**Реферат**

**по дисциплине «Менеджмент гостиничного бизнеса**

**по теме «Международные операции в индустрии гостеприимства»**

**1. Управление в многонациональной среде**

Каждый уровень общества обладает своей культурой независимо от его размера и природы. На национальном уровне она может быть, например, английской, греческой, китайской, русской или итальянской, на этническом уровне — индейской, негритянской, латиноамериканской и др. в США или адыгейской, бурятской, нанайской и др. в России. Своей культурой могут обладать также такие социальные группы, как врачи, инженеры, учителя (профессиональные группы) или отдельные виды промышленности и бизнеса, например легкая промышленность, тяжелое машиностроение, гостиничный и ресторанный бизнес и др., а также отдельные корпорации, например Газпром, Форд, Макдональдс или Шератон.

Ученые считают, что культура независимо от уровня общества, который она представляет, — это социальный механизм, который направляет мысли, ценности и веру людей и управляет их поведением.

В последние несколько десятилетий антропологи, социологи, историки, социопсихологи составляли перечень основных различий между национальными культурами. Была произведена классификация стран по культурным признакам, а также определена, какая организационная структура и управленческая практика должны применяться в каждой культуре.

1. Наиболее развитые страны латинской культуры:

высокая степень дистанцирования

большая неопределенность

большой индивидуализм

средняя мужественность

Бельгия Франция Аргентина Бразилия Испания

2. Менее развитые страны латинской культуры:

высокая степень дистанцирования

большая неопределеность

низкий индивидуализм

в целом мужественность

Колумбия Мексика Венесуэла Чили Перу Португалия Югославия

3. Наиболее развитые страны азиатской культуры:

средняя степень дистанцирования

большая неопределенность

средний индивидуализм

большая мужественность

Япония

4. Наименее развитые страны азиатской культуры:

высокая степень дистанцирования

низкая неопределенность

низкий индивидуализм

средняя мужественность

Пакистан Тайвань Таиланд Гонконг Индия Филиппины Сингапур

5. Ближневосточная культура:

высокая степень дистанцирования

высокая неопределеность

низкий индивидуализм

средняя мужественность

Греция Иран Турция

6. Германская культура:

низкая степень дистанцирования

высокая неопределенность

средний индивидуализм

высокая мужественность

Австрия Израиль Германия Швейцария Южная Африка Италия

7. Англиканская культура:

низкая степень дистанцирования

низко-средняя неопределенность

высокий индивидуализм

высокая мужественность

Австралия Канада Британия Ирландия Новая Зеландия США

8. Нордическая культура:

низкая степень дистанцирования

низко-средняя неопределенность

средний индивидуализм

низкая мужественность

Дания Финляндия Голландия Норвегия Швеция

Дистанцирование — определяет степень общественного неравенства, которое считается нормальным в данной культуре.

Индивидуализм — в индивидуалистических культурах каждый несет ответственность за себя и за членов семьи. Коллективистские культуры, с другой стороны, сильно связывают между собой своих членов. Общественные интересы ставятся выше личных. Общество защищает интересы каждого из своих членов, а в ответ ждет от него лояльности.

Мужественность — в мужественных культурах социальные роли полов четко определены, мужчины определяют жизнь, обладают превосходством над женщинами, которые должны ухаживать за ними и воспитывать детей. В мужественных культурах основными ценностями считаются материальные, деньги, амбициозность. В женственных культурах, с другой стороны, ценится больше социальная роль полов с акцентом на человеческие отношения, чем деньги. Амбициозность, жесткая конкуренция являются нежелательными характеристиками.

Неопределенность — люди, которые не противятся энергично неопределенности, работают неспеша, не утруждая себя, с меньшим риском. В таком обществе (культуре) законов, жизненных правил существует немного, причем некоторые из них могут и прекратить свое действие. В культурах, где люди изо всех сил стараются избежать неопределенности, чувствуя угрозу от нее для своего дальнейшего существования, работают более усердно и изобретают все новые способы влияния на будущее.

Другие два вида культуры — индустриальная культура и профессиональная культура — относительно мало изучены и должным образом не классифицированы. Очевидно, что разные профессиональные группы или виды бизнеса имеют разную культуру, однако нельзя утверждать, что такая культура является общей для данного вида бизнеса в целом, так как различий между предприятиями больше, чем нечто общего. Американский специалист Вудс изучил пять ресторанных компаний и составил список из 18 составляющих, которые, на его взгляд, составляют культуру ресторанной индустрии:

Это бизнес молодых, возраст 35 лет для этой индустрии считается пожилым.

Большинство работников-почасовиков — это женщины, в то время как большинство менеджеров — мужчины.

Большинство менеджеров растут внутри индустрии.

Высокий уровень текучести кадров: в среднем каждый работник уходит через три месяца, а менеджер — через шесть.

Большинство людей имеют негативное представление об индустрии.

Большинство историй, рассказываемых работниками друг другу, крутятся вокруг одной из трех категорий:

а) обслуживание;

б) взаимоотношения между менеджером и работником;

в) высокий уровень стресса.

