиционирующая себя как управляющая гостиничная компания. В ее портфеле девять отелей бизнес и люкс класса.

Отличия российских гостиничных сетей от международных образцов заключаются в отсутствии единого продукта в рамках имеющихся сетевых образований. На зарубежных рынках потребители гостиничных услуг имеют стойкие ассоциации о качестве обслуживания в определенной сети и могут формировать мнение о качестве сервиса на основании ее торговой марки. В России опыт пребывания в одной из сетевых гостиниц не обязательно дает представление о других объектах, включенных в это образование. На данной стадии развития рынка управляющие компании берутся за разноплановые объекты. Например, упоминавшаяся выше компания «Гелиопарк» управляет не только рекреационными отелями и комплексами, но и городскими гостиницами, а «Оранж Ринг Хотел Менеджмент» ORНМ объединяет как городские гостИ1ШЦЫ бизнес-класса, так и курортные комплексы класса люкс. Кроме того, российские управляющие компании не имеют единых стандартов, позволяющих эффективно тиражировать гостиничную услугу.

Количество объединенных в сеть объектов еще нигде в России не превысило 20. Отечественные операторы проходят ускоренный курс обучения, отсутствие опыта неизбежно приводит к срывам сроков, затягиванию переговорного процесса, неполному ассортименту услуг и прочим сложностям, омрачающим отношения управляющей компании и собственника.

На начальном этапе формирования гостиничной сети важно уделять внимание мотивации сотрудников и прикладывать усилия для удержания квалифицированных кадров, сохранения целостности компании и предотвращения ухода топ-менеджеров. Компания «Амакс Гранд Хотелс» спустя неполный год после своего основания потеряла руководителей департаментов, создавших в феврале 2006 г. собственную управляющую компанию «Аккорд Менеджмент Групп». Один из топ-менеджеров компании «Оранж Ринг Хотел Менеджмент» в свое время возглавлял подмосковный «Гелиопарк», а глава и основатель «Hospitality Management Group» в недавнем прошлом работала в гостинице «Катерина».

Российские операторы занимают собственную нишу, не конкурируя напрямую с международными брендами. Они предлагают услуги на тех сегментах рынка, которые не охвачены зарубежными представителями. Это небольшие малоприбыльные по западным меркам объекты: курортные отели, функционирующие на рынках с высокой сезонностью, гостиницы в отдаленных регионах России. Такое позиционирование позволяет отечественным сетям набраться необходимого опыта и запаса финансовой прочности для дальнейшей экспансии. Можно предположить, что в будущем они смогут более успешно конкурировать с международными брендами, менее гибкими и хуже приспособленными к российской действительности.

Базу для расширения отечественных гостиничных сетей, возглавляемых российским менеджментом, создадут именно их западные конкуренты, на базе которых будет воспитано новое поколение отечественных управленцев.

Для современного этапа развития рынка гостиничной недвижимости характерно привлечение иностранного капитала. Механизм привлечения таков: формируется объединение, состоящее из руководителя проекта (генподрядчика), управляющей компании (оператора) и финансовой структуры. Примером такого объединения стал совместный проект SRV International, Rezidor SAS, Delta Capital Management (при участии скандинавских фондов Swedfund и Finnfund) по строительству сети гостиниц под брендами Radisson SAS, Park Inn, Country lnn. Первый отель Park lnn уже открылся в Екатеринбурге.

Еще одна тенденция - это объединение российского административного ресурса, западного менеджмента и капитала, которое позволяет осуществлять крупномасштабные проекты в достаточно короткие сроки. Например, компания Conseillon Belegging В. V. создала структуру, в которую кроме оператора «Аккор» (марка Ibis) входит корпорация «ТемпСтройСистема», а финансирование осуществляется Европейским банком реконстрyкuии и развития. Компания занимается строительством гостиничных объектов в Калининграде и Нижнем Новгороде.

Эти примеры не исчерпывают список тех компаний, которые потенциально готовы раскинуть гостиничные сети по России. Первые крупные региональные проекты зададут определенный темп, под который в дальнейшем будут подстраиваться остальные участники рынка.

Кроме частных компаний в создании национальных цепей проявляет заинтересованность и государство, которое разрабатывает совместно с ВТО концепцию создания национальных гостиничных цепей. Пока не ясно, как и на каких объектах будет реализовываться эта концепция, если она будет разработана.

В развитии гостиничных цепей Россия пока стоит в начале пути, но уже отчетливо видно, что вряд ли кому-то одному будет присуждена «пальма первенства». Скорее всего, прорыв произойдет почти одновременно, и в России появится сразу несколько национальных гостиничных цепей, которые будут развиваться по законам рынка: расти, сливаться, поглощаться и т. д.

**2.3 Формы управления гостиничными цепями.**

**2.3.1 Гостиничный менеджмент и виды структур управления отелем**

Любой отель представляет собой некую систему или совокупность связанных между собой элементов, действующих как единое целое при реализации его генеральной цели. Для эффективного управления отелем необходимо, чтобы все управленческие решения, направленные на удовлетворение потребностей гостей, опирались на строго зафиксированную управленческую иерархию.

Менеджмент (англ. management), совокупность принципов, методов, средств и форм управления экономическим субъектом для улучшения эффективности его деятельности, снижения затрат и увеличения прибыли.

Основными методами менеджмента являются: ситуационный подход, стратегическое планирование и целевое управление.

Основными задачами менеджмента являются принятие и реализация принятых решений. Решение задач менеджмента достигается путем определения способов осуществления целей, выполнением управленческих решений, подготовкой и переподготовкой работников, контролем и корректировкой реализации решений.

Современному менеджменту, по оценке известных, консультантов гостиничного дела Волова А.Б. и Иванова В.В., известны пять основных видов классических организационных структур управления в зависимости от способа их построения - линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизионная и матричная. Рассмотрим особенности, способы и условия, а также преимущества и недостатки использования каждой из них на примере гостиничного менеджмента.

А. Линейная структура управления (ЛСУ) является самой простой по построению и обеспечивает непосредственное, прямое воздействие на объект управления - персонал гостиницы (исполнителей) и бизнес-процессы со стороны линейного руководителя, возглавляющего определенный участок гостиницы. Под участком в данном случае следует понимать определенную доходообразующую сферу бизнеса гостиничного предприятия, например: номерной фонд, рестораны и бары, конгресс-центр и банкетную службу, оздоровительный клуб и т.д.

В ЛСУ в полной мере выполняется принцип единоначалия, т. к. все исполнители внутри подразделения подчиняются одному единственному человеку - линейному руководителю, который решает вопросы широкого круга, но только в рамках своего участка. Подобные взаимодействия обеспечивают высокую скорость и достоверность движения информации, непротиворечивость заданий, а также способствуют сокращению числа управленческого персонала в отеле. Система управления также обеспечивает возможность контроля над исполнением поручений, т. к. линейный менеджер несет полную персональную ответственность за результаты работы своего подразделения.

С другой стороны, руководитель подразделения в ЛСУ должен быть высоко квалифицирован и компетентен во всех вопросах, касающихся непосредственно его участка. Действительно, например, менеджер ресторанов и баров помимо знаний в области ресторанного дела и общих навыков руководства должен обладать знаниями в области продаж и маркетинга, логистики продовольствия и складирования, бухгалтерского учета, а также технического и компьютерного обеспечения. Несмотря на простоту построения самой структуры, слишком усложненным представляется производство и предоставление услуг внутри участков гостиницы, что приводит к увеличению числа линейного персонала.

Применение. Построение систем гостиничного менеджмента по принципу ЛСУ наиболее часто встречается в мини-отелях, предоставляющих неширокий или ограниченный спектр услуг и относящихся к категории три или четыре звезды. Наиболее яркими примерами московских отелей, использующих принципы ЛСУ, являются московские «Алроса на Казачьем», «Сретенская» или «Акварель», количество подобных отелей на рынке пока не велико. Усложнение технологий обслуживания и расширение спектра оказываемых гостиницами услуг послужили причиной перехода к более сложным структурам управления, использование которых в гостиничном бизнесе является более эффективным и предпочтительным в настоящее время.

Б. Функциональная структура управления (ФСУ) - организационная структура, построение которой основано на дифференциации функций управления, разделяющих процессы на отдельные операционные отрезки, а управленческие воздействия на воздействия по функциям. Подобная организационная структура является классическим вариантом разделения труда по вертикали. Применение ФСУ обусловлено ростом размеров отелей, усложнением процедур предоставления услуг, появлением новых гостиничных продуктов, и, в связи с этим, необходимостью деления сложных бизнес-процессов и работ на простейшие операции (действия) для организации наиболее эффективной координации и контроля над их исполнением.

Функциональная структура предполагает разделение всей гостиничной деятельности, а также внутренних процессов по направлениям, каждое из которых возглавляет функциональный руководитель. Такими направлениями являются - организация приема и размещения гостей, организация питания в гостинице, продвижения услуг гостиницы на рынок и организация маркетинговых исследований, организация учета и контроля над поступлением и использованием средств (бухгалтерия), управление человеческими ресурсами (отдел кадров), обеспечение технической и информационной поддержки внутренних операций и процессов (инженерная служба, IТ -служба) и т. д. ФСУ предполагает, что функциональные руководители гостиницы не вмешиваются в дела друг друга, а их деятельность координируется директором гостиницы или его заместителем. Использование рассматриваемой структуры способствует быстрому профессиональному росту функциональных руководителей, а также повышению оперативности и качества принятия решений внутри подразделений, т. к. руководители принимают решения в основном в той сфере, в которой наиболее компетентны.

