Шерешева М.Ю. д.э.н., профессор Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» Факультет менеджмента (г.Москва, Россия)

Маркетинговая стратегия международных гостиничных сетей на российском рынке

Аннотация

В последние годы в России наблюдается опережающий рост сектора услуг. Это в полной мере относится и к сегменту гостиничного бизнеса, для которого характерен не только количественный рост, но и значительные изменения в стратегиях, используемых игроками рынка. В значительной степени это связано с тем, что на российском рынке появилось большое число международных гостиничных сетей, имеющих большой опыт работы с клиентами и внедрения маркетинговых инноваций в разных странах мира. Однако даже для наиболее известных крупных международных гостиничных операторов работа на российском рынке сопряжена с целым рядом сложностей, вызванных особенностями российской институциональной среды. В статье рассматриваются основные тенденции развития российского гостиничного бизнеса, дается характеристика маркетинговых стратегий международных гостиничных сетей, выявляются проблемы, стоящие перед сетевыми гостиничными операторами в России.

Ключевые слова: маркетинг услуг, маркетинговая стратегия, гостиничные сети

JEL коды: М 300, М 310, F 230.

В последние годы наблюдается усиление большинства факторов, способствующих быстрому росту сектора услуг в России. Согласно работам одного из наиболее авторитетных исследователей сферы услуг К. Лавлока, к таким факторам относится благоприятствующая государственная политика, положительные социальные изменения и бизнес тенденции, достижения в области информационных технологий, процессы интернационализации и глобализации [23]. В результате Россия, которая после развала СССР имела слабо развитый сектор услуг, традиционно воспринимавшийся как второстепенный, сумела за два последних десятилетия сделать довольно существенный

рывок в развитии этого сектора [13]. Согласно данным Всемирного банка, если в 1991 году на сектор услуг приходилось лишь 38% ВВП, то уже к 2008 году соответствующий показатель составил уже 58% [28].

Развитие российской индустрии туризма и гостеприимства также шло опережающими темпами. Особенно впечатляющим развитие этого сектора оказалось в середине прошлого десятилетия: поступления от туризма, по данным Euromonitor International, увеличились с 5 870 тыс. долл. США в 2005 г. до более чем 15 млн. долл. США в 2010 г., заметно выросло число гостиниц и затраты путешественников на размещение (таблица 1).

Таблица 1
Рост затрат на размещение в гостиничном секторе России (млн. руб.)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Гостиницы, в т.ч.	70122,1	76160,1	84330,0	92828,0	105903,0	106725,1
- гостиничные	3611,0	4311,1	4999,0	5614,0	6036,9	6311,9
сети						
- независимые	66511,1	71849,0	79331,0	87214,0	99866,1	100413,2
гостиницы						
Другие варианты	26630,3	30022,5	33826,7	36614,0	40819,2	43678,5
размещения						
(частный сектор,						
мотели, кампусы,						
хостелы и пр.)						

Источник: Euromonitor International [30]

Примечательно также, что в российском гостиничном секторе происходят серьезные изменения качественного характера. В значительной степени это связано с тем, что на российском рынке появилось большое число международных гостиничных сетей. Под термином гостиничная сеть принято понимать группу гостиничных предприятий, «выполняющих одинаковые функции (зачастую единственным различием является местоположение) и связанных в одну крупную организацию. Компоненты такой сети связаны по горизонтали, при этом типичным является наличие централизованных составляющих сети - например, каналов дистрибуции – связанных с ними по вертикали» [20, 68].

