

# НЕЗАВИСИМ ХОТЕЛ ИЛИ ЧАСТ ОТ ВЕРИГА? ДИЛЕМАТА НА БЪЛГАРСКИТЕ ХОТЕЛИЕРИ <sup>1</sup>

МАЯ ИВАНОВА

Хотелските вериги са лидери на туристическия пазар, благодарение на популярността и властта, която притежават. Те контролират около 70% от хотелите в САЩ, около 34% в Испания, докато в останалите държави присъствието им е значително по-слабо – 5% от хотелите в Италия, около 4,68% в България<sup>2</sup>. Позицията и мащаба на хотелските вериги ги правят особено устойчиви и гъвкави по време на кризи както настоящата пандемия. Значението на силния бранд отдавна се счита за едно от огромните предимства за хотелите при присъединяването им към хотелски вериги. Последното десетилетие беше много динамично за хотелските брандове, поради появата на множество нови такива, които обогатиха портфолиото на големите хотелски корпорации, но и предизвикаха необходимост от репозициониране и преосмисляне на стратегиите за привличане на независими хотели.

Докато в миналото хотелските вериги са държали олигополна позиция в Северна Америка и Западна Европа, днес хотелиерският пейзаж е значително променен. Много новопоявили се играчи от Азия и останалите части на света заявиха своето присъствие с впечатляващи мрежи от хотели, развити основно на вътрешните им пазари (например OYO Rooms, Индия). От друга страна, възходът на софтвер брандовете и лайфстайл хотелите принуди традиционните хотелски корпорации да помислят за нови продукти и брандове, които да са насочени към по-младите поколения, на които „традиционните“ брандове им изглеждат „старомодни“ и остарели<sup>3</sup>. Освен това,

пренаситените американски и западноевропейски пазари подтикнаха хотелските корпорации да търсят иновативни решения, за да запазят позициите и растежа си. Така, малките и бутиковите хотели се оказаха целеви клиенти за глобалните играчи, които им предложиха множество нови брандове, фокусирани върху уникалността, вместо върху „скучните“ стандарти. За разлика от преди 50-60 години много от собствениците на хотели вече имат необходимото образование и опит да управляват сами хотелите си, макар че предимствата на брандовете все още продължават да ги изкушават.

Българският хотелски пазар се разви много през последното десетилетие. Все още преобладават малките места за настаняване и семейни хотели, но делът на по-големите хотели значително се увеличи, както и на по-висококатегорийните, като повечето от тях са разположени в столицата и в големите морски курорти. Глобалните хотелски тенденции не подминават и българския пазар, включително и по отношение на навлизането на нови брандове. Все още, обаче, пред българските хотелиери стои отворен въпросът: дали да останат независими хотели, или да се присъединят към хотелска верига.

## Българските хотелиери и хотелските вериги

Как се е променило отношението на българските хотелиери към хотелските вериги като начин за развитие? Отговор ще ни дадат резултатите от две аналогични проучвания, проведени съответно през 2012 и 2020 година. Въпросникът е разпространяван чрез е-мейл и социални мрежи, включително в специализирани групи за хотелиери и професионалисти в туризма във Фейсбук. Размерът на двете извадки също е подобен – 2012 – 103 отговора, а 2020 – 97 отговора, което осигурява по-добра сравнимост на резултатите. По отношение структурата на извадката – през 2020 година са отговаряли по-големи (2.9% през 2012 и 28.3% през 2020) и по-висококатегорийни хотели (5\* - 2.9% през 2012 и 12.4% през 2020). Повече подробности за характеристиките на респондентите са описани в Таблица 1.

Иванова, М. (2021). Независим хотел или част от верига? Дилемата на българските хотелиери. *Zangador Report* №026. [http://zangador.eu/?page\\_id=382](http://zangador.eu/?page_id=382)  
Ivanova, M. (2021). Independent or branded? The dilemma of Bulgarian hoteliers. *Zangador Report* №026. [http://zangador.eu/?page\\_id=382](http://zangador.eu/?page_id=382)

## Резултати от проучването

България е сред страните с най-малък дял на хотелските вериги – едва 4,68% от всички хотели в страната принадлежат към местна или чуждестранна верига. Този факт показва големия потенциал, който има хотелската ни индустрия да поеме още брандирани хотели, но също така означава и че самите хотелиери не са особено склонни да се присъединят към вериги. Ето защо първите въпроси към участниците в проучването проверяват до каква степен те осъзнават предимствата на хотелите от вериги спрямо независимите места за настаняване. По-конкретно, в началото въпросът е да посочат кои са най-привлекателните конкурентни предимства на веригите (вж. Таблица 2).