Пожалуй, главным недостатком использования рассматриваемой структуры является тот факт, что она делит единые процессы на множество различных операционных отрезков (мини-процессов), что, с одной стороны, способствует повышению эффективности их выполнения, однако ведет к снижению эффективности выполнения процесса в целом. Это является следствием нарушения или ослабления взаимодействия функциональных подразделений. Поэтому для оптимизации работы ФСУ управления необходимо снижать значение любых диагональных связей в структуре и усиливать вертикальную, а также горизонтальную интеграцию для обмена информацией между функциональными направлениями.

В отличие от линейной структуры управления функциональная допускает связь руководителя с исполнителями через менеджеров среднего промежуточного звена. Они, в свою очередь, могут часть своей ответственности делегировать на нижестоящий уровень, выступая по отношению к нему в качестве функционального руководителя. Таким образом, один работник может одновременно подчиняться сразу нескольким функциональным руководителям. На практике это часто приводит к нарушению принципа единоначалия и распорядительства. По сравнению с линейной системой управления в ФСУ может снижаться оперативность принятия решений, требующих участия представителей нескольких служб отеля, а также возникать конфликт интересов их руководителей.

Применение. На сегодняшний день ФСУ является самой распространенной системой управления в гостиничном бизнесе и наиболее часто используется для организации управления средними и крупными отелями, особенно первоклассными, предоставляющими широкий спектр услуг своим клиентам. Подобную систему организации используют «Националь Ле Меридиан», «Рэдиссон САС», «Метрополь» в Москве, «Гранд Отель Европа», «Астория» в Санкт-Петербурге и многие другие.

В. Линейно-функциональная структура управления (ЛФСУ) является одновременно развитием и комбинацией двух предыдущих структур управления. Основной целью ее построения является использование преимуществ ЛСУ и ФСУ.

У линейного руководителя внутри его участка теперь появляются функциональные звенья, менеджеры которых выступают его непосредственными советниками.

Так, например, у линейного руководителя участка ресторанов и баров может быть сформировано звено персонала по кухне (повара, кондитеры, работники по кухне), звено обслуживающего персонала ресторанов (официанты, бармены, метрдотели), хозяйственное звено (уборщики, посудомойки, инженеры), звено продаж и маркетинга, звено бухгалтерии, а также звено логистики (снабжение и склад). У менеджера службы номерного фонда появится звено бронирования, звено приема и размещения (администраторы стойки портье, кассир, консьерж, швейцары, подносчики багажа, посыльные), хозяйственное звено (горничные, инженеры), звено продаж и маркетинга, звено бухгалтерии, звено логистики.

В ЛФСУ линейный руководитель участка разделяет общее управление своим подразделением по функциям, - он оказывает линейное воздействие на функциональных руководителей, а те, в свою очередь, оказывают технологическое содействие исполнителям в выполняемых работах. Как и в линейной структуре управления в ЛФСУ внутри подразделения функции управления полностью разделены и на руководителе лежит вся полнота ответственности за результаты работы. Ее использование способствует улучшению качества принятия управленческих решений в результате углубления специализации. В то же время, применение ЛФСУ подразумевает усложнение структуры и увеличение размера управленческого штата.

Применение. Использование системы ЛФСУ или отдельных ее элементов встречается сегодня на практике в средних и больших отелях, руководство которых предпочитает управлять бизнесом путем его структурирования не по функциональным критериям, а по центрам прибыли. Широкое распространение, хотя и в видоизмененной форме, данная система получила (и до их пор находит) в эпоху процветания советских принципов хозяйствования, когда директор отеля управлял бизнесом исключительно через аппарат своих заместителей, курировавших определенную совокупность служб гостиницы. Подобная система управления, например, с успехом использовалась до последнего дня существования гостиницы «Москва» в г. Москве в 2003 году.

Г. Дивизионные структуры управления (ДСУ) - это структуры, формирование которых происходит за счет обособления на уровне производства услуг (обслуживания) функций па какому-либо критерию (гостиничным продуктам, группам потребителей, рынкам сбыта и т.д.), а также концентрации функций управления на конкретных участках или сферах, причем центрам внимания является самая прибыльная сфера (основной источник прибыли).

Для построения дивизионных структур управления используется следующий алгоритм:

• формируется единая для любой из выбранных сфер система менеджмента па функциональному признаку для организации управления всеми видами сфер; она состоит из функциональных руководителей высшего звена управления;

• отдельна формируется система источников (сфер) прибыли отеля, т.е., например, производства всего спектра гостиничных услуг, совокупность групп потребителей или целевых рынков сбыта, а также их дифференциация па степени доходности. Управление конкретной сферой внутри этой системы осуществляется усилиями менеджеров среднего и низового уровней управления;

• формируется взаимосвязь названных систем управления и осуществляется руководства функциональных руководителей первой системы над управляющими конкретными видами сфер внутри второй системы.

Т. к. рассматриваемая система управления строится под конкретные виды гостиничных продуктов, она закладывает базовые предпосылки для наиболее эффективной организации процессов их производства, управления, контроля качества и сбыта на рынках. Дифференциация по признаку наиболее прибыльного продукта способствует достижению гостиницей максимума прибыли. Обособление функций по видам гостиничных продуктов, группам потребителей, рынкам сбыта и т.п. позволяет вести отдельный учет, сбыт, снабжение и другие операции па выбранным сферам (источникам прибыли). В то же время, сложность построения самой структуры управления требует наличия в штате отеля большого количества компетентных высококвалифицированных специалистов.

При построении дивизионной структуры управления, ориентированной на потребителя (ДСУОП), дифференциация па признаку наиболее доходной группы потребителей позволяет сконцентрироваться на максимальном удовлетворении ее требований к обслуживанию, а также наиболее эффективно формировать и управлять всей клиентской базой отеля. Тем не менее, использование структуры да пускает вероятность снижения качества обслуживания менее доходных групп потребителей.

Применение. Многие современные отели успешно используют в организации своей работы элементы ДСУ для развития новых и совершенствования существующих продуктов, завоевания новых перспективных рынков и т.д. Как ожидается, данная система организации будет использоваться для официального представления на рынке и дальнейшего развития нового продукта отеля «Балчуг Кемпински Москва» по выездному обслуживанию - бренда «Балчуг Кейтеринг» («Baltschug Catering»).

Д. Матричная структура управления (МСУ) в виду особенностей своего построения ориентирована на конкретный проект или программу. Ее использование в гостиничном бизнесе рекомендуется при разработке и внедрении новых гостиничных продуктов (открытии навага ресторана, введении новой категории номеров), реализации программ повышения качества обслуживания гостей, организации тренингов па повышению квалификации персонала и т. д.

Формирование МСУ происходит за счет наложения на функциональную структуру (ФСУ) линейной структуры управления конкретным проектам. Во главе каждого проекта назначается менеджер, осуществляющий управление па горизонтали (общее администрирование проекта), кроме того, каждый из исполнителей также отчитывается руководителю сваей службы. Аппарат функциональных руководителей, чьи взаимоотношения с исполнителями проекта характеризуются наличием функциональных связей, реализует функции управления финансами, кадрами и другими ресурсами, необходимыми для реализации проекта. Таким образам, проектная группа находится в жесткой системе перекрестных: связей. Как правила, матричная структура носит временный характер до полной реализации проекта, программы, идеи и т.п. После окончания проекта команда распускается.

Матричная система управления, ориентированная на реализацию проекта, является одной из наиболее гибких организационных структур. Ее использование закладывает предпосылки для эффективной координации рабаты персонала в проекте, оптимальному использованию ресурсов отеля, а также снижению оперативной нагрузки на высшее руководства. С другой стороны, МСУ имеет и ряд недостатков. Главный из них - двойное руководство или дуализм в результате подчинения исполнителей одновременно руководителю проекта и менеджеру службы, что может приводить к возникновению конфликтных ситуаций. Достаточно трудным представляется также процесс определения и осуществления баланса власти и ответственности менеджеров за результаты работы команды по проекту. К тому же в случае одновременной реализации нескольких проектов менеджменту отеля приходится распределять ресурсы сразу по нескольким направлениям.

Применение. Матричная система управления рекомендуется к использованию в отелях при осуществлении и реализации специальных проектов. Например, при открытии нового ресторана в гостинице руководитель проекта набирает себе временную команду из работников каждого функционального направления. Эта команда работает вместе в период выполнения всего проекта. В этом случае, работник службы ресторанов и баров отвечает за разработку блюд нового ресторана, подготовку меню, работник технической службы отвечает за налаживание системы кондиционирования, энерго- и отопительных систем ресторана, координирует проведение ремонтных работ. Работник хозяйственной службы отвечает за обустройство интерьера и дизайн. Представитель отдела продаж и маркетинга занимается разработкой фирменного стиля ресторана, его имиджем, подготавливает программу продвижения услуг ресторана на рынок. Работник отдела кадров курирует вопросы подбора команды ресторана (повара, официанты, метрдотели, охрана, уборщики). Представитель финансового отдела (бухгалтер) ведет учетные и расчетные операции. Управление командой проекта с использованием матричной структуры применялось, например, при реализации проекта реконструкции и открытия нового ресторана «Брассери Эрте» в гостинице «Аэростар» в 2002 году.