Большинство правил, ритуалов и церемоний нацелены решить следующие задачи:

а) сделать так, чтобы работники чувствовали себя частью организации;

б) распространять культуру организации;

в) создать специфическую рабочую обстановку.

Многие нормы описывают взаимоотношения между менеджерами и работниками. Нормы, на которые нацелены работники некоторых компаний, заключаются в том, как среагируют менеджеры на те или иные взаимоотношения между работниками.

Индустрия — в основном полиглот, она имеет жаргон из своих сокращенных терминов, ахронизмов и фраз.

Существует вера в то, что успех определен больше внутренними действиями, чем внешними факторами.

Есть вера в то, что владельцы преуспеют при совершении следующих трех действий:

а) делать акцент на операциях производственных единиц;

б) создание организации, которая более привлекательна для работников и менеджеров;

в) контролируемая экспансия.

Существует вера в то, что успех зависит от соблюдения организацией следующего:

а) отделение себя от конкурентов;

б) выполнение тяжелого труда и отношение к нему;

в) развитие на правильном рынке;

г) концентрация на обслуживание.

Искусный подход к менеджменту.

Важность веры в то, что менеджеры должны действовать так, как будто они думают, что владеют рестораном, которым управляют.

Вера в то, что люди в преуспевающих ресторанах — это энергичные и заинтересованные в результате своего труда люди.

Признание того, что люди являются самым важным активом.

И менеджеры, и работники думают, что их работа — сложная работа.

Высокая межорганизационная мобильность — работники и менеджеры легко переходят из одной компании в другую.

О культуре организации или так называемой корпоративной культуре, написано очень много. Во многих трудах организационная культура представлена с разных позиций. Некоторые, как, например, профессор Масачусетского технологического института Эдгар Счейн, считают, что ее сущность заключается в предположениях и вере, распространенной среди членов организации, которые действуют бессознательно в соответствии с ней и определяют главным образом точку зрения организации о себе и точку зрения о ней окружающей ее среды.

Другие считают, что корпоративная культура — это набор наблюдаемых регуляторов поведения при взаимодействиях людей на работе, норм, существующих в рабочих группах, или доминирующих ценностей, преобладающих в организации. Также существует мнение, что это — философия менеджмента, правила игры или климат в компании, отражающий ее физическое состояние.

Каждая организация строит свои аспекты корпоративной философии, основываясь на собственных ценностях или используя, например, лозунги «не удивляйся» (Холидей Инн.), «люди не являются продуктом своего окружения» (Дисней) и «качество, сервис, чистота, ценности» (Макдональдс).

Организационная культура в свою очередь оказывает значительное воздействие на способности организации в установлении определенной стратегии, на новаторство и изобретательность работников, на коммуникационные модели, на внутригрупповые конфликты, на производительность и др.

Специалисты и менеджеры все больше начали понимать, что достижения организации многократно падают, когда новая стратегия, политика и практика несовместимы с некоторыми традициями, ценностями и концепцией организации. Так как сильная культура представляет собой мощный механизм управления, который предполагает соответствие и однородность, менеджеры заинтересованы в создании сильной культуры и реформировании существующей культуры для получения хороших результатов.

Однако надо отметить, что если что-то для одних может быть подходящей и легитимной управленческой функцией, то для других может оказаться нелепым и пустым делом.

Мнения ученых расходятся и по вопросу о том, что организации по всему-миру становятся более похожими друг на друга (конвергенция) или сохраняют свою индивидуальность, основанную на корпоративной культуре (дивергенция). Многие специалисты считают, что и современном мире конвергенция — это результат индустриализации нашего общества, основанной на развитии науки и технологии, а также это международный процесс, который независим от форм государственного регулирования и национальных культур. А проникновение новых технологий из развитых стран в развивающиеся страны происходит через разные каналы, а именно через торговлю, экономическую и военную помощь и др.

Можно утверждать, что при подходе к проблеме с точки зрения сходства в организационной структуре компании, влияние культуры соответственно уменьшается. Например, гостиничный комплекс в Нью-Йорке по своей организационной структуре, своим задачам, работе подразделений больше похож на гостиничной комплекс такой же вместительности в Париже, Гонконге или в другой точке мира, чем на гостиничный комплекс в два раза меньшей вместительности в том %е Нью-Йорке. Другой пример — рестораны одной ресторанной цепи в разных городах мира могут предложить одинаковое меню, дизайн помещения, стандарты обслуживания, несмотря на различия в культурах стран базирования.

При подходе же с точки зрения человеческого поведения превалирует культурный фактор. В поведении людей наиболее существенную роль играют национальные и этнические компоненты культуры и при несоответствии корпоративной культуры компании вышеназванным компонентам гостиничная или другая компания индустрии гостеприимства может провалиться. Особенно это заметно при внедрении зарубежной практики управления, при которой возникают определенные сложности из-за культурных различий.