Мнозинството хотелиери убедено посочват *Подобря видимост на хотелите в международен план*, заедно с *Популярност и разпознаваемост на марката/бренда* и *Координираното обучение на персонала*. Що се отнася за по-типичните критерии като *Равнище на цените*, *Равнище на приходите* и *Висок дял лоялни клиенти*, се наблюдава известно намаление през 2020 спрямо 2012. От друга страна *Централизираният маркетинг* и *Централизираното управление на резервациите* са били оценени по-високо през 2020 година. Въпреки, че резултатите не са статистически значими (почти няма разлика в разпределението на отговорите от двете проучвания 2012-2020), все пак можем да заключим, че в мнението на независимите хотелиери има известна еволюция по отношение на маркетинговите аспекти, за сметка на финансовите (цени, приходи).

Обратният въпрос – какви са предимствата на независимите хотели спрямо тези от верига – показва и до голяма степен причините, поради които българските хотелиери се въздържат от партньорство с вериги (вж. Таблица 3). *Уникалната атмосфера на хотела*, *Гъвкавостта при вземане на решения* и *Пълния контрол върху управлението на хотела* се оказват най-ценени от хотелиерите както през 2012, така и през 2020 година. Интересно е, че въпреки разликите в структурата на двете извадки (през 2012 преобладават градските, а през 2020 –

морските хотели), отговорите им са напълно аналогични. Следователно, независимо какъв хотел управляват и къде се намира той, аргументите в полза на независимост от вериги са почти еднакви.

Важна стъпка при присъединяването към хотелска верига е изборът на начин това да се случи. За разлика от международните вериги, българските все още разчитат предимно на придобиване на собственост като възможност за разширяване на мрежата от хотели. В същото време, резултатите сочат, че мениджърите на независими хотели са добре запознати с некапиталовите (или договорни) форми на присъединяване, защото определено ги предпочитат (вж. Таблица 4). Отново водещи са *франчайзът* и *договорът за управление* и за двата периода. Разликата е, че през 2020 участниците много по-убедено ги посочват като най-подходящи, което означава и по-голяма степен на информированост. *Маркетинговият консорциум/софт брандовете* и *лизингът* остават на последно място и за двете години. Тук като причина можем да изтъкнем именно липсата на достатъчно информация и опит с тези два начина на присъединяване.

Как хотелиерите са избрали дадения начин на присъединяване, кои фактори са повлияли на избора им – отговорът се крие в таблица 5. Доста изненадващи са резултатите по отношение на *Размер на таксите*, *Срок на договора*, *Условия за прекратяване на договора*, които са посочени като второстепенни по важност, макар обикновено да ги изтъкват на първо място. Оказва се, че респондентите предпочитат да има *Мениджърски опит и умения*, *Утвърдена стратегия по присъединяване на самата верига*, както и *Възможност за компетентна консултация с представители на веригата*. Всички тези фактори са типични именно за некапиталовите форми на присъединяване към вериги, което показва еволюцията в разбиранията и предпочитанията на българските хотелиери за този 8-годишен период.

Последна, но не и по важност, стъпка, е изборът на конкретен партньор или бранд. От гледна точка на

независимите хотели това е самата хотелска верига, която, освен бранда, има и определен имидж и други характеристики, които биха привлекли или не, потенциални хотели (вж. Таблица 6). Сравнението между резултатите от 2012 и 2020 показва значителна разлика само по отношение на *Срок на договора*. Обяснението е относително просто – пословично дългите договори от близкото минало определено са отблъсквали малките хотели заради големия риск и обвързаност. Ето защо, сега те предпочитат да избегнат подобна зависимост.

Последната Таблица 7 показва какви трябва да са характеристиките на самите хотели, за да бъдат избрани като потенциални партньори от хотелските вериги. Този въпрос провокира самооценката на участниците и разкрива готовността им да се адаптират към изискванията на веригите. Отново наблюдаваме наличието на *Квалифицирани мениджъри* на водеща позиция сред останалите характеристики, следвани от *Възможността за приспособяване на сградата към изискванията на веригата*, *Достъпност на хотела* и

*Добро състояние на сградата*. Очевидно българските хотелиери се вълнуват от евентуалните инвестиции, които ще се наложат при ребрандиране, но радостното е, че обръщат внимание и на нематериалните си качества в лицето на *Квалифициран персонал*, *Мениджъри* и *Добър имидж на хотела*.