Все представленные выше по методике Валова А.Б. и Иванова В.В. организационные структуры управления используются для организации управления современными отелями. На практике встречаются ситуации, когда руководство отеля использует элементы нескольких систем управления при формировании собственной организационной структуры. Для удобства выбора гостиничным менеджментом варианта структуры управления предлагается сравнительный анализ их характеристик, условий и возможностей применения в современном гостиничном бизнесе.

Необходимо отметить, что на формирование характеристик организационной структуры менеджмента гостиницы помимо особенностей самого отеля, а также системы взаимоотношений его работников также влияют внешние факторы (экономические, политические, социально-культурные и т.п.). И чем динамичнее изменяются факторы внешней среды, тем адаптивнее должна быть структура менеджмента. Поэтому, являясь базой для эффективной организации работ в рамках отеля, структура управления, тем не менее, должна быть гибкой и подвергаться систематическому пересмотру на предмет соответствия стратегическим целям гостиничной компании. Также должны учитываться текущие изменения, связанные с ростом квалификации работников, появлением новых управленческих технологий, изменением состава функций управления и условий внешней среды.

**2.3.2 Специфика различных видов управления гостиничными предприятиями**

Помимо общих для всех гостиниц особенностей организации и функционирования каждый вид гостиниц (гостиничных объединений) имеет свою специфику. По способу организации бизнеса на сегодняшний день в мировой гостиничной индустрии выделились 2 больших группы гостиничных объектов по типу управления - гостиничные цепи и независимые гостиницы:

• независимые гостиницы находятся в самостоятельном владении, распоряжении и пользовании владельца, получающего прибыль от такой собственности. Наличие договорных обязательств с другими компаниями в вопросах управления или использования чужого торгового знака или знака обслуживания не влечет за собой изменение статуса предприятия как независимого по отношению к другим субъектам рыночных отношений.

• цепь - объединение гостиниц (два и более), осуществляющее коллективный бизнес и находящееся под непосредственным контролем руководства цепью. Цепь может иметь собственные здания и землю или арендовать их. Руководство цепи имеет преимущества при разделе прибыли, но в то же время несет ответственность за операционные потери.

Основой гостиничной цепи является стремление к идентичности предоставления услуги, вне зависимости от места и времени ее продажи. Это влечет, как неизбежное, унификацию организации функционирования, планирования рабочих пространств (логистики) помещений, вплоть до единого стиля, дизайн-оформления, ассортимента и уровня услуг, а также стандартов качества обслуживания гостей.

Гостиничные цепи, ориентированные на определенные массовый стандарт предоставления услуг, как правило, функционируют в крупных городах со значительной концентрацией постоянного и временного населения. Это естественно, т. к. здесь есть высокий спрос на номера, спрос здесь создается благодаря «стандартизированному гостю», имеющему целью приезда деловые центры, международные компании, известные исторические памятники, спортивные сооружения и пр.

Часто в цепь гостиниц входят различные типы гостиниц, тогда они объединяются в подгруппы и имеют свою марку, в результате чего образуется -гостиничная компания, объединяющая несколько торговых марок - «брендов», также порой называемых цепями. Преимущество компаний и цепей, строго придерживающихся своих фирменных наименований торговой марки, состоит в том, что потребители, воспользовавшись услугами одной гостиницы цепи, могут быть уверены в идентичном качестве обслуживания и размещения в другой гостинице цепи, независимо от ее местонахождения.

Это, в частности, позволяет гостиничным компаниям задолго до открытия новой гостиницы проводить ее рекламу и бронирование мест в ней, т.к. постоянные клиенты предпочтут новую гостиницу со знакомыми стандартами размещения и обслуживания случайному выбору. Практика показывает, что гостиничная цепь начинает бронирование мест в новой гостинице еще за год до ее открытия. С момента открытия бронирования в новой гостинице ее название и реквизиты включают в национальный перечень гостиниц, а также во всевозможные специальные справочники.

В итоге, гостиницы цепи с самого начала обеспечены клиентами, тогда как вновь организованная независимая гостиница, должна самостоятельно начать бороться за каждого нового гостя.

Гостиницы цепи, относящиеся к определенному «бренду», в отличие от независимых предприятий, тем не менее, ограничены в создании специфических особенностей обслуживания, поскольку:

А. Гостиницы цепи в целях получения прибыли ориентированы на предложение своего продукта (товара, услуги) широкому кругу потребителей. Услуга при этом не может не приобретать усредненный характер, что соответствует интересам цепи, но не конкретной гостиницы. В связи с этим, у ряда гостиниц в силу значительного разброса вкусов клиентуры возникают трудности, вызванные невозможностью создания своего специфического продукта, т.к. он может не совпасть с интересами рыночного сегмента цепи.

Б. Находясь в составе системы управления гостиничной цепочки, гостиницы стремятся к единообразию со всеми предприятиями. Предприятия ориентированы на то, чтобы клиенты знали, что положительный опыт, достигнутый в одной из гостиниц цепи, безусловно будет повторен внутри цепочки независимо от страны, или региона расположения.

В. Управление гостиничной цепочкой в значительной степени упрощается в случае стандартизации услуг, обслуживания и управленческой политики: есть возможность экономии на закупках, наем и подготовка специалистов стоят относительно дешевле, упрощен контроль за качеством услуг и т. д.

Процесс выхода гостиничных цепей на международные рынки сопровождался постоянным поиском новых организационных форм и методов управления, которые, при учете специфики гостиничного хозяйства, позволили бы обеспечить цепи оптимальную прибыль. В противоположность промышленным компаниям, состоящим из производственных групп, выделенных по принципу специализации, обслуживания сбыта или территориального единства, в начале своего развития гостиницы цепи в определенном регионе объединялись в филиалы. Филиал осуществлял руководство группой гостиниц, находящихся в одной стране или географическом регионе. В результате осуществлял ось сравнительно более глубокое проникновение на рынок. Выполнение основных управленческих функций руководством филиала или цепи создает предпосылки для более рационального использования кадров, позволяя создать самостоятельные подразделения, занимающиеся решением определенных вопросов, что не по силам отдельной гостинице.

Однако, создание филиалов в значительной степени связано с управлением собственными гостиницами цепи. Быстрое расширение гостиничных цепочек в 70-80 годы истощило их инвестиционные фонды. Поэтому, в настоящее время, чтобы выйти на новые рынки и СНИЗИТЬ риск открытия новых гостиниц, а также уменьшить инвестиционный капитал, гостиничные цепи стали широко применять новые формы развития.

На сегодняшний день гостиничный бизнес олицетворяет собой в значительной степени франчайзный подход к предпринимательству, и практика свидетельствует, что спада в этом деле не предвидится. Например, систему франшизных отношений широко использует «Рэдиссон Хотелз»: В 1986г. число франшизных гостиниц было 59, а в 2000 г. оно увеличилось до 307; «Холидей Инн», в настоящее время лидер САС среди гостиничных компаний «брендов», состоит почти на 100% из франшизных членов. Вместе с тем, территориальный признак организации работы гостиничных цепей сохранился и в настоящее время, когда в целях дальнейшего расширения цепей при минимизации риска широко применяется франчайзинг.

Таким образом, объединяя несколько гостиниц, цепи становится легче решать задачи совершенствования организации строительства и сдачи в эксплуатацию, дизайна и обстановки помещений гостиниц, совершенствования и внедрения новых форм обслуживания и исследовательской работы.

В отличие от гостиничных цепей, независимые гостиницы, которые крайне редко столь же крупные, как стандартная гостиница цепочки, (в среднем от 10 до 200 номеров), кроме крупных городов, являются типичными для небольших городов или курортных поселений. На территориях такого типа они существуют не боясь конкуренции со стороны цепей, т.к. гостиничные корпорации с крупным бизнесом считают подобные районы для своего делового масштаба практически нежизнеспособными. Одновременно, целый ряд гостиничных компаний, принимая во внимание рост спроса на услуги малых гостиниц и их преимущества по сравнению со средними и крупными, начали развивать цепи малых гостиниц.

Возможность придания своему бизнесу неповторимых черт является и спецификой, выделяющей независимые гостиницы среди других, и одним из преимуществ этих гостиниц.

В процессе поиска путей облегчения работы на рынке независимые гостиницы создают ассоциации, при этом сохраняя свою самостоятельность. Смысл ассоциативного объединения независимых гостиниц состоит в том, что члены ассоциации могут использовать систему бронирования, принадлежащую ассоциации, концепцию маркетинга и другие дорогостоящие для отдельной гостиницы услуги. Между членами объединения происходит обмен информацией и опытом, накопление и анализ информации, оформляются групповые страховые полисы, создаются пулы для закупки продуктов большими партиями, что дает право на оптовые скидки. В результате, ассоциации оказывали содействие в решении общих вопросов, сокращая расходы своих членов.

Таким образом, помощь, оказываемая ассоциациями независимым гостиницам, сводится к предоставлению посреднических услуг, распространению информации и защите интересов перед органами власти, тогда как другие формы организации бизнеса, в том числе и франчайзинг, позволяют получить ряд экономических преимуществ.