Сетевая форма ведения бизнеса в секторе гостеприимства признана и исследователями, и практиками одним из лучших способов формирования узнаваемого имиджа и унифицированного продукта, позволяющего гарантировать потребителю высокое качество стандартизированной услуги за счет интенсивного обмена опытом и лучшими практиками между предприятиями сети. Гостиничные предприятия объединяются в сеть «с целью развития и передачи друг другу новых компетенций, что

сопровождается созданием ключевых факторов конкурентоспособности гостиничной сети и отношенческих рент» [2, 10]. Эти особенности сетевой формы ведения бизнеса приобретают особое значение в глобальной экономике, позволяя осуществлять эффективную интернационализацию и быстро развивать бизнес на новых рынках, опираясь на лояльность клиентской базы [см., например, 14; 15; 17; 18; 19; 22]. Кроме того, сетевые формы способствуют активизации всех типов инноваций, среди которых могут быть не только новые продукты и услуги, но и новые процессы, инновационные каналы распределения (включая единые системы бронирования и глобальные системы дистрибуции¹), открытие еще не удовлетворенных нужд потребителей и т.п. [11; 12].

Выбор в пользу сетевой структуры в гостиничном бизнесе продиктован спецификой самого продукта, предоставляемого клиенту [4; 5; 7]. В гостиничном бизнесе огромную роль играют нематериальные элементы предложения (в частности, бренд), а восприятие предоставленной услуги и удовлетворенность потребителя зависит от единого комплекса элементов [3; 6; 9]. К этим элементам относятся различные составляющие внешнего маркетинга (особенности взаимодействия гостиничного предприятия с клиентами), внутреннего маркетинга (корпоративная культура, специфика рабочей атмосферы, характер взаимодействия между функциональными подразделениями и партнерами из сопутствующих отраслей, участвующими в создании гостиничного продукта), а также характеристики физических составляющих гостиничной услуги (специфика номеров, мебели, дизайна и интерьеров, качество питания, наличие и качество электронных коммуникаций и сопутствующих услуг) и совокупность нематериальных составляющих гостиничной услуги (навыки персонала и степень его «вовлеченности» в предоставление услуги, особенности сервиса, атмосфера отеля, и т.д.). Благодаря наличию сети входящие в нее гостиницы могут более эффективно использовать как возможности внешней среды, так и внутренние ресурсы, быстрее формировать ключевые компетенции и комбинировать комплементарные активы. Все это дает широкие возможности для создания качественного гостиничного продукта и гибкой реакции на новые запросы рынка [2; 10], поэтому в настоящее время уже более 20% из действующих

_

¹ Глобальные системы дистрибуции – global distribution systems (GDS) – коммуникационноинформационные системы, используемые совместно гостиничными сетями, туроператорами и авиаперевозчиками для реализации гостиничных номеров и квот. Содержат информацию об отелях, текущих ценах, свободных номерах, авиабилетах, о современных тенденциях в индустрии гостеприимства. Примеры глобальных систем дистрибуции: Amadeus, Utell, Galileo, Apollo, Sabre, Worldspan, Bookhotel [2; 13; 24].

в мире 16 млн. гостиниц, согласно данным Всемирной Туристической Организации, относятся к гостиничным сетям [29].

Первые международные гостиничные компании появились в России в начале 1990-х годов. Одной из первых стала гостиница «Славянская» в Москве, включенная в гостиничную цепь Radisson SAS (первая очередь открыта в 1991 г.). К 1993 году в Москве появились еще несколько известных гостиничных брендов: Intercontinental, Kempinski, Accor, Marco Polo, Renaissance — всего около 10 гостиниц верхнего сегмента, соответствующих международным стандартам обслуживания. Спустя 20 лет на российском рынке присутствуют все мировые лидеры, включая Rezidor Hotel Group, InterContinental Hotels Group, Hilton, Mariott International, Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Accor, Hyatt, Forte, Le Meridien Hotels & Resorts, Orient-Express Гостиницы, Согіnthia Hotels и др. Они имеют большой опыт работы с клиентами, поддержания сетевого бренда и стандартов качества услуг, формирования лояльности к бренду и внедрения маркетинговых инноваций [1; 3; 26; 27].

Основное различие в стратегических предпочтениях крупнейших международный сетей и международных игроков «второго эшелона» состоит, прежде всего, в том, что первая группа фокусируется в основном на элитном рынке отелей, размещаемых в наиболее крупных городах и в местах престижного отдыха, в то время как вторая группа работает в основном в среднем и нижнем ценовых сегментах [25]. Соответственно, на их долю приходится большее число гостиниц, расположенных в провинциальных городах, в регионах с невысокой деловой активностью. Это различие в стратегиях наложило отпечаток на развитие гостиничной инфраструктуры в России. Поскольку в «первой волне» освоения российского рынка зарубежными гостиничными операторами были в основном крупные международные сети, это привело к смещению структуры рынка в сторону дорогих отелей 5* и 4*, находящихся Москве и Санкт-Петербурге и нацеленных на «дорогой» туризм смещанного типа бизнес/отдых (для обозначения этого сегмента часто употребляется термин Bleisure).

Гостиницы под управлением международных сетевых операторов, расположенные в двух российских мегаполисах, осуществляют достаточно гибкую ценовую политику: клиентам предлагаются специальные тарифы (в зависимости от того или иного отеля, их типы могут быть разными — например, корпоративный, семейный, бизнес-класса, «суперэкономный», и др.). Но даже тарифы эконом-класса в Москве намного превышают тарифы аналогичных отелей в крупных городах других стран мира. По данным Euromonitor, средняя цена гостиничного номера в Москве до начала экономического кризиса 2008 г. была самой высокой в Европе. В 2011 году она снизилась на 27% (до 169 долл. США за

одну ночь), но Москва все еще находится на втором месте в мире по средней цене комнаты - после Монте-Карло, где цена составляет 172 долл. США за одну ночь [30].

Что касается среднего ценового сегмента, то для него характерна острая нехватка гостиниц, которые были бы способны предоставлять услуги достаточного качества. Особенно это касается запросов растущего потока бизнес-туристов – как российских, так и зарубежных – для которых крайне важны такие показатели качества гостиничных услуг как профессионализм и скорость работы персонала, бизнес-центров со всем необходимым оборудованием, быстрый и бесплатный интернет-сервис в отеле и т.д. [21]. Небольшие отечественные гостиницы, особенно в российских регионах, по-прежнему малочисленны и не могут обеспечить необходимых стандартов качества.

Таблица 2
Обеспеченность крупных российских городов местами в гостиницах: состояние на 2010 г. и прогноз на 2013 г. (количество номеров в расчете на одного жителя)

Город	2010	2013
Москва	1.68	2.43
Санкт-Петербург	2.87	3.22
Нижний Новгород	3.70	4.41
Казань	4.81	5.07
Волгоград	2.55	3.16
Самара	2.21	3.56
Екатеринбург	3.70	3.82
Новосибирск	1.63	1.93
Красноярск	1.04	1.04
Томск	2.75	2.97
Иркутск	0.65	1.53
Владивосток	3.72	4.56

Источник: [8; 31]

В последние несколько лет большинство международных гостиничных сетей, действующих в России, сместили акценты на стратегию региональной экспансии. Российские регионы представляют собой перспективный рынок: при крайне низкой конкуренции рентабельность гостиниц в регионах составляет 15-20%, что существенно превышает аналогичный показатель для развитых рынков — например, в Европе рентабельность находится на уровне 5-10% [13]. Hilton Worldwide планирует открытие гостиниц в целом ряде городов с населением около 300 тыс. человек; Marriot International, помимо существующих гостиниц в Самаре, Санкт-Петербурге и Москве, планирует открытие 25 гостиниц в таких городах как Уфа, Краснодар, Иркутск, Красноярск, Казань; Rezidor Hotel Group и Starwood Hotels & Resorts Worldwide намерены открыть отели во всех городах России с населением свыше 500 тысяч. В среднесрочной стратегии компании

Accor Hospitality, которая владеет брендами Sofitel, Novotel, Ibis и Etap, а также компании InterContinental Hotels Group заложена цель освоения в течение 5 ближайших лет городов с населением свыше 1 млн., имеющих международные аэропорты [16].

Наметилась также активизация в российских регионах международных гостиничных брендов «второго эшелона», но их количество растет очень медленно, потому что для них адаптация в российских условиях сопряжена с рядом дополнительных сложностей. В частности, структура затрат гостиничного предприятия в России отличается от Европы и США, поскольку российский климат требует более существенных расходов на отопление и освещение, а также на содержание дополнительного персонала служб безопасности. Соответственно, стандартную модель «бюджетного» отеля практически невозможно реализовать в России, и гостиницы вынуждены устанавливать цены, более характерные для верхнего ценового сегмента. Кроме того, проблемой для всех игроков рынка является тот факт, что строительство новых гостиниц в России требует значительных инвестиций, а окупаемость занимает много времени. Большинство международных компаний не желают рисковать собственным капиталом в условиях слабой законодательной защиты прав собственности и недостаточной уверенности в безопасности иностранных инвестиций. В таких случаях традиционным решением на многих рынках служит привлечение местного капитала. Однако в российских условиях проблема состоит в низкой заинтересованности местных инвесторов, предпочитающих инвестировать не в гостиничный бизнес, а в другие активы (промышленную, жилую и коммерческую недвижимость), позволяющие быстрее достичь окупаемости [25].

Поскольку найти инвестора для проекта развития гостиничного хозяйства в любом из городов России очень нелегко, большинство экспертов считают наиболее подходящий для России концепцию франчайзинга. В России нет длительного опыта ведения предпринимательской деятельности, поэтому франчайзинг достаточно привлекателен для потенциальных участников сети, формируемой известным гостиничным брендом. Эта форма дает возможность пользоваться репутационным капиталом, базой лояльных клиентов и ноу-хау международного оператора, что является, несомненно, серьезным источником конкурентных преимуществ.

В заключение отметим, что одной из наиболее важных тенденций, обусловленных приходом в Россию международных гостиничных сетей, является рост роли маркетинга партнерских отношений (МПО). Согласно логике МПО, долгосрочный успех любой компании в индустрии гостеприимства зависит от создания устойчивой системы партнерских отношений между гостиничными предприятиями и компаниями сопутствующих отраслей (поставщиками товаров и услуг, туристическими агентствами,

авиакомпаниями и другими субъектами рынка). Единая стратегия и совместные взаимовыгодные тактические действия, базирующиеся на сильном сетевом бренде, комплементарности активов и использовании единой информационной системы, позволяют формировать совместные отличительные компетенции, ведут к взаимному усилению конкурентных позиций. Однако реализация такой маркетинговой стратегии, активно применяемой международными операторами на многих рынках, в России затруднена вследствие особенностей институциональной среды.

Литература

- 1. Бурнацева Э.Р. Современные маркетинговые стратегии международных гостиничных компаний. М.: КДУ, 2010.
- 2. Катькало В.С., Мукба В.Н. Международные гостиничные сети: специфика организации и типология стратегий развития // Вестник С.-Петерб. Ун-та. Сер.8. Менеджмент. 2004. Вып.4. № 32. С.3-30.
- 3. Катькало В.С., Шемракова В.Н. Сетевые стратегии гостиничного бизнеса. СПб: Изд. ВШМ СПбГУ, 2009.
- 4. Кучерова Н.В. Маркетинговое понимание услуги как товара на рынке: методологический аспект // Экономические науки. 2010. Т. 63. № 2. С. 237-240.
- 5. Лайко М.Ю., Ильина Е.Л., Нощенко О.Ю. Маркетинг услуг гостеприимства. М.: Издательство Российской экономической академии, 2002.
- 6. Папирян Г.А. Стратегический менеджмент в глобальной гостиничной отрасли // Российский журнал менеджмента, 2007. Т.5. № 2. С.117-136.
- 7. Попов Л.А., Ильина Е.Л., Васильев А.И. Технологии продвижения гостиничного продукта и их совершенствование. М.: Издательство Российской экономической академии, 2003.
- 8. Российский статистический ежегодник 2010: Стат.сб./Росстат. Федеральная служба государственной статистики. М., 2010.
- 9. Смирнова М. Формирование гостиничной сети: концепция, методы, практика // Гостиничное дело. 2005. Ноябрь. С.25-30.
- 10. Шемракова В.Н. Международные гостиничные сети: закономерности возникновения сетевой формы организации и базовые бизнес-модели // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8, Менеджмент. 2007. № 3. С. 83-111.
- 11. Шерешева М.Ю. Межфирменные сети. М.: ТЕИС, 2006.
- 12. Шерешева М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2010.
- 13. Balaeva O., Burnatseva E., Predvoditeleva M., Sheresheva M., Tretyak, O. Network Strategies of Hospitality Companies in Emerging and Transitory Economies: Evidence from Russia. In N.Delener (Ed.), Service Science Research, Strategy and Innovation: Dynamic Knowledge Management Methods. IGI Global, Hershey, Pennsylvania (USA), 2012. P.519-546
- 14. Chathoth P.K., Olsen M.D. Strategic alliances: a hospitality industry perspective // International Journal of Hospitality Management. 2003. Vol. 22. № 4. P. 419-434.
- 15. Chen J.J., Dimou I. (). Expansion strategy of international hotel firms // Journal of Business Research. 2005. Vol. 58. № 12. P. 1730-1740.
- 16. Childs O. International hotel chains eye Russian market. The St. Petersburg Times. 2010. № 1626 (87). P. 16.
- 17. Cunill O.M., Sung Chon K. The growth strategies of hotel chains: best business practices by leading companies. London: Routledge, 2006.

- 18. Go F.M., Pin R. Globalization strategy in the hotel industry. London and New York: Routledge, 1995.
- 19. Hoffman C.R., Preble F.J. Global franchising: current status and future challenges // Journal of Services Marketing. 2004. Vol. 18. № 2. P. 101–113.
- 20. Ingram P.L., Baum J.A.C. Chain Affiliation and the Failure of Manhattan Hotels, 1898-1980 // Administrative Science Quarterly. 1997. Vol. 42. March. P. 68-102.
- 21. Knight Frank Research. Commercial Real Estate Market. Market Research Report, Moscow & St. Petersburg, 2010.
- 22. Leo P.-Y., Philippe J. Influence of entry modes and relationship modes on business services internationalisation // The Service Industries Journal. 2011. Special Issue: Tourism Services. Vol. 31. № 4.
- 23. Lovelock C. Services Marketing. People, Technology, Strategy. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2001.
- 24. O'Connor P., Piccoli G. Marketing hotels using global distribution systems Revisited Discussion // Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. 2003. Vol.44, № 5-6. P. 105-114.
- 25. Slattery P., Gamse I., Roper A. The development of international hotel chains in Europe. In M. D. Olsen & J. L. Zhao (Eds.), Handbook of Hospitality Strategic Management. London: Elsevier, 2008. P. 41-67.
- 26. Taylor D.W. Strategic planning, Russian style // Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. 1994. Vol.35. № 1. P. 82-89.
- 27. Welsh H.B., Swerdlow S. Cooperating for service excellence in multichannel systems. An empirical assessment // Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. 1992. Vol.33. № 6. P. 64-72.
- 28. http://data.worldbank.org/
- 29. http://rating.rbc.ru/article.shtml?2004/10/21/821544
- 30. http://www.euromonitor.com/
- 31. http://www.gvasawyer.com/ImgResearch/3700_10-05-11.pdf

Marina Y.Sheresheva PhD, Professor National Research University Higher School of Economics Faculty of Management (Moscow, Russia)

Marketing strategy of international hotel chains on the Russian market Abstract

In recent years Russia has witnessed rapid growth of the service sector. This trend is also obvious in the hospitality industry which is characterized by quantitative growth as well as by significant changes in strategic behaviour of market actors Such development is largely due to the recent entrance of international hotel chains, with their extensive experience in marketing However, even the most well-known international hotel operators face a number of problems in implementation their strategy due to the peculiarities of the Russian institutional environment. In the article the main trends in the Russian hospitality industry are examined, marketing strategies of international hotel chains and main challenges facing hotel chains in Russia are described.

Key words: marketing services, marketing strategy, hotel network

JEL codes: M 300, M 310, F 230.