### Заклучения и изводи

Сравнението на двете проучвания през 2012 и 2020 сред българските хотелиери определено показва развитие във възприятията и мнението им. На повечето въпроси те отговарят аналогично, но с по-голяма увереност и информираност. Все повече хотелиери са осъзнали възможностите, които веригите предлагат, и съответно са по-склонни да се адаптират спрямо техните изисквания. Срокът на договорите, обаче, остава като най-важен фактор при избора на начин на присъединяване, особено що се отнася за по-малките хотели. Освен това, навлизането в България на нови брандове като InterContinental и Hyatt допълнително стимулира популяризирането на хотелските вериги сред българските хотелиери.

**Таблица 1.** Характеристики на респондентите/хотелите

		2012		2020	
		Брой респонденти	Относителен дял	Брой респонденти	Относителен дял
<b>Категория</b>	<i>1 звезда</i>	14	13.5	4	4.1
	<i>2 звезди</i>	24	23.3	11	11.3
	<i>3 звезди</i>	47	45.6	33	34.0
	<i>4 звезди</i>	15	14.6	37	38.1
	<i>5 звезди</i>	3	2.9	12	12.4
<b>Местоположение</b>	<i>Морски</i>	25	24.2	45	46.4
	<i>Планински</i>	23	22.3	20	20.6
	<i>Градски</i>	41	39.8	30	30.9
	<i>Друго</i>	14	13.6	2	2.1
<b>Брой стаи</b>	<i>До 50 стаи</i>	80	76.7	40	41.2
	<i>51-100 стаи</i>	10	9.7	18	18.6
	<i>101-150 стаи</i>	5	4.9	12	12.4
	<i>Над 150 стаи</i>	8	7.8	27	28.3
<b>Общо</b>	103	100%	97	100%	

**Таблица 2.** Конкуrentни предимства на хотелите от вериги

Конкуrentно предимство	2012		2020	
	Средна	Стандартно отклонение	Средна	Стандартно отклонение
Популярност на хотела, благодарение на разпознаваемостта на марката	4.06	1.259	4.04	1.154
Реализирани икономии от мащаба	3.44	1.281	3.34	1.322
Централизирано управление на маркетинговата дейност	3.71	1.081	3.94	1.153
Централизирано управление на резервациите	3.57	1.201	3.78	1.192
Координирано обучение на персонала	4.10	0.985	4.20	1.133
По-добра видимост на хотелите в международен план	4.46	0.883	4.22	0.971
Равнище на цените	3.62	1.139	3.30	1.363
Равнище на приходите от продажби	3.81	1.180	3.63	1.294
Висок дял на лоялните клиенти	3.95	1.106	3.74	1.356
Наличие на обща резервационна система за хотелите от веригата	3.83	1.181	3.67	1.367
Възможност за споделяне на ресурси и дейности между хотелите от веригата	3.93	1.182	3.80	1.239
Общи доставчици и партньори за всички хотели от веригата	3.53	1.219	3.44	1.323

**Таблица 3.** Конкуrentни предимства на независимите хотели

Конкуrentно предимство	2012		2020	
	Средна	Стандартно отклонение	Средна	Стандартно отклонение
Гъвкавост при решаване на възникнали казуси	4.23	1.173	4.08	1.239
Уникална атмосфера на хотела	4.32	1.068	4.22	1.101
Свобода за самостоятелно развитие	3.99	1.125	4.03	1.194
Независимост при избор на доставчици и партньори	3.81	1.229	3.91	1.324
Пълен контрол върху управлението на хотела	4.34	1.107	4.14	1.315
Липса на финансова тежест (такси)	3.96	1.468	3.91	1.415

**Таблица 4.** Най-подходящ начин за присъединяване към хотелска верига според българските хотели

Начин за присъединяване към хотелска верига	2012		2020	
	Средна	Стандартно отклонение	Средна	Стандартно отклонение
Пълна собственост на веригата	2.86	1.847	3.41	1.415
Съвместно дружество/Джойнт венчър на веригата с местна фирма	2.81	1.788	3.23	1.517
Франчайзинг	2.69	1.853	3.59	1.380
Договор за управление	2.51	1.873	3.58	1.308
Маркетингов консорциум	2.30	1.836	2.90	1.590
Лизинг	1.75	1.613	2.06	1.626