**2.3.3 Формы гостиничных объединений**

В настоящее время даже специалисты с трудом могут объяснить разницу между различными формами, связывающими владельцев гостиниц с разнообразными внешними структурами, созданными для повышения эффективности бизнеса. Многие не понимают, чем отличается независимая управляющая компания от структуры, руководящей гостиничной цепью, франчайзинговая система от добровольной гостиничной ассоциации и сети систем информации и бронирования. Возникает эта путаница из-за того, что цель всех объединений - повысить эффективность эксплуатации гостиниц, но приемы, позволяющие добиться этого в условиях насыщенных рынков, сводятся к набору стандартных действий.

Независимая управляющая компания обычно имеет дело с несхожим гостиничным продуктом различных отелей, связанных (или не связанных) франчайзинговыми отношениями с другой компанией. Владелец гостиницы платит как управляющей компании, так и отдельно - франчайзинговой за использование ее торговой марки. На московском гостиничном рынке примерам таких отношений могут стать отели цепи Marriott, управляемые компанией Interstar.

Компания, управляющая гостиничной цепью, в основном, имеет дело только с собственностью, объединенной единой торговой маркой, как, например Ritz-Carlton. В этом случае владелец платит ей за управление своей собственностью и предоставление ряда иных услуг, в том числе за торговую марку.

Франчайзинговая система предоставляет права на использование своего имени, логотипа, систем бронирования, стандартов обслуживания и других услуг; но не осуществляет непосредственного управления отелем. Большинство столичных гостиниц высокого класса имеют договоры франчайзинга с компанией, владеющей торговой маркой.

Сеть систем информации и бронирования позволяет гостинице стать частью общенациональной или международной системы бронирования и, в то же время, сохранить свое имя. Будучи ее членом, она платит за присоединение к ним, осуществляя прочие операции по управлению и продвижению своих услуг самостоятельно или с помощью специальных структур, перечисленных выше. Крупнейшими системами такого типа в США являются Quality Courts, Best Western, Best Eastern и Mastеr Hosts. Некоторые из них позднее преобразовались в ассоциации с полным набором услуг, предоставляемых их членам, и мало чем отличаются от франчайзинговых компаний.

Сегодня в мире существует множество гостиничных ассоциаций, предлагающих своим членам весь спектр услуг, традиционно включаемых в франчайзинговый пакет, в том числе маркетинговые исследования. Независимые отели и национальные гостиничные цепи присоединяются к ним, чтобы продвигать свои торговую марку или продукт на международных рынках. Такие организации обычно классифицируются как добровольные гостиничные цепи/ассоциации. На российском рынке наиболее известна Leading Hotels of the World, объединяющая только пятизвездные отели класса «де люкс» в 60 странах мира.

Помимо приведенных структур, существуют «гибриды», такие как Hilton и Marriott, действующие под собственным именем или предоставляющие свои торговые марки на условиях франчайзинга отдельным отелям.

цепочковая гостиница туристский менеджмент

**2.3.4 Оценка отличий управления гостиничным предприятием**

Управление гостиницами - особый бизнес, который принципиально отличается от управления, например, офисным центром. В последнем случае управляющий, как рачительная хозяйка, следит за объектом, поддерживает и развивает его. Управляющий же отелей, сродни менеджеру по продажам, ежедневно должен свой объект продавать.

Принципиальное отличие отелей от других типов недвижимости состоит в том, что на гостиничных площадях организуется бизнес по продажам услуг проживания, и эти продажи происходят ежедневно. Оператор выполняет две функции: во-первых, управляет инженерно-технической инфраструктурой, во-вторых, процессом продажи номеров и организацией обслуживания клиентов. В офисных и торговых зданиях УК занимается их эксплуатацией, в том числе решает вопросы по подбору арендаторов и заключает договоры с ними. Затем арендаторы организуют свой бизнес на арендуемых площадях. Управляющая компания к этому бизнесу никакого отношения не имеет. В гостиницах же помимо управления зданием, УК занимается бизнесом - продажей номеров и обслуживанием клиентов. Причем приоритетными являются процесс продажи и обслуживания.

В случае с управлением отелями речь идет не о здании гостиницы и его инженерных системах, а в первую очередь об управлении гостиничным бизнесом как «услугой» - то есть о загрузке отеля гостями (это показатель является самым важным), установке и регулировании тарифов, предоставлении возможностей для организации и проведения конференций, дополнительных услугах отеля.

Функция управления гостиничным зданием как таковым, его инженерией, как правило, осуществляется оператором, так как в штатном расписании любого отеля присутствует инженерная служба. Если говорить об управлении объектом, то в данном случае менеджер, наверное, сталкивается с теми же проблемами, что и в офисных зданиях, хотя этот термин практически не применим к гостиницам. Сложность инженерных задач, стоящих перед соответствующими службами в гостиницах, пожалуй, даже выше, чем для других видов коммерческой недвижимости.

В гостиницах, как и в жилых домах, многократно возрастает нагрузка на водоснабжение и канализацию, необходимо обеспечивать безопасность большого количества людей. И инженерно-техническая сторона воспринимается как одно целое с гостиничным бизнесом, предоставляя соответствующий класс услуги. Для всех гостиниц среднего и высокого класса необходимо обеспечивать бесперебойное горячее и холодное водоснабжение, работу лифтов, освещение. Если данные сервисы отсутствуют, класс гостиницы снижается».

«Гостиница - это особый организм, который работает 24 часа в сутки, 7 дней в неделю, 365 дней в году. Поэтому важно, чтобы все службы отеля могли бесперебойно функционировать. В «Шератон Палас отеле», например, инженерные службы, прачечная, химчистка, обслуживание в номерах, связь, пекарня работают целые сутки. Клиенты 5-звездочных отелей ожидают соответствующий классу гостиницы уровень сервиса, и сотрудники гостиницы не имеет права эти ожидания не оправдать.

Кроме того, специалисты напоминают, что в ресторанах, конференц-залах, фитнес-центре отеля совмещаются различные потоки: гости отеля и посетители «с улицы». Соответственно, необходимо обеспечить свободный доступ всех клиентов во все общественные помещения так, чтобы работа службы безопасности быта незаметной, но вместе с тем эффективной.

Есть еще одна модель управления, применяемая только в гостиницах бюджетного плана. Такие отели, как правило, экономят на всем, в том числе и на численности персонала, но в случае «наплыва» постояльцев привлекают множество сторонних компаний. Эта практикуется на Западе, но в России такая схема управления не нашла своего применения, поскольку управляющий оператор вряд ли будет приглашать сторонние компании, которые могут не отвечать его требованиям.

Если отель интегрирован в многофункциональный комплекс, инженерное обеспечение может осуществляться инженерной службой всего здания (выделенной в отдельную эксплуатационную компанию). Для обеспечения гостиничной части здания инженерными услугами, владелец отеля или оператор по поручению собственника могут заключить соответствующие договоры - о снабжении коммунальными услугами, о техническом обслуживании (ремонт инженерной инфраструктуры, лифтовое хозяйство и т. д.) - с профильными организациями. То есть это договор так называемого аутсорсинга, что более распространено в зарубежных отелях. Также возможен договор обслуживания с компанией - поставщиком оборудования. Для предоставления текущего инженерного и ремонтного обслуживания в отеле существует инженерная служба - специалисты по электрике, сантехнике, малярным и плотницким работам. Нельзя забывать о том, что дежурный техник вступает в непосредственный контакт с гостем, в номере которого произошла поломка или требуется наладка какого-либо оборудования. В таких случаях предпочтительнее допускать до работ штатных сотрудников обученных и ознакомленных с правилами общения с постояльцами.

Будущие собственники гостиничной недвижимости нередко задаются вопросом - а кто именно должен управлять отелем?

Оказывается, вариативность ответов может удовлетворить любого владельца. В первую очередь управлять отелем может структура, созданная компанией-собственником. Для этого собственник создает юридическое лицо - ООО, ЗАО, которое нанимает персонал и занимается всеми вопросами, связанными с эксплуатацией здания отеля и ведением гостиничного бизнеса. Как правило, к такому способу прибегают небольшие, частные гостиницы, в основном расположенные в провинции».

Второй способ - это управление по франшизе.

В этом случае отель использует стандарты известного бренда, но осуществляет управление самостоятельно.

Третий способ управления - это прямой контракт. Как показывает многолетний опыт, этот способ управления является оптимальным для отелей 4 и 5 «звезд», так как международные корпорации обладают огромным опытом, стратегиями, технологиями, стандартами, которые разрабатывались с учетом работы с клиентами на различных рынках. И, наконец, о четвертом варианте гостиничного менеджмента. Услуга управления часто идет в паре с покупкой торговой марки, но последняя не является обязательным условием. Есть объекты, которые управляются одной структурой, а имеют марку другой (это три гостиницы Marriott в Москве, все отели под маркой «Холидей Инн).

В настоящее время в России наиболее распространены контракты на прямое управление в сегменте 5 «звезд», ведь именно в таких отелях клиенты предъявляют наиболее высокие требования к качеству услуг, и цены очень высоки. Доля франшиз даже в этом сегменте небольшая. Среди 4-звездочных отелей встречается как прямое управление, которое наиболее распространено в регионах, так и прямые договоры. Следует отметить, что контрактное управление отелями 4 «звезды» более эффективно, чем управление собственными структурами в этом сегменте.