Немногие крупные транснациональные корпорации индустрии гостеприимства практикуют у себя устранение культурной бреши и учитывают то обстоятельство, что национальная и этническая культуры играют большую роль в успехе их деятельности. Они подстраивают свою корпоративную культуру под требования отдельных национальных культур. Например, неевропейские корпорации, действуя в Европе, должны использовать нормы и приемы, принятые в европейских странах, где между отдельными странами тоже существуют различия. Так, в одних странах превалирует высокий уровень централизации и соблюдения субординации (Франция), а в других — децентрализация и малое значение занимаемого положения в иерархической структуре (Германия). Или та же компания при кадровом планировании должна учитывать более сильную заботу граждан Европы о своем будущем, чем в арабских странах Ближнего Востока. Следовательно, можно утверждать, что менеджеры неевропейских гостиничных компаний в Европе должны предусмотреть те сложности, которые могут возникнуть при безоговорочном применении своих национальных методов управления в достижении поставленных целей. Конечно же, нельзя обойтись в этом случае без модификации практики управления.

С другой стороны, транснациональные корпорации при управлении персоналом в многонациональной среде должны активно использовать подход контингентирования, но при этом применял не просто разные методы управления персоналом в разных культурах, но и разные методы управления в похожих культурах. Например, швейцарский ученый Филип Розенцвейг и американский ученый Нитик Нохра н своем исследовании, проведенном среди двух с половиной сотен американских филиалов зарубежных ТНК, обнаружили, что филиал при управлении своим рядовым персоналом следует местной практике управления и более тесно следует практике родительской компании при управлении персоналом высшего уровня.

Можно предположить, что в некоторых случаях корпоративная культура будет преобладать над различиями национальных культур и создаст некое наднациональное образование, которое будет иметь своих корпоративных граждан, руководимых корпоративными законами и правилами, лояльных к любой национальной культуре, традициям и ценностям других народов, и которые будут очень подвижными в пересечении национальных границ.

**2. Международная клиентура**

Международные операции в индустрии гостеприимства в последнее десятилетие зависят от увеличивающихся потребностей международной клиентуры, поэтому надо учитывать это обстоятельство при разработке стратегии и тактики действий.

В своих исследованиях о влиянии интернационализации на вопросы менеджмента в индустрии гостеприимства западные ученые, такие, как Симон Крауфорд-Учлч, президент американской Ассоциации сервиса, Майкл Ноулис, профессор Высшей школы менеджмента ESSECC (Франция), Майкл Олсен, профессор Университета Борнмут (Великобритания), Ричард Тир, профессор Политехнического института Вирджинии (США), и др., больше сконцентрированы на предложении, чем на спросе, услуг и продуктов. Однако увеличение экспансии на международном рынке со стороны фирм индустрии гостеприимства причинило значительные изменения в спросе и его характеристиках, которые требуют детального исследования.

В 80-е годы в индустрии гостеприимства компании начали больше обращать внимания на многонациональные целевые рынки и одновременно проводить точную сегментацию рынка. Это было обусловлено нарастанием процесса ухода от массового туризма.

Ученые в начале 90-х годов связывали будущее индустрии гостеприимства больше с микромаркетингом, связанным с эффективным управлением, чем с массовым маркетингом. Основным элементом микромаркетинга для международных операторов является тесное их сближение с клиентом. Компании должны не только знать собственных клиентов, но и клиентов своих конкурентов. Они также должны разрабатывать продукцию с учетом персональных требований и вкуса каждого из клиентов, находящихся в разных точках земного шара. В этой связи примечателен пример исследования рынка с применением современного инструментария в этой области, проведенного компанией Хилтон Интернэшнл.

В 90-х годах развитое общество стало богаче и стало располагать все большим свободным временем. Это относится и к международным клиентам тоже. Пытаясь поставлять клиентам соответствующего уровня продукцию в зависимости от сезона, компании в индустрии гостеприимства создают целую корзину «продуктов» с разными торговыми знаками и концепцией, предлагаемыми в рамках одной компании. Например, это — гостиничные цепи Форте (со своими концепциями Тревеллодж, Пост Хоузес и др.), Аккор (Новотель, Сожитель, Ибис и др.).

Однако многие компании при создании разных торговых знаков иногда увлекаются чрезмерной ориентацией на продукт в ущерб ориентации на рынок, таким образом нарушая одно из основополагающих правил маркетинга. Во избежание возмущения со стороны клиентов международные операторы должны прочно ориентироваться на рынок, проводить четкую его сегментацию и одновременно придерживаться стратегии позиционирования.

Стратегия создания разных торговых знаков внутри одной компании при правильном ее применении может устранить недовольство клиентов и создать лояльность к торговому знаку. Лояльность зависит от прежнего опыта потребления продукта с определенной торговой маркой. Однако в 90-с годы в индустрии гостеприимства, да и не только в ней, наблюдался процесс снижения лояльности к определенным торговым знакам.

Недостаток лояльности к торговым знакам может существовать, например, из-за того, что многие клиенты многонациональных компаний индустрии гостеприимства чувствительны к ценам и равнодушны к торговым знакам. Поэтому компании должны привлекать таких клиентов другими атрибутами, а не ценой, ибо в противном случае клиенты становятся лояльными к ценам, а не к торговому знаку.