**Таблица 5. Фактори, определящи избора на начин за присъединяване към хотелска верига**

Конкурентно предимство	2012		2020	
	Средна	Стандартно отклонение	Средна	Стандартно отклонение
Размер на таксите по договора	3.83	1.517	3.93	1.317
Срок на договора с веригата	3.86	1.421	3.77	1.396
Условия за прекратяване на договора	3.96	1.488	3.91	1.385
Други условия в договора	3.10	1.654	3.44	1.450
Упражняване на непосредствен оперативен контрол на дейността от страна на хотела	3.53	1.626	3.73	1.381
Възможност за компетентна консултация с представители на веригата по всяко време	3.86	1.408	4.00	1.164
Мениджърски опит и умения на хотела	3.91	1.422	4.23	1.177
Надеждна счетоводна система за отчитане на резултатите на хотела	3.60	1.586	4.16	1.228
Утвърдена стратегия на веригата по отношение на начина на присъединяване	3.83	1.517	3.93	1.317

**Таблица 6. Предпочитани характеристики на веригите**

Предпочитани характеристики на веригата	2012		2020	
	Средна	Стандартно отклонение	Средна	Стандартно отклонение
Популярност и сила на марката	4.51	0.917	4.61	0.581
Добър имидж	4.57	1.016	4.73	0.607
Ясно и фокусирано позициониране на продукта	3.93	1.402	4.35	0.688
Подобен продукт на този, който хотелът може да предложи	3.80	1.458	4.07	0.852
Ясни условия по договора	4.46	1.017	4.66	0.590
Приемливи такси по договора	4.37	1.229	4.64	0.596
Срок на договора	3.86	1.237	4.33	0.783
Присъствие на веригата в региона/държавата	3.85	1.279	3.71	1.185
Допълнителни услуги, които предлага към основния пакет	3.67	1.166	3.80	0.997
Подробно разработени писмени стандарти на работа	3.72	1.339	4.02	0.910
Възможност за гъвкавост по отношение на местния пазар	4.23	1.104	4.46	0.786



**Таблица 7.** Характеристики на независимите хотели, които ги правят привлекателни за веригите

Характеристики на хотела, за да бъде избран от верига	2012		2020	
	Средна	Стандартно отклонение	Средна	Стандартно отклонение
Подходящо местоположение	4.16	0.998	4.31	0.896
Достъпност на хотела	4.19	1.112	4.47	0.650
Добро състояние на сградата и вътрешните помещения	4.30	1.008	4.46	0.668
Възможност за приспособяване на сградата и помещенията към изискванията на веригата	4.22	0.980	4.48	0.612
Квалифициран персонал	4.32	0.942	4.34	0.873
Квалифицирани мениджъри	4.25	1.135	4.54	0.770
Добър имидж на хотела на местно ниво	4.20	1.097	4.33	0.951
Познания за местния пазар – доставчици, клиенти, институции	3.84	1.304	3.95	0.974
Досегашни финансови резултати и показатели на хотела	3.79	1.169	3.96	1.005

#### Забележка:

<sup>1</sup> Настоящият Zangador report е базиран на Ivanova, M., Petrov, H. and Ivanov, S. (2021). Independent or branded: the dilemma of Bulgarian hoteliers. Proceedings of International Scientific Conference "Tourism and connectedness", 2021, University of Economics-Varna (pp. 289-296).

<sup>2</sup> Horwath HTL (2019). European Chains & Hotels Report 2019. Retrieved from: [https://corporate.cms-horwathhtl.com/wp-content/uploads/sites/2/2019/03/HTL\\_2019\\_EU\\_CHAINS-2.pdf](https://corporate.cms-horwathhtl.com/wp-content/uploads/sites/2/2019/03/HTL_2019_EU_CHAINS-2.pdf)

<sup>3</sup> Ivanova, M. (2019). The fellowship of the chain: How soft brands are transforming the hotel chains. In Rafailova, G. & Marinov, S. (Eds.) *Tourism and Intercultural Communication and Innovations*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing, pp. 85-99