Чем ниже уровень гостиниц, тем реже встречаются контракты на прямое управление. Привлекательным моментом для собственников является тот факт, что практически все операторы предлагают подключение гостиницы к централизованным маркетинговым программам, глобальным системам бронирования, некоторые из этих GDS (global distribution systems) поддерживаются авиаперевозчиками. Но, как отмечают в компании «Отель Технологии», их влияние на загрузку отеля не стоит переоценивать. Практика показывает, что 80, а то и более процентов загрузки отеля являются результатом действий его менеджмента на локальном рынке.

Между тем специалисты рынка не пришли к единому мнению о том, какое управление является более привлекательным и конкурентоспособным. Лучшие результаты показывают гостиницы, управляемые международными операторами, особенно на рынках, где имеется достаточная конкуренция. Например, в Санкт-Петербурге все участники рынка отмечают, что гостиницы, управляемые известными операторами, лучше адаптируются к рынку, чем их независимые коллеги. Основные объекты, привлекающие профессиональных управленцев (международных операторов), позиционируются в сегменте 4-5 «звезд» и на стыке верхнего и среднего сегментов («Холидей Инн», «Парк Инн», «Бест Вестерн»). В будущем предполагается расширять и средний сегмент за счет марок «Ибис», «Дейз Инн» и пр.». На рынке гостиниц еще не сформировался портрет российского управляющего оператора. Если владельцу здания небезразлична дальнейшая судьба отеля, ему невыгодно приглашать малоизвестного оператора. По экономическим показаниям, конечно же, наиболее привлекателен вариант управления отелем известного бренда.

А вот в компании «Отель Технологии» считают, что первенство международных операторов стереотип. В 90-х годах на российском рынке, и в первую очередь на рынке Москвы, были заключены контракты на прямое управление. И в результате большинство современных отелей находятся под управлением иностранных операторов, которые одновременно предоставляют и право использования своей торговой марки по лицензионному соглашению. Во многом благодаря именно этому у инвесторов и застройщиков сложился стереотип, что оператор может быть только иностранным, и только при этом условии отель будет работать эффективно, предоставляя сервис на соответствующем уровне». Отчасти это утверждение соответствует действительности, так как опять-таки в России в течение десятилетий культура гостеприимства, управления гостиничной услугой вообще не признавалась, говорят в компании «Отель Технологии». И поэтому правообладатели торговых марок (редко доверяют) просто не могут доверить управление гостиничным объектом под своим именем какой-либо компании, не имеющей соответствующего опыта. В последнее время ситуация начала меняться. Первым примером является компания «Моспромстрой Отель Менеджмент», которая управляет двумя отелями марки Holiday Inn в Москве на Лесной улице и на Сущевском Валу.

**Глава III. Исследование работы цепочковой гостиницы Holiday Inn, представленной на российском рынке**

**3.1 Менеджмент качества и соблюдение единых стандартов в данной цепочковой гостинице**

Многие отели стараются предлагать свои продукты с характеристиками и дизайном лучше, чем у конкурентов. Так, вновь построенные отели стараются обратить внимание потребителей на безупречное состояние своей материально-технической базы, - на выделении этого преимущества основана практически вся рекламная компания отелей в первые несколько лет их существования/реконструкции. Конкурентным преимуществом, однако, является не только качественное состояние МТБ гостиницы, но и ее предметный и функциональный аспекты - площадь и обстановка гостевых номеров, общественных помещений, техническая обеспеченность отеля и т.д. В данном случае важную роль могут сыграть даже казалось бы не самые значительные детали - площадь номера, размер и тип кровати, количество полотенец в ванной комнате, наличие биде, дополнительного одеяла, спектр технического оборудования в бизнес-центре отеля, степень оснащенности тренажерами фитнес-центра, размер бассейна и т.д. Все эти «детали» В совокупности могут сформировать достаточно сильное конкурентное преимущество отелю, которое также необходимо учитывать при организации его позиционирования.

Дифференциация по классу обслуживания и спектру услуг. Так как аспект качества обслуживания является основным в гостиничном бизнесе, этот тип дифференциации является одним из наиболее популярных. Практически любая современная гостиница должна стремиться превысить ожидания своих потребителей в уровне обслуживания, характерном для своей классификации (звездности). Многие отели успешно используют стратегию наращивания вверх продуктового ассортимента, открывая отдельные этажи, где за небольшую доплату гостям предлагается более высокий уровень сервиса - улучшенные номера, отдельная регистрация и расчет на этаже, комната для завтрака, комната для проведения встреч и переговоров и т.д. Такая практика внедрена в работу московских отелей «Космос» (этаж «Космос Клуб»), «Шератон Палас» (этаж «Шератон Тауэрс») и многих других.

Некоторые отели («Холидей Инн», «Балчуг Кемпински», «Ренессанс», др.) сегодня стараются персонифицировать свой сервис, вводя в свой штат должность менеджера по работе с гостями, задачей которого является более эффективное удовлетворение индивидуальных потребностей гостей. Например, отель «Мариотт Аврора» предлагает на сегодняшний день эксклюзивную услугу для своих гостей на рынке Москвы - службу дворецких, работающую на каждом гостевом этаже. Благодаря работе этой службы любой гость может заказывать дополнительные услуги не через разные службы гостиницы и решать все свои проблемы не через сотрудников службы регистрации, а через обращение к дворецкому на своем этаже. Каждый дворецкий знает постоянных гостей по именам и умеет предвосхитить любые их пожелания. Это способствует сокращению времени обслуживания, более оперативному решению проблем гостя, повышению внимания к нему со стороны персонала отеля, что в конечном итоге приводит к увеличению его доходов.

Таким образом, важнейшим конкурентным преимуществом любой гостиницы является более широкий по сравнению с конкурентами спектр предоставляемых услуг. При этом любая новая качественная услуга, создающая дополнительные удобства для гостя будет им наверняка по достоинству оценена.

Дифференциация по персоналу. Известно, что в гостиничном бизнесе перед каждым сотрудником стоит важная и непростая задача - создавать атмосферу гостеприимства, в которой все гости будут чувствовать себя комфортно. Гостиницы, нанимающие и удерживающие лучших сотрудников-профессионалов в отрасли и формирующие команду единомышленников, создают себе большое конкурентное преимущество, которое будет очень трудно перенять или скопировать конкурентам. Дифференциация по персоналу требует тщательного отбора персонала, планирования программ морального и материального стимулирования, ротации кадров, а также системы тренингов и курсов повышения квалификации.

Вместе с тем, существует и проблема восприятия персоналом новых технологий и идей развития отеля. Некоторые сотрудники в таком случае, как правило, в силу низкой профессиональной компетенции исповедуют принцип: «Это теория, а вот на практике все по другому». А вот на практике непонимание сути нововведений, сопротивление изменениям, нежелание учиться на чужом опыте, заторможенность в установлении эффективных коммуникаций, игнорирование необходимости управления знаниями приводит к существенным ограничениям конкурентоспособности и, в конечном итоге, потере отелем доходов.

Дифференциация по качеству питания. Практически каждый гость, останавливающийся в отеле, пользуется услугами его ресторанов и баров. От того, насколько качественные продукты и ингредиенты использует отель при приготовлении блюд, а также от профессионализма и выдумки поваров гостиницы зависит ее репутация. Подобная дифференциация, проводимая отелем, помогает ему привлекать внимание организаторов банкетов, фуршетов, свадеб, конференций, корпоративных вечеров и т.д.

Дифференциация по программе поощрения постоянных гостей. Значительным конкурентным преимуществом отеля может оказаться программа поощрения, предлагаемая гостям, останавливающимся в отеле на постоянной основе. Подобные программы удобны для гостей, выгодны для отеля и предлагают - дополнительные скидки на услуги отеля или включение в цену ряда дополнительных услуг, возможность бесплатного проживания в любом отеле мира, принадлежащей данной сети, и т.д. Таковы поощрительные программы Starwood Preferred Guest («Sheraton»), Private Concierge («Кемпински»), Мarriоtt Rеwards(«Мариотт»), Нiltоn Ноnоrs («Хилтон») и Priority Club Rewards («Holiday Inn») и многие другие. Ряд отелей также является участником бонусных программ международных авиакомпаний, - проживание в отеле добавляет гостю баллы, определенный итог которых можно использовать для бесплатного перелета в какую-либо страну мира. И, наоборот, полученные баллы за пользование услугами какой-либо авиакомпании дает возможность гостю прожить ночь в отеле бесплатно. Иногда только преимущества, получаемые гостем в рамках подобных программ, способны влиять на его решение о выборе отеля. Поэтому менеджменту гостиницы важно планировать эффективность поощрительных программ для постоянных гостей и формировать конкурентное преимущество.

Практически в каждом отеле, не говоря уж о гостиничной сети, существует программа поощрения постоянных гостей. Наиболее часто используемая система скидок на номера - это так называемая «накопительная система», когда клиент, набрав определенное количество очков или баллов за проведенные в гостинице ночи, получает значительные льготы[ и привилегии за пользование гостиничными и дополнительными услугами.

Очень важным моментом в этой связи является тот факт, что данная программа работает везде, где представлена гостиница - член данной цепочки. Гость может и не жить ни одной ночи в вашей гостинице, но из-за того, что он набрал это количество баллов в отелях других стран или получил там дисконтную карту, вы обязаны предоставить ему скидку или иную привилегию, на которую он имеет право. В этом случае отель должен расписать эту систему в маркетинговой политике, чтобы снизить риски, которые могут быть по ст. 40 НК РФ.

Другая форма работы с клиентами, набравшими определенное количество баллов или получившими карту VIP-гостя, - это предоставление не только скидок, но и бесплатных услуг или иных поощрений. Например, по программе «Постоянный гость» ему могут предоставить проживание в номере повышенной категории, хотя он оплатил только стоимость стандартного номера; подарить махровый халат с логотипом гостиничной сети; разрешить бесплатно пользоваться процедурами фитнес-центра.

Кроме того, клиент может накопленными баллами расплатиться за проживание или в ресторане за ужин, или за любую другую услугу отеля.

Накапливает гость эти баллы в основном за границей, а тратит у вас в гостинице. В результате налицо безвозмездное оказание услуг. Однако, как показывает практика, они не всегда могут трактоваться как безвозмездно оказанные, например, если в договоре с ассоциацией будет прописано условие, что все предъявленные гостем баллы в оплату тех или иных услуг могут быть возмещены (компенсированы) ассоциацией, допустим по их себестоимости (лучше конечно, если по рыночной стоимости).

Согласно стандартам, принятым в цепочке, клиенту предоставляются некоторые дополнительные услуги бесплатно, например, бритвенные принадлежности, зубные щетки, гигиенические принадлежности и т.п. Данная услуга позиционируется гостиницей как входящая в стоимость номера.

Дифференциация по тортовой марке или имиджу. Иногда положительного имиджа или репутации гостиницы бывает достаточно для того, чтобы привлечь клиентов к сотрудничеству. Большим преимуществом отеля является его принадлежность к известной международной гостиничной сети, поддерживающей стандарты обслуживания на высоком уровне. Для того, чтобы завоевать репутацию или позицию, отдельные гостиницы могут присоединяться к маркетинговым группам. Например: московские гостиницы «Балчуг Кемпински» и «Националь Ле Меридиан», а также петербургские «Гранд. Отель Европа», «Астория» И «Талеон Клуб» входят в ассоциацию «Ведущие отели мира». Это членство положительно сказывается на имидже этих отелей, оказывает им определенную маркетинговую поддержку, а также предоставляет дополнительный канал бронирования.

В зависимости от особенностей конкретных гостиничных продуктов и возможностей самого отеля он может использовать одновременно от одного до нескольких направлений дифференциации для позиционирования.

**3.2 Организационная структура гостиничного предприятия и требования к материально-технической базе гостиничного предприятия Holiday Inn Moscow Lesnaya**

Группа отелей Holiday Inn , является составной частью еще большего объединения Inter Continental Hotels Group.

Историю появления Inter Continental Hotels Group можно проследить с 1777, когда Уильям Басс установил пивоваренный завод в Burton-on-Trent, торгующим под его собственным именем. Бизнес процветал при Уильяме и его сыне Майкле Томасе, превратившегося в ведущего внутреннего пивовара и экспортера. В 1876 их торговая марка красный треугольник стала первой торговой маркой, которая была зарегистрирована в Великобритании.

Поскольку бизнес рос, и активно участвовал в консолидации промышленности, приобретая такие известные региональные компании как Tennents Caledonian в Шотландии, и Mitchells и Дворецкие в Мидлендсе. Бас, сливается в 1967 с Charringtons в Лондоне. Каждый региональный пивоваренный завод имел большие пабы, и в результате Бас стал одним из крупнейших среди пивоваров и владельцев паба в стране.

Бас уже имел маленькую цепочку отелей, которые были приобретены в 1987. Но первое существенное международное движение в гостиничный бизнес произошло в 1988, с закупкой Holiday Inns International, и последующим приобретением остающегося североамериканского бизнеса Holiday Inn в 1990.

Holiday Inn была уже продвигаемым отельным брендом среднего уровня, первоначально основанном американским предпринимателем Kemmons Wilson в Мемфисе, Штат Теннесси в 1952, чтобы обслуживать и удовлетворять потребности путешествующих американских семей. Господин Wilson вернулся разочарованным после отпуска и решил открыть сеть отелей, которая по его представлениям отвечала бы требованиям хорошего отдыха. После открытия первой собственной гостиницы сеть отелей необычайно быстро разрослась.Постоянные инвестиции и развитие сети превратили Holiday Inn в международный бренд.

В 1991, была создана новая цепочка Holiday Inn Express, в дополнение к уже имеющимся, расширяя долю отельного сервиса. Также в 1994 был создан новый бренд Crown Plaza, чтобы переместить группу на высококлассный рынок.

В России компания Inter Continental Hotel Group представлена 4 отелями Holiday Inn: Holiday Inn Moscow Lesnaya, Holiday Inn Suschevsky, Holiday Inn Vinogradovo, Holiday Inn Sokolniky.

Гостиница “Holiday Inn Lesnaya” была открыта в марте 2005 г. по международному соглашению о коммерческой концессии компанией ООО “Моспромстрой Отель Менеджмент”. Учредителем компании является компания ЗАО “Мосмпромстрой”, одна из самых крупных компаний Москвы. В марте 2006 г. был открыт отель “Holiday Inn Suschevsky”, принадлежащий той же компании.

Управление отелями “Holiday Inn Lesnaya” и “Holiday Inn Suschevsky” осуществляется в соответствии с международными стандартами гостиничной цепи “Holiday Inn”,всемирно известной маркой, сочетающей высокий уровень сервиса с умеренными ценами на услуги, что обеспечивает оптимальное соотношение цены и качества. Holiday Inn насчитывает более 1500 гостиниц по всему миру и является одной из самых крупных и узнаваемых гостиничных сетей в мире.

Предметом деятельности гостиницы является:

- предоставление комплекса гостиничных услуг в соответствии со стандартами сервиса сети Holiday Inn;

- предоставление услуг питания;

- предоставление помещений для конференций, переговоров, презентаций и иных культурно - досуговых мероприятий.

В сети гостиниц действует, так называемая, Holiday Inn Programme, которая включает в себя:

- Priority Club Rewards;

- Employee Room Benefit Programme;

- Holiday Inn Can-do Programme;

- Holiday Inn “Forget something?”;

- Holiday Inn Pillow Menu;

- Holiday Inn “Kids Stay& eat Free” Programme;

- “Do-not Disturb” Service Offer.

Гостиница «Holiday Inn Moscow Lesnaya» расположена в центре города на улице Лесная, рядом со станцией метро Белорусская. Ее месторасположение очень удобно как для бизнес-туристов, так и для отдыхающих. В ее услуги входит:

- 301 номер;

- мини бары в номерах;

- ресторан и лобби бар “Red& White”;

- 24-часовое обслуживание в номере;

- бизнес – центр;

- 9 конференц-залов;

- магазин;

- мини тренажерный зал;

- 24-часовая охрана;

- охраняемая парковка;

- услуги прачечной и химчистки.

Осуществление технологического цикла обслуживания гостя обеспечивают в гостинице следующие службы (рис.1):

- служба управления номерным фондом (Rooms Division);

- административная служба (Administration Department);

- служба организации питания (Food&Beverage Department);

- коммерческая служба (Sales&Marketing Department);

-инженерно – техническая служба (IT).

Хозяйственная служба.

Этот отдел состоит из химчистки (laundry), службы уборки номеров (maids) и службы уборки общественных помещений (cleaners).

Функциями этого отдела является обеспечение ежедневной уборки номеров и общественных зон гостиницы, работа химчистки и прачечной для гостей, а так же стирка рабочей формы персонала, постельного белья, скатертей и салфеток и т.д.

В обязанности горничных входит уборка номеров. Она проводится в соответствии с принятыми нормами и стандартами. Уборка выездных номеров, представляет собой более трудоемкое и тщательное занятие, нежели уборка занятых номеров. Вечерняя смена горничных обеспечивает подготовку номеров ко сну: специальная заправка кровати, свежие вечерние газеты, включение вечернего освещения в номере, поверхностная уборка номера при пожелании гостя.

Убранные номера проверяются супервайзером службы, на соответствие стандартам. Каждому номеру присваивается определенный статус, который вносится в компьютер координатором. В обязанности координатора также является ответы на звонки гостей с просьбами что-либо принести или забрать из номера. Ковровые покрытия и дорожки в коридорах чистят по мере загрязнения. Кроме ежедневной уборки номеров, обычно дважды в год проводится генеральная уборка.

Персонал службы гостиничного хозяйства отеля также обязан следить за порядком во всех местах общественного пользования. Общественные зоны гостиницы, как правило, убирают в ночное время.

Служба организации питания.

Данная служба осуществляет обслуживание гостей в ресторанах, барах и кафе гостиницы. Производит обслуживание банкетов и мероприятии в банкетных залах гостиницы, а также на конференциях. Отвечает за приготовление пищи, хранение напитков и продуктов. За уборку помещений на кухне, мытье посуды. Занимается приемом заказов и доставкой их в номера, контролем и пополнением продуктов и напитков в мини-барах. Отвечает за организацию питания в столовой для персонала.