Для создания лояльности к своему торговому знаку компании в индустрии гостеприимства должны проходить пять этапов:

обращать внимание на права потребителей,

наладить тесные контакты с клиентами,

исследовать впечатления клиентов,

устанавливать приемлемую цену с помощью программ повторных посещений;

предлагать дополнительные услуги, превосходящие ожидания клиентов.

Для проведения успешных операций на международной арене и для удовлетворения многообразного и постоянно меняющегося спроса международной клиентуры от многонациональных компаний требуется провести анализ с целью установления связи между уровнем удерживания клиентов и доходностью. Ведь часто бывает выгоднее сохранять старую клиентуру и ее лояльность, чем обслуживать новых клиентов.

Многонациональные компании для достижения успеха и создания сравнительного преимущества должны разрабатывать маркетинговую стратегию ценностей, состоящую из следующих компонентов: предложение продуктов и услуг, превышающее ожидания клиентов; избежание неадекватных цен; предоставление гарантий, построение взаимоотношений с клиентами.

Если клиенты обнаружат, что компания или определенный торговый знак имеет ценность, то они непременно заплатят добавочную стоимость за нее. Не компании, работающие на международной арене, должны помнить, что они могут потерять все, если свои обещания, данные клиентам, не выполнят.

До конца 80-х годов в индустрии гостеприимства успех связывали с удачным выбором местности, а в конце 80-х годов более значимым фактором успеха стал сервис. По мере усиления глобализации и расширения международной клиентуры 90-е годы проходят под знаком значимости объемов. Многонациональные компании теперь заботятся не только о правильном выборе мест для своих предприятий и обеспечении исключительного обслуживания, но и о показателе цена/объем, который объединяет в себе и выбор местности, и уровень обслуживания, тем самым предупреждая ожидания клиентов.

В индустрии гостеприимства существуют разные уровни потребительских ценностей. Основной уровень включает в себя главные составляющие (осязаемые и неосязаемые) для обеспечения деятельности фирм, а именно обеспечение проживания, продукты питания, предложение развлекательной программы и т. д. Другой уровень ожиданий потребителя включает связанные с основной деятельностью компоненты, например достоверную систему объявлений для гостей в отеле. Уровень, называемый желаемым, состоит из тех компонентов, которых клиент особо не ожидает, но о них знает и не откажется, если ему предложат, например дополнительные, специальные блюда в меню ресторана. Заключительным уровнем является непредвкушенный уровень, состоящий из неожиданных компонентов, например предложение прохладительных напитков вновь прибывшим гостям со стороны служащих службы размещения.

Для межнациональных компании сравнительное преимущество обеспечивают в основном компоненты последних двух уровней.

**3. Природа многонациональных компаний индустрии гостеприимства**

международный гостеприимство гостиничный

Последние два десятилетия были самыми бурными для развития индустрии гостеприимства. Особо крупные инвестиции в недвижимость в целом и в индустрию гостеприимства, являющуюся фондоемкой индустрией, в частности мировой капитал вложил в прошлом десятилетии, исходя из бытующего мнения, что высокий уровень инфляции сохранится еще долго.

Этот инвестиционный бум послужил, помимо всего прочего, и толчком к интенсивной глобализации индустрии гостеприимства с помощью разных форм: создания совместных предприятий, стратегических альянсов, использования франчайзинговых договоров и др.

При интенсивной глобализации, однако, мало внимания уделялось методике отбора соответствующей стратегии компании в зависимости от ее организационной структуры. И поэтому многие компании осуществляли экспансию, не производя существенных изменений в организационной структуре.

В этот период западные ученые предлагали фирмам разные стратегии глобализации своего бизнеса. Например, профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер в своих ранних работах предлагал следующие альтернативные стратегии:

широкая глобальная конкуренция — конкуренция по всему миру, по широкому кругу продуктов индустрии, и отсюда получение конкурентного преимущества в глобальном масштабе для достижения дифференциации или низкого уровня издержек;

стратегия, нацеленная на весь мир, — нацеливание на мировую индустрию, где фирмы конкурируют по всему земному шару;

стратегия, нацеленная на свою страну, — получение преимущества от различий на национальном рынке для создания подхода, позволяющего своим фирмам конкурировать на национальном рынке с глобальными фирмами;

стратегия протекционных ниш — поиск внешних стран, в которых правительственные ограничения исключают глобальных конкурентов, требующих пристальною внимания к действиям своих правительств.

Другие ученые предлагали конкретные процедуры разработки стратегии глобализации фирмы и указывали этапы этого процесса. Например, предлагалось три этапа разработки стратегии. В течение первого этапа фирмы разрабатывают основную стратегию у себя дома, которая является основой для получения конкурентного преимущества. На втором этапе эта стратегия интернационализируется через расширение на международной арене. На заключительном, третьем этапе интегрированная между странами международная стратегия превращается в глобальную.

Что касается компаний индустрии гостеприимства, то они придерживались в основном следующих стратегий:

экспорт хорошо разработанных у себя дома основных технологий — торговой марки;

убеждение в том, что международный клиент имеет гомогенные потребности путешествий, которые подразумевают широкое позиционирование через крупные ТНК индустрии. На текущий момент больше внимания уделяется так называемому подходу ниши, с помощью которого многие ТНК осуществляют экспансию в разные регионы мира;

экспорт методов управления. Например, гостиничные ТНК продают методы управления и таким образом, не вкладывая денег, определяют конкурентный подход в размещении для компаний.

Однако, как замечает Портер, степень глобализации в разных сегментах отрасли часто различается, поэтому оптимальная глобальная стратегия соответственно тоже разная. Например, в гостиничной индустрии конкуренция во многих сегментах носит многонациональный характер, так как большинство звеньев цепочки потребительских ценностей привязано к проживанию клиента, а разница в потребностях людей и условиях жизни между странами уменьшает преимущество от координации деятельности. Однако если рассмотреть отели высшего класса или отели, рассчитанные прежде всего на бизнесменов, то здесь конкуренция имеет более глобальный характер. Такие конкуренты мирового масштаба, как «Хилтон», «Мариотт» или «Шератон», имеют собственность, рассредоточенную по всему миру, но используют единую торговую марку, единое оформление помещений, единый стандарт обслуживания и систему бронирования номеров из любой точки мира, что дает им преимущества при обслуживании бизнесменов, постоянно путешествующих по всему миру.

В начале 90-х годов вопреки ожиданиям инвесторов уровень инфляции снизился, а мировой рынок недвижимости потерпел крах. Это не могло не оставить свой отпечаток на темпах глобализации индустрии. ТНК вынуждены были ввести соответствующие коррективы в свои стратегии.

При разработке эффективной стратегии для глобализации своего бизнеса ТНК индустрии гостеприимства в будущем будут придерживаться других подходов. Например, Ольсен предлагает создавать стратегические альянсы, которые могут проявляться в разных формах совместные предприятия, работа по контракту управления, франчайзинговые соглашения.

Другие авторы предлагают подход технологического преимущества. Если компании собираются работать в сильной конкурентной среде, то они должны полагаться на новейшие технологии для опережения других. Такие компании, какХолидей Инн, Чойс Интернэшнл и Х;штт, вложили в некоторых случаях более 50 млн. долл. в разработку новых технологий для контроля над номерным инвентарем, улучшения обслуживания клиентов и других операций.

Компании в индустрии гостеприимства активно применяют также подход преимущества от месторасположения. Например, для прочного обоснования на региональных рынках и получения мест в аэропортах гостиничные цепи входят в стратегические альянсы с авиакомпаниями.

Сегодня ТНК в индустрии гостеприимства стараются придерживаться так называемого оптимального размера бизнеса. Они также стараются разрабатывать стратегии, соответствующие окружающей среде, и создавать корректные организационные структуры с учетом культурных различий и в глобальном, и на местном уровнях.

Международные компании в индустрии гостеприимства разрабатывают организационную структуру и стратегию, исходя из признания того факта, что для деятельности в международной среде компании должны быть более комплексными. Этот комплекс должен включать экономические, правовые, социально-культурные, финансовые факторы, а также учет условий рынка.

Международные компании могут оперировать предприятиями в различных местах сразу в разных формах: одними могут непосредственно владеть как собственностью, с другими же иметь контракт управления, с третьими работать по маркетинговому контракту, а могут также участвовать в разных консорциумах.

Внутри индустрии разные отрасли отдают предпочтение разным видам управления. Например, гостиничные компании, менее авиакомпании и объекты здравоохранения работают по контрактам управления, а ресторанные цепи предпочитают франчайзинтовые договоры.

Исследования показывают, что отели, принадлежащие ТНК, имеют размер больше, чем местные отели, примерно в два раза. Эта разница варьирует в зависимости от уровня экономического развития страны. Крупный размер объекта в основном помогает в экономии в масштабе для предприятий, которые в свою очередь получают целый набор услуг от своих партнеров-поставщиков. При этом крупные размеры отелей больше востребованы в развивающихся странах. После развивающихся стран идут новые индустриальные страны, а список замыкают развитые страны. В индустриально развитых странах отели в основном маленького размера и достаточно прибыльные. Конечно, внутри каждой группы размеры отелей для разных стран разные и речь здесь идет о средних величинах в каждой группе. Итак, можно утверждать, что средний размер отеля является хорошим индикатором для определения уровня развития страны, где расположен отель.

В 1982 г. UNCTC сгруппировал отели по отношению к ним ТНК в следующие категории:

а) те, над которыми ТНК имеет некоторый контроль в управлении де-факто или де-юре;

б) те, с которыми она оперирует по лизинговому соглашению,

в) те, с которыми основной формой ассоциации является контракт управления;

г) те, с которыми основной формой сотрудничества является франчайзинговый договор или иная форма маркетингового соглашения. И более того, это отель, который может быть включенным в общую справочную систему или систему бронирования.

Сегодня организационная структура ТНК часто характеризуется как более простая и децентрализованная. Отход от традиционной иерархической структуры был обусловлен теми тяжелыми временами, которые пережили компании индустрии гостеприимства с переходом на новые рынки, отличные от их собственных. Эти изменения проявились в начале 90-х годов (некоторые, как, например, Группа АККОР, практиковали децентрализацию еще раньше в процессе своего развития, см. Кейс 4), когда большинство ТНК изменяли свои организационные структуры, которые раньше были централизованными (централизация обеспечивает концентрацию контроля и силу взаимоотношений внутри фирмы), формализованы (формализация обеспечивает политику, правила и регулирование, которые направляют действия организации для достижения их целей), комплексными (комплексность обеспечивает проведение специализации задач фирмы).

В процессе изменений в первую очередь начали сокращать количество инстанций между высшими руководителями и менеджерами. Этот процесс проходил сложно из-за неполного учета взаимоотношении между каждодневным корпоративным и региональным менеджментами. Особенно это заметно в сфере функционального менеджмента. Под прямым контролем со стороны менеджеров корпоративного уровня оставались вопросы, связанные с развитием, финансами, иногда даже маркетингом (глобальные программы и стратегическое планирование маркетинга) и персоналом на корпоративном уровне (составляет относительно малую долю всех человеческих ресурсов компании). Принятие решений, а также управление качеством в этот период проходили централизованно, но все больше обязанностей и контрольных функций переходило в руки местных предприятий и регионального персонала. Однако такие преобразования требовали от фирм поиска думающих и способных принимать самостоятельные решения менеджеров, особенно для тех камланий, которые могли доверить им разработку своих стратегических планов.

С другой стороны, акционерам и высшему руководству часто не нравится, как медленно (порой несколько лет) менеджеры на местах усваивают эти изменения и адаптируются к ним. В этих случаях они разрабатывают специальные программы развития и тренинга. Из-за того, что среда бизнеса становится все больше неопределенной и комплексной по мере усиления децентрализации, ТНК начали активно усовершенствовать свои коммуникационные системы. Например, они начали активнее применять электронную почту для передачи информации в разные точки мира, своим менеджерам на местах, а гостиничные цепи — единые системы бронирования для всех своих отелей.

Следование международным стратегиям вместе с децентрализацией привели также к изменениям уровня формализации в фирмах, точнее, в основном к сокращению количества процедур, существующих между головной компанией и компаниями на местах. Акцент в основном делается на принятии решений больше на местах и на том, чтобы политика, правила и процедуры, применяемые местными менеджерами, были направлены на достижение целей, поставленных перед ними головной компанией.

А процесс разработки стратегического плана, как было отмечено выше, стал более формализованным.

Менеджеры дочерних компаний на местах уполномочены разрабатывать стратегические планы для своих компаний. Они начинают это делать за полгода до утверждения плана со стороны регионального и корпоративного персоналов. После прохождения соответствующих инстанций в головной компании план докладывается разработчиками перед комиссией, состоящей из руководителей разных функциональных подразделений. После утверждения план становится руководством к действию для менеджеров на местном уровне в планируемый период времени.

Более формальным стал также процесс принятия решений со стороны местных менеджеров при достижении тех целей и задач, которые перед ними поставил разработанный ими же и утвержденный руководством компании план.

В рассматриваемый период времени увеличение уровни специализации должностей высшего уровня руководства из-за быстрого роста индустрии гостеприимства и увеличения уровня их заработной платы в свою очередь увеличило комплексность в компаниях. В сложные для индустрии времена многие компании сокращали свой персонал. Многие квалифицированные работники сами покидали компании, не выдержав финансовых ограничений, бывших в компании. Во многих ТНК функциональные специалисты, которые остались, были выпускниками престижных вузов по бизнес-образованию, но они не имели достаточного опыта работы в индустрии гостеприимства. Следовательно, многие ТНК стали усиливать головные компании опытными специалистами, умеющими управлять новыми предприятиями на международной арене и способными занимать посты, связанные с международными финансами, торговлей и др.

Фирмы начали работать с ограниченным количеством персонала на всех уровнях. Они сократили формальность корпоративного контроля на местных операционных уровнях, но увеличили их самостоятельность при разработке стратегического плана и принятии решений. В связи с этим увеличились соответственно требования к местным менеджерам и критерии оценки их деятельности го стороны квалифицированных специалистов на корпоративном уровне.

**4. Стратегии международного развития**

В 70-х годах в гостиничной индустрии США стали популярными контракты управления как для управления внутри страны, так и за ее пределами. Одной из первых такой контракт применила гостиничная компания «Интер-Континенталъ Отельз». Этот контракт позволял компании внедряться на новые рынки без особого для себя риска.

Далее эту систему управления начали экспортировать в Европу, Азию и другие регионы мира. С помощью таких контрактов местным инвесторам, не имеющим достаточного опыта, как бы передавались опыт, мастерство и стандарты обслуживания. Американские компании, имевшие к этому времени большой управленческий опыт, начали передавать свои ноу-хау другим. Однако в то же время широкого распространения за пределами США этот процесс не нашел из-за еще достаточно крупного внутреннего рынка.

По условиям контракта управления в основном передавались управленческий опыт и каналы продаж взамен получения доли в доходах (3—5%) и в валовой прибыли (8—15%), а также получатель услуг платил взнос за присоединение к системе обслуживания, например маркетинга и бронирования (около 3% валового поступления от проживания гостей).

В 80-х годах произошли изменения в формах и стиле управления гостиничной индустрией, связанные с увеличением строительства отелей и повышением их прибыльности. Владельцы отелей стали более осторожными и осмотрительными при заключении контрактов управления, держа у себя даже специальных экспертов. Сейчас уже владельцы приобрели опыт и начали понимать о пользе и недостатках контрактов управления и имеют определенное представление о гостиничном бизнесе.

Увеличилась конкуренция со стороны новых операторов из разных регионов мира, таких, как Аккор, Груп-по Сол, Мариотт, Мандарин, Меридиан, Рамада Интернэшнл, Рид Карлтон и др., которые вытеснили многих американских операторов — Интер-Континенталь, Хаятт, Холидей Инн., Хилтон, Шератон и др. — со своих рынков.

Рост конкуренции между операторами заставляет их менять свои предложения и условия в системе управления, а именно:

приблизительно 10—15%-ное участие в уставном фонде;

гарантии, т.е. если управляемое ими предприятие не показывает определенный уровень прибыли, то контракт должен быть аннулирован;

создание совместных предприятий;

предоставление аренды, обеспечивающей комбинированную арендную плату, состоящую из основной платы и доли из прибыли;

использование франчайзинговых соглашений.

Международные операторы долгое время были связаны только с одной фиксированной торговой маркой и конкурировали с цепями, захватившими свои ниши на рынке. Они разрабатывали новые, специфические продукты для обслуживания как можно больше и новых владельцев, и гостей отелей. Одной из немногих американских цепей, которая могла принять вызов новых международных операторов, была цепь Хаятт, которая и то разделила свой бизнес на разные концепции (Гранд Хаятт, Хаятт Редженси, Хаятт Суитс и др.).

Для достижения успеха многие операторы создали институт вице-президентов по развитию, которые путешествуют по всему миру, присматриваясь к благоприятным вариантам, после чего заключают контракты по управлению с местными отелями. Другие же построили региональные конторы по развитию в крупных туристских центрах. Даже такая компания, как Мариотт, которая уже совершила глобальную экспансию, не имела особого успеха, используя персонал по развитию, в основном разместившийся в головной конторе, пока не открыла региональную контору.

На практике контракт управления заключается на долгосрочный период (в среднем на двадцать лет) с получением прибыли, как правило, во второй половине срока контракта. В первые три года основные затраты ложатся на головную компанию, так как выяснилось, что процесс заключения контрактов управления — не очень-то дешевое мероприятие и требуется дорогостоящая инфраструктура. В начале 90-х годов, когда капитал не изобиловал, это мероприятие не для многих компаний было под силу и только такие компании, как тот же Хаятт вместе с Аккор и Форте, оставили за собой доминирующее положение в таком бурно развивающемся регионе, как Тихоокеанский бассейн на рынке пяти-, четырех- и трехзвездных отелей. Другие концепции Хаятт, такие, как Паркроялъ и Тревеллодж, быстро внедрялись в Азию. Бурную экспансию совершала также Рамада Интернэшнл.

Как показывает анализ, операторы должны владеть разными элементами заключения контрактов управления для успешного внедрения на разные рынки. Важнейшими элементами являются капитал и большое количество отелей, разбросанных по всему миру и имеющих единую систему бронирования.

Для одиночных отелей наилучшим средством при проведении эффективных операций на международном рынке остаются консорциумы, которые сохраняют высокий уровень независимости. Объединяясь в консорциумы, владельцы отелей приглашают опытных менеджеров управлять своими отелями по контракту. Таким образом, владельцы, не входя в состав крупных гостиничных цепей (иногда члены гостиничных цепей индивидуально или коллективно сами тоже становятся членами консорциума, например отели группы Форте Рид в Мадриде и Плаза Атенье в Париже входят в консорциум), сами с помощью наемных менеджеров управляют своей собственностью.

Главной целью, которую преследуют независимые отели при объединении в консорциумы, является проведение совместного маркетинга для увеличения доходности своих предприятий, а также снижение издержек при совместных централизованных закупках, проведении совместного отбора кадров и их тренинге.

Специалисты выделяют четыре основных вида консорциумов, а именно полный консорциум, маркетинговые консорциумы, консорциумы системы бронирования и направленные консорциумы.

Полные консорциумы обеспечивают не только общее маркетинговое исследование и обслуживание, но и помогают в управлении человеческими ресурсами, произведении закупок. Некоторые консорциумы пытаются оперировать прежде всего у себя дома, а не на международной арене.

Маркетинговые консорциумы обеспечивают маркетинговые исследования. Примером может служить консорциум Смол Люксари Отельс оф де Уордд.

Консорциумы системы бронирования обеспечивают центральную систему бронирования, базирующуюся обычно на отдельных бесплатных телефонных линиях, например Ютелл.

Направленные консорциумы представляют собой объединение отелей с авиакомпаниями и их системами бронирования, например Джал Уордд.

Многие отели могут стать членами сразу нескольких консорциумов. Например, два знаменитых британских отеля являются членами трех консорциумов: Лидинг Отельс оф де Уорлд, Престиж и Релайс эт Шату. Эти отели имеют широкое распространение по всему миру и само их участие сразу в нескольких консорциумах помогает им также расширяться на мировом рынке. Сами консорциумы, однако, не приветствуют это и пытаются ограничить участие своих членов в других консорциумах с помощью специальных условий в соглашениях о членстве.

Отдельные члены консорциума, особенно маленького размера, контролируются со стороны других членов, которые проводят согласованную политику, коллегиально разрабатывают правила и общие процедуры с помощью выборного комитета. С увеличением размера консорциум больше напоминает большую компанию со своим советом директоров. Консорциумы в свою очередь от имени своих членов заключают контракты управления с другими организациями.

При заключении контракта с новым участником консорциумы стараются привлечь отель с большим опытом работы, с международными клиентами, которые привели бы с собой свою клиентуру. С другой стороны, консорциумы помогают отелям внедряться на новые рынки. Без участия в консорциумах они не смогли бы это осилить. Но главная заслуга консорциумов в том, что их члены приобретают уже всем известную на международном рынке торговую марку.

Однако существуют два элемента, которые консорциум не может контролировать, как гостиничные цепи, а именно продукт и иена. Из-за того, что членами консорциума являются независимые отели, почти не существует контроля над продуктом с его стороны. Однако по правилам членства каждый отель должен подвергаться детальной инспекции. Критерии при инспекции могут различаться в разных консорциумах, но они должны охватывать оценку местности и окружающей среды, физические характеристики объекта, уровень обслуживания в них, кухню и средства для развлечения и, наконец, персонал. Но главной целью инспекции является проверка соблюдаемости общих для консорциума стандартов обслуживания.

Что касается другого маркетингового элемента — цены, то многие консорциумы не осуществляют непосредственный контроль и не влияют на ценовую политику своих членов. Консорциумы обычно объединяют маркетинговые усилия так, чтобы их члены принимали участие в общих пакетах услуг в зависимости от своих условий и интересов. Например, для определенного сегмента рынка консорциум отелей может разработать пакет услуг для проведения каникул в своих отелях, однако каждый отель предлагает свои цены или скидки б зависимости от имеющихся условий. Часто консорциумы предлагают пакеты услуг со стандартными ценами и приглашают отдельных своих членов принять участие в них, если они этого захотят.

В консорциумах практикуется такая схема внутреннего общения, когда головная контора связывается со своими членами (обычно каждую неделю) с помощью разных коммуникационных средств (формальные письма, отчеты, меморандумы и др.). Время от времени проводятся разные собрания. Например, в год два раза (весной и осенью) проводят международные конференции.

По мнению Арвинда Фатака, в отличие от фирм производственного сектора фирмы сферы обслуживания в гостиничном, ресторанном и арендном (автомобильном) бизнесе не проходят через разные стадии эволюции, развиваясь от скромной стадии до более совершенной, международной и глобальной стадии. После создания франчайзинговых систем у себя в стране фирмы сферы обслуживания внедряются на зарубежные рынки с помощью построения франчайзинговых систем в зарубежных странах. Некоторые иностранные франчайзинги могут полностью принадлежать головной компании, в то время как другие могут быть в совместном владении с предпринимателями страны-хозяина или могут полностью принадлежать франшизам (получателям) страны-хозяина. Франшиз делает бизнес в собственной стране под торговым знаком франчайзера и применяет политику, процедуры и операционные системы, построенные и внедренные франчайзером. Взамен франшиз платит взнос, проценты и другие виды компенсации франчайзеру.

Другие ученые Паркер и Тиир добавляют, что, скорее всего для успешного внедрения на зарубежные рынки важно иметь стандартизованный продукт, который можно было бы создать, назвать соответствующим образом и распределить эффективно на экспортных рынках так, как у себя дома. Этот подход успешно применила компания Холидей Инн Уорлдуайд, которая реализовала программу международной экспансии.

Основная концепция компании Холидей Инн завоевала международное признание благодаря достижению высоких стандартов в процессе разработки своего продукта и обслуживания. Ранее инновации компании заключались в применении телевизоров с дистанционным управлением и прямых телефонов. В 90-е годы с применением спутниковой связи программа расширения компании базировалась на стратегии распространения торгового знака, которая позволяла эксплуатировать ее отелям среднего размера, трех разных категорий, начиная с экономического класса до категории дс-люке. Основные параметры продукта компании обеспечивают стандартизованную систему, однако необходимо учитывать чувствительность рынка, чтобы удостовериться, что клиенты способны узнавать стиль и стандарты хомпании в разных географических районах и с разными культурами. Главным здесь является репутация качества продукта и последовательность компании Холидей Инн Уорл-дуайд, связанная с ее торговым знаком.

Компания придерживается политики ограничения договоров и лицензий с теми отелями, которые понимают предварительные требования конструирования, строительства и эксплуатации по стандартам Холидей Инн. Это требует современной системы аудита качества и каждый отель подвергается такой инспекции как минимум два раза в год. При обнаружении недостатков отель проверяется еще три раза в последующие полгода. Одновременно проводятся консультации с владельцами отеля. Если к согласованному сроку недостатки не устраняются, то отель исключается из системы Холидей Инