

НЕЗАВИСИМ ХОТЕЛ ИЛИ ЧАСТ ОТ ВЕРИГА – КАК ДА ВЗЕМЕМ ПРАВИЛНОТО РЕШЕНИЕ?

МАЯ ИВАНОВА

Хотелските вериги съставят една огромна част от цялостното предлагане на средства за настаняване и подслон в световен мащаб. Първите 10 най-големи хотелски вериги притежават около 39 757 хотела и 4 885 820 стаи¹. По данни от MKG Group² към 01 януари 2014г общият брой стаи в света се оценява на около 19,5 млн. На този фон, първите 10 хотелски корпорации притежават близо 25% от всички налични хотелски стаи в света. В период на бързо насищане на пазара с все по-нови участници (новооткриващи се хотели) за българските хотелиери става все по-трудно да се борят с нарастващата конкуренция и да се диференцират от останалите хотели. В този смисъл присъединяването към хотелска верига се очертава като възможен изход, тъй като увеличава видимостта на хотела и чрез популярността на марката (бранда) подобрява позициите и маркетинговото присъствие на хотела. Все пак, присъединяването към хотелска верига е свързано с редица ангажменти и договорености, които хотелът трябва да изпълнява, и то в сравнително дългосрочен план. Освен това, такъв стратегически съюз не може и не бива да се възприема като панацея, т.е. универсално решение на всички проблеми на дадения хотел. Ето защо е нужно сериозно обмисляне и претегляне на възможните ползи и негативи, преди да се пристъпи към такава сериозна стратегическа стъпка.

Хотелските вериги исторически започват развитието си от САЩ и може би и поради тази причина са най-разпространени там (над 67% от всички хотели в САЩ принадлежат към вериги).

В останалата част на света веригите също заемат солидни позиции (в Китай и Далечния Изток – 28%, Европа – 26%, Близкия Изток и Африка – 23%, Латинска Америка – 20%³), докато в България те са все още в съвсем начална фаза на проникване (едва 4% от хотелите са част от български или чуждестранни вериги⁴).

Предимствата от присъединяване към хотелска верига на пръв поглед са ясни и видими – свързват се основно с ефекта на марката, по-доброто позициониране на хотела и повишените продажби. Наред с тези ползи, съществуват и други преимущества, които поставят хотелите от верига в по-изгодна позиция – по-долу е разгледано всяко от тях.

✓ *Силен и разпознаваем бранд*, който е ясно позициониран, което води до подобрен имидж и повишена видимост за хотела и дестинацията като цяло – безспорно най-силният аргумент за веригите, които са инвестирали години наред, за да постигнат този ефект⁵. Ritz-Carlton, Marriott, InterContinental, Hilton са все марки, които мигновено се асоциират с определен продукт, качество, имидж.

✓ *Увеличен обем на продажбите и подобрени финансови и оперативни показатели* – многобройни изследвания и статистически данни го доказват⁶. Въпреки допълнително възникналите разходи за такси към веригата, нетният баланс на хотела се повишава и приходите се увеличават в дългосрочен период. Това е още един от „ефектите на марката“⁷.

✓ *Подкрепа в маркетинговата стратегия и дейност*, най-често извършвана на централизирано ниво от самата верига. Ясното позициониране на бранда, вече установените маркетингови сегменти, формираният облик на бранда позволява на клиентите по-лесно да се ориентират и да изберат съответния хотел.

✓ *Достъп до резервационната система на хотелската верига* като допълнителен и силен канал за дистрибуция. В последните години много хотелски вериги се фокусират върху управление на дистрибуционните си канали – добър пример е платформата RoomKey.com, която обединява хотелите на 6 от най-големите

хотелски корпорации, и по този начин се явява заместител на онлайн туристическите агенции.

✓ *Обучение и тренинг за персонала според стандартите на веригата* – извършват се от професионалисти и на високо ниво.

✓ *Включване в глобалните програми за лоялни клиенти, което осигурява достъп до по-широк кръг клиенти (вкл. корпоративни).*

✓ *Допълнителни предимства като централизирани договори с доставчици, клиенти и партньори; по-голямо доверие при кандидатстване и гаранция за заеми; достъп до нови технологии и бази данни; експертна консултация за цялостното разработване и опериране на хотела.*

Разбира се, съществуват и рискове от присъединяване към глобална хотелска верига. В много отношения именно те спират хотелиерите от предприемане на действия за сътрудничество. До колко тези потенциални негативи са реалистични зависи и от самите хотелиери. Най-често цитираните от тях недостатъци от членство във верига са:

✓ *Разходите, особено първоначалните, могат да надвишат възвръщаемостта.* Ребрандирането и спазването на изискванията от веригата стандарти пораждаат постоянни разходи, които до тогава не са съществували.

✓ *Намален контрол върху управлението на хотела* (при договор за управление, лизинг и собственост). Намесата от страна на веригата е регламентирана в договора. Проблем може да възникне, когато стандартите на веригата са прекалено бюрократични и липсва гъвкавост спрямо местните условия.

✓ *Финансова тежест под формата на различни такси, дължими на веригата според договора.* Макар че се движат между 10% и 20% от приходите, това са солидни суми, които трябва да се плащат регулярно.

✓ *Дългосрочна обвързаност с веригата, често с ограничени възможности за прекъсване.* Същевременно, в последните години се наблюдава по-висока договорна сила на хотелиерите, което се отразява на по-кратки срокове за обвързаност с веригите.

✓ При силно *стандартизирани брандове* хотелът може да загуби уникалната си идентичност, а оттам и редовни клиенти. Настоящите тенденции безусловно сочат към смекчаване на стандартизацията и лансиран на т. нар. „Life style“ брандове (като Autograph Collection и Moxy на Marriott, Canopy на Hilton, Kimpton и Indigo на InterContinental Hotel Group).

В голяма степен печалбите и рисковете на независимите хотели са огледални на тези на хотелите от верига⁸, т.е. положителните ефекти от влиянието на веригата се трансформират в негативи за независимите хотели, и обратно – отрицателните влияния на веригата реално представляват силните страни на независимите хотели. Затова двата избора предполагат коренно различни посоки на развитие. Крайният резултат, обаче, зависи и от допълнителни фактори, най-важният от които е начинът на присъединяване към хотелската верига – дали ще бъде избрана пълна или частична собственост, договор за управление, франчайз, маркетингов консорциум или лизинг. Той предопределя отношенията с веригата, трансфера на ресурси и знание, споделянето на дейности и идеи⁹. Например при собственост, лизинг и договор за управление, веригата директно се намесва в оперативната дейност на хотела, като има възможност да налага своите правила и виждания. Докато при франчайза и маркетинговия консорциум собственикът на хотела има свободата да ръководи изцяло хотела, а контролът от веригата е по-скоро върху спазването на стандартите. Допълнително, степента на стандартизация има значение от гледна точка на изискванията към хотела и съответните разходи, които да ги покриват. При силно стандартизирани вериги като Holiday Inn, например, са от значение както финансовите средства за поддържане на бранда, така и редовните тренинги на персонала, регулярните проверки от страна на веригата, строгите процедури и йерархия, които трябва да се спазват. От своя страна, маркетинговите консорциуми като Design hotels не се намесват в управлението на хотела, а само държат техните членове да бъдат „оригинални, автентични, с уникален дизайн“¹⁰.

Иванова, М. (2015). Независим хотел или част от верига – как да вземем правилното решение. *Zangador Report* №001. http://zangador.eu/?page_id=446
Ivanova, M. (2015). Independent hotel or part of a chain – how to estimate/take the right decision. *Zangador Report* №001. http://zangador.eu/?page_id=446

Намирането на баланса между ползите и недостатъците трябва да стане от самите собственици на независими хотели. Освен това, самото присъединяване към веригата не е стопроцентова гаранция за успех, особено в случай, че е избран неподходящ бранд. Ето защо, преди да насочи вниманието си „навън“, собственикът на един независим хотел трябва да е наясно с общата насока на развитие на хотела си – визия, мисия, дългосрочни цели, контрол над дейността, дали притежава необходимите финансови средства за преминаване към нов бранд и др.¹¹ Това означава също така да „претегли“ положителните и отрицателните страни на настоящия си статут, а именно да бъде независим хотел.

Не на последно място, процесът на присъединяване към хотелска верига е двустранен процес, който предполага предварителни срещи, преговори, допълнителни договорености, при които да се конкретизират отговорности и задължения на хотела и на веригата, финансови ангажменти, контрол и т.н. В този процес трябва да се има предвид позицията на веригата, както и договорната сила на самия хотелиер.

Литература:

¹ *Big Brand Report* (2015). Retrieved on 14 May 2015 from <http://www.hotelnewsnow.com/Article/15433/The-2015-Big-Brands-Report>.

² Panayotis, G. (2014). *2014 Global Hotel Rankings: The Leaders Grow Stronger; IHG Retains Top Spot*. Retrieved on 14 May 2015 from: http://www.hotel-online.com/press_releases/release/global-hotel-rankings-the-leaders-grow-stronger-ihg-retains-top-spot.

³ Komodromou, M. (2013). Hotel chains: rapidly growing and diversifying. *Tourism Review Online Magazine*, January 2013, Retrieved on 26 April 2013 from <http://www.tourism-review.com/travel-tourism-magazine-worlds-hotel-chains-growing-rapidly-article1994>

⁴ Ivanova, M. and Ivanov, S. (2015). Affiliation to hotel chains: hotels' perspective. *Tourism Management Perspectives*, 16, 148-162.

⁵ O'Neill, J. and Xiao, Q. (2006). The role of brand affiliation in hotel market value. *Cornell Hospitality Quarterly*, 47 (3), 210-223.

⁶ Hanson, B., Mattila, A., O'Neill, J.W. and Kim, Y. (2009) Hotel rebranding and rescaling: effects on financial performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(3), 360-370; O'Neill, J. and Carlbäck, M. (2010). Do brands matter? A comparison of branded and independent hotels' performance during a full economic cycle. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 515-521.

⁷ Иванов, Ст. и Жечев, Вл. (2011). *Маркетинг в хотелиерството*. Варна: Зангадор

⁸ Иванов и Жечев (2011)

⁹ Иванова, М. (2013). *Присъединяването към хотелски вериги като възможност за развитие на българските хотели*. Докторска дисертация. Икономически Университет-Варна, България. <http://ssrn.com/abstract=2346377>

¹⁰ Design hotels (n.d.). *Discover us at a glance*. Retrieved from: <https://www.designhotels.com/discover-us-at-a-glance> on 10 November 2015

¹¹ Holverson, S. and Revaz, F. (2006). Perceptions of European independent hoteliers: hard and soft branding choices. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(5), 398-413.