Служба включает в себя:

- кухню (kitchen);

- банкетную службу (banqueting);

- ресторанное обслуживание (restaurants);

- служба обслуживания на этажах (room service);

- бары (bars);

- службу стюардинга (stewarding);

- столовую для персонала (canteen).

В состав службы входят: шеф-повар, метрдотели, официанты, бармены, сотрудники Room Service,кассиры в ресторанах и кафе, персонал различных цехов на кухне, персонал столовой для персонала, уборщики и т.д.

Служба приема и размещения гостей.

К ее основным функциям относится приветствие гостя и выполнение необходимых формальностей при его размещении (проверка бронирования, заполнение карты гостя, проверка предоплаты, если таковая была внесена). При размещении сотрудник службы приема и размещения должен еще раз согласовать условия предварительного бронирования (категорию номера, наличие удобств, вид оплаты, цену, срок пребывания в гостинице, предполагаемую дату отъезда.) К функциям службы приема относятся также распределение номеров и учет свободных мест в гостинице, выписка счетов и производство расчетов с клиентами. Сотрудники стойки приема совмещают в себе одновременно и функции кассиров, что принято в гостиницах высокого класса с целью обеспечения удобства для гостя. Одной из функций службы приема является предоставление исчерпывающей информации гостям об услугах, предлагаемых в отеле. Зачастую информация может быть очень обширной. Для облегчения восприятия туристской информации, как туристами, так и самим персоналом гостиничных и туристских предприятий была создана система стандартной, унифицированной записи этой информации. В 1986 году Советом Министров Европейского Сообщества была принята Система стандартизированной информации для гостиниц. Она состоит из большого количества пиктограмм (стилизованных рисунков), используемых в основном в европейских странах, а также в ряде стран других регионов мира.

Учет и регистрация документов гостей, заполнение для них регистрационных бланков, с целью регистрации его по месту жительства в гостинице для всех паспортно-визовых органов страны является также обязанностью администратора службы приема. После этого гостю выдается вкладыш в паспорт о временной регистрации в гостинице.

В отделе приема расположена картотека с карточками гостей, на которых есть личная подпись гостя, которую сотрудники других отделов могут сверить в случае возникновения спорных счетов и т.д. А так же эти ячейки используются для корреспонденции гостей.

В картотеке содержится информация, собранная со всех служб гостиницы, имевших с гостем контакт, с целью повышения качества обслуживания при повторном приезде гостя.

Как правило, в гостиницах используются специальные компьютерные программы, которые позволяют максимально упростить ведение учета свободных мест, расчеты и передачу всей необходимой информации и счетов внутри гостиницы, в том числе вести картотеку на всех гостей. Так, например, в гостинице «Holiday Inn Moscow Lesnaya» используют компьютерную систему «Opera», которая была создана на базе «Fidelio».

Многие гостиницы оснащены современной электронной системой ключевого хозяйства. Сотрудники службы приема и размещения при въезде гостя выдают ему карточку электронного ключа в специальном конвертике (ключнице), на котором указывается номер комнаты, чтобы в целях безопасности не указывать его на самом ключе.

**3.3 Ориентация гостиницы Holiday Inn на сегмент туристского рынка**

Один из основных законов маркетинга утверждает, что не существует единого рынка, рынок всегда состоит из отдельных сегментов, в каждом из которых находятся покупатели с определенными потребностями. Отсюда возникает задача приспособления каждого товара к тому или иному сегменту рынка. Все это, несомненно, относится к предприятиям, представляющим гостиничные услуги. Хотя процесс специализации отелей, приспособление их к различным сегментам туристского рынка еще далеки от завершения, тем не менее, уже сейчас можно утверждать, что эпоха универсальных отелей, рассчитанных на любого путешественника, уходит в прошлое. Все больше отелей специализируются на вполне определенных сегментах рынка.

Критерий сегментации:

1. По цели поездки клиента.

2. По значимости клиента для отеля.

3. По уровню обслуживания и доходности клиента.

Сегментация потребителей гостиничных услуг по цели поездки. Изначально клиентская база гостиницы складывается из того рыночного сегмента, на который рассчитана гостиница. Как известно, рыночные сегменты образуются по различным признакам. Для гостиничного бизнеса наиболее базисным сегментообразующим признаком является цель путешествия клиента. Так, если отель специализируется на бизнес-туризме, то он должен быть расположен в деловом центре города поблизости от важнейших государственных учреждений. В таком отеле обязательно должен быть бизнес-центр, предоставляющий клиентам отеля возможности пользования факсом, телексом, электронной почтой, ксероксом, международным телефоном, а также услуги переводчиков и даже стенографисток. В отеле должны быть помещения для проведения переговоров, а также обязательно организация проката автомобилей с водителем и без него. В структуре номерного фонда должна быть значительная доля одноместных номеров. В каждом номере обязательно должны быть рабочий стол с хорошим освещением и возможностью подключения компьютера, естественно, телефон с выходом в город, а также весьма желателен пресс для глажения брюк. Это, разумеется, в дополнение к обычному набору оборудования гостиничного номера. Поскольку бизнесмены в поездках обычно весьма напряженно работают, то отель должен предоставить им услуги для отдыха и рекреации. Поэтому в бизнес-отеле должны быть сауна, бассейн, тренажерный зал. Не следует забывать, что вечером многие бизнесмены желают получить хотя бы минимальный набор развлечений. Важным фактором бизнес-отеля является его престижность, поскольку по тому, в каком отеле остановился бизнесмен, его партнеры по переговорам судят о положении представляемой им фирмы. Поэтому бизнес-отель обычно имеет категорию четыре звезды. Правда, в последнее время на Западе в связи со снижением величины командировочных расходов фирмы предлагают своим командированным селиться в трехзвездных отелях.

При планировании доходов бизнес-отель должен учитывать специфику своих клиентов: они совершают частые поездки, но продолжительность их пребывания невелика, причем в пятницу такие клиенты обычно уезжают домой. Поэтому возникает проблема загрузки гостиницы в выходные дни. Клиенты, как правило, летают регулярными рейсами, поэтому отель должен позаботиться о подаче автомобиля к определенным часам. Поскольку эти клиенты оплачивают не сами, то эластичность гостиничных услуг по цене не велика.

Внутри группы бизнес-отелей можно выделить категорию конгресс-отелей. Эти отели часто располагаются за городом, в живописных местах. Из самого названия следует, что такой отель должен иметь зал для проведения конгрессов с оборудованием для синхронного перевода, следует также учитывать, что несколько десятков, или даже сотен участников конгресса одновременно направляются на заседание, одновременно возвращаются в свои номера, одновременно принимают пищу и одновременно отправляются на экскурсии. Поэтому конгресс-отель должен иметь скоростные лифты большой грузоподъемности, а еще лучше – эскалаторы, последние, естественно, возможны только в относительно малоэтажных зданиях. Обязательно наличие банкетного зала вмещающего всех участников конгресса. Желательно отелю иметь свой автобусный парк. Отель должен предусмотреть программу развлечений для лиц, сопровождающих участников конгресса (программа для дам) – конные прогулки, экскурсии и другие услуги, в то время, когда те, кого они сопровождают, заседают в зале.

Все это, естественно, требует дополнительных расходов. Однако они окупаются, так как доходы конгрессного туризма в среднем в два раза выше доходов от рекреационного туризма (для отелей одинакового уровня). Повышенная доходность конгресс-отелей привлекла внимание владельцев курортных отелей, которые в целях борьбы с сезонностью стали проводить конгрессы в несезон. Естественно, для этого потребовалось построить и оборудовать соответствующие помещения.

Возможна и более узкая сегментация, которая учитывает не только цель поездки клиента, но и, например, пол. В последнее время появился еще один весьма специфичный сегмент рынка гостиничных услуг – гостиницы, ориентирующиеся на деловых женщин. С точки зрения менеджмента отеля, это женщина, которая путешествует одна или с подругой, а не при мужчине. Поэтому вопрос безопасности приобретает особое значение. Для обеспечения безопасности женщинам может выделяться отдельный этаж. Обычно это последний этаж и лифт на него ходит только тогда, когда клиент вставляет ключ от своего номера на этом этаже в специальное гнездо в кабине лифта. При оборудовании гостиничного номера особое внимание уделяется оснащенности ванной комнаты: большое зеркало, множество полочек для косметики, хорошее освещение. Обязательны хорошие замки и цепочки на дверях (двери с глазком). К заезду клиента в номер подаются цветы, фрукты, шоколад.

Для сравнения гостиница, предназначенная для обслуживания туристов, приезжающих с познавательными целями, должна быть расположена ближе к историческому, культурному центру города, основным объектам показа. Эта гостиница может быть любой категории (здесь уже идет дальнейшее деление рынка на подсегменты по величине дохода клиента). Гостиница невысокого класса вполне может обойтись без сауны, бассейна, тренажерного зала. Номера, как правило, имеют либо две кровати, либо двуспальную кровать. Стол в номере необязателен – вполне можно обойтись узкой полочкой вдоль стены. Разумеется, не нужен бизнес-центр, но желательно иметь возможность организации экскурсий. Если гостиница намеревается обслуживать туристские группы, то нужно подумать о том, как быстро проводить процедуры заселения и выселения.

Отели, предназначенные для отдыха (курортные) – отличаются прежде всего увеличенной площадью номеров и обязательным балконом. Ценовая эластичность услуг весьма велика. Клиенты живут достаточно длительное время и требуют множества развлечений. Здесь происходит дальнейшее деление отелей на подсегменты рынка. Если отель рассчитан на молодежный возраст, то требуется широкий выбор спортивных, танцевальных и тому подобных развлечений. Для более пожилого контингента нужен набор санаторно-лечебных услуг. Если отель предназначен для отдыха с детьми, то обязательно наличие игровой комнаты и гувернеров-воспитателей, с которыми можно оставить ребенка на несколько часов. Номера в таких отелях часто имеют третью (более узкую) кровать для ребенка.

Все рекреационные отели имеют полномасштабную систему питания, обеспечивающую им постояльцев как минимум три раза в день, тогда как небольшие отели, предназначенные для познавательного туризма, вполне могут обойтись предоставлением своим клиентам только завтрака. В отелях для отдыха с детьми обеспечивается детское питание (отдельное меню, столы, стулья).

Пожалуй, в отдельный сегмент можно выделить отели для очень богатых путешественников. Эти отели образуют в Европе свою цепь, название которой можно перевести как «замковые» отели. Эти отели представляют собой переоборудованные под гостиницы средневековые замки и поместья старой дворянской знати. Они могут иметь свой парк, в котором постояльцы могут охотиться на фазанов, или свое озеро, по которому можно кататься на яхте. Бассейн может быть оборудован в средневековой крепостной башне, а отделанная мрамором ванная комната иметь площадь сорок квадратных метров. В ресторане такой гостиницы один стол обслуживает бригада из пяти человек. Естественно, что в отделке номеров и общественных помещений используют самые лучшие и дорогие материалы.

Основным сегментом рынка, на который направлена деятельность гостиницы «Holiday Inn Moscow Lesnaya» - это бизнес-туристы. Данное средство размещения обладает всеми необходимыми качествами для отеля этого направления. Гостиница расположена в деловой части города, вблизи от станции метро и главной улицы Москвы. Набор предоставляемых услуг соответствует запросам проживающих гостей:

- комфортабельные и тихие номера;

- ресторан и бар;

- круглосуточное обслуживание в номерах;

- бизнес- центр;

- тренажерный зал;

- и т.д.

Гостиница входит в одну из самых больших гостиничных цепей, это дает потенциальным потребителям основание полагать, что ее обслуживание соответствует международным стандартам качества.

**3.4 Предложения по усовершенствованию функционирования гостиниц Holiday Inn, представленных на российском рынке**

Рассмотрим деятельность одной из гостиниц Holiday Inn в Москве - «Holiday Inn Moscow Lesnaya». Данная гостиница функционирует уже 2 года с марта 2005 г. и постоянно совершенствует качество своего обслуживания, а также предоставляемых услуг. Но, тем не менее, можно внести ряд корректировок в ее деятельность, которые способствовали бы улучшению работы предприятия. Основания для таких рассуждений автор получил исходя из преддипломной практики, пройденной в данной гостинице и опыта работы на этом предприятии.

Успех работы гостиницы во многом зависит от аккуратной и слаженной работы коллектива. Для этого необходима стимуляция персонала, побуждающая его улучшить показатель своего труда. В гостинице «Holiday Inn Moscow Lesnaya» существует такой способ, как ежемесячный выбор наиболее старательного сотрудника с последующей выплатой премии. Но, как показывает практика, этот метод не очень эффективен. Опираясь на опыт других гостиничных предприятий можно внедрить в службе приема и размещения % с продаж номеров, в случае если гость приходит с улицы без бронирования (walk-in). Это повысило бы заполняемость гостиницы и продажу самых дорогих номеров и стимулировало бы работу персонала.

Специальная форма персонала должна быть удобной и элегантной. Сотрудники службы питания, хозяйственной службы и службы СПиР – лицо гостиницы, ведь именно с ними гость контактирует на протяжении всего проживания в гостинице. Они всегда должны выглядеть ухоженными и хорошо одетыми. Форма должна быть всегда по размеру ее владельцу. Материал должен быть натуральным, не синтетическим, а фасон соответствовать имиджу гостиницы.

Хорошим способом ускорить процесс поселения и выписки гостей было бы создание службы Guest Relations, которая облегчила бы работу службы приема и размещения, а также улучшила бы процесс обслуживания гостей. Вместе с этим ее внедрение открывает новые услуги для гостей.

**Заключение**

Решение поставленных задач в дипломной работе позволило сделать следующие выводы:

1. Развитие и широкое распространение международных гостиничных цепей обусловлено несоответствием между уровнем предоставляемых услуг клиентам и их запросам. К современным тенденциям, получившим развитие в последнее десятилетие относятся: глобализация и централизация управления в гостиничном бизнесе; рост, географическое расширение и развитие международных гостиничных цепей, интеграция гостиничных цепей с другими предприятиями индустрии туризма, увеличение участия других предприятий в гостиничном бизнесе путем концентрации и перемещения капитала, как из туризма, так и из других отраслей, четкое позиционирование гостиниц на рынке; гибридизация гостиничного продукта; классификация предложения гостиничного продукта гостиничными цепями; использование новых форм привлечения потребителей в гостиницу.

2. Несмотря на очевидное преимущество объединения, гостиничные сети на российской почве пока еще не стали массовым явлением, и даже международные гостиничные цепи пока представлены единичными примерами. В России пока не сложился класс собственников, владеющих большим количеством гостиничных объектов, а услуга профессионального управления не сформировалась по той причине, что владельцы гостиниц не доверяют наемным менеджерам. Эта ситуация быстро меняется, поскольку современный этап развития российского гостиничного рынка отличается от того состояния, в котором он был 15 лет назад. Сейчас перед участниками российского гостиничного рынка как никогда остро встает вопрос: если управление в рамках гостиничной цепи, то международный или российский оператор? А также – приобретать ли каким-то способом право использования известного «бренда», или пытаться создать и «раскрутить» собственный? Сетевой продукт на российском рынке будет развиваться в ближайшее время в двух направлениях: создание национальных управляющих гостиничных компаний и брендов или участие в международных цепочках.

3. Рассмотрев концепцию международных гостиничных цепей, можно сделать вывод, что крупнейшие гостиничные сети мира объединяют тысячи гостиниц и сотни тысяч номеров, что позволяет уверенно говорить об эффективности и целесообразности использования такой системы управления. В чем преимущества сетевого объединения? Сетевая организация управления гостиницами обеспечивает эффективную и качественную эксплуатацию большого количества строящихся объектов путем стандартизации продукта и унификации систем управления. Профессиональная деятельность по продвижению и продаже созданного продукта обеспечивает участникам цепи лучшую заполняемость и более высокие финансовые результаты.

4. Изучив деятельность гостиницы Holiday Inn, входящей во всемирно известную цепочку Inter Continental Hotel Group, можно сделать вывод, что гостиница соответствует международным нормам и стандартам качества предоставляемых услуг. Данное предприятие постоянно стремится к совершенствованию своего обслуживания и созданию наилучшей атмосферы для работы и отдыха своих гостей. Наряду с этим, можно внести несколько предложений, которые способствовали бы улучшению функционирования данной гостиницы. Таких, как:

- стимулирование персонала;

- создание комфортной и элегантной формы одежды для персонала гостиницы, а также соответствие ее фасона имиджу гостиницы;

- создание службы Guest Relations, которая облегчила бы работу службы приема и размещения, а также улучшила бы процесс обслуживания гостей. Вместе с этим ее внедрение открывает новые услуги для гостей, которые бы приносили дополнительный доход гостиничному предприятию.

**Список использованных источников и литературы**

1.Азар В. Мировые гостиничные цепи в последней четверти 20 века// TTG Russia Travel Trade Gazette. 2000.-№ 12/82

2.Барайс Г. Как вести себя в отеле М.: БММ, 2000.

3.Ван Дер Ваген Л. Гостиничный бизнес. Ростов-на-Дону: Феникс, 2001.

4.Гостиничный и туристский бизнес: Учебник под редакцией Чудновского А.Д. М.: Экмос, 2000.

5.Европейский гостиничный маркетинг. М.: Финансы и статистика, 2002.

6.Ермилова Д.В. Характеристика зарубежных школ индустриального туризма и гостеприимства М.:РМАТ, 2000.

7.Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учебное пособие. М.: Инфра-М, 2000.

8.Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А Менеджмент гостиниц и ресторанов. Минск: Новое знание, 2002.

9.Организация и управление гостиничным бизнесом. Учебник под редакцией Лесника А.Л. Том 1 М., 2002.

10.Организация и управление гостиничным бизнесом. Учебник под редакцией Лесника А.Л.Том 2 М., 2002.

11.Скованные одной цепью// Газета для путешественников. 2002.-№ 2(27)

12.Уокер Д. Введение в гостеприимство. М.: Юнити, 1999.

13.Филипповский Е.Е, Шмарова Л.В. Экономика и организация гостиничного хозяйства. М.: Финансы и статистика, 2003.

14.Основы управления в индустрии гостеприимства. Роберт А. Браймс Москва 1995.

15.Янкевич В.С., Безрукова Н.Л. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме. М.: Финансы и статистика, 2003.

16. http://www.ichotelsgroup.com

17. http://www.goldenkeys.narod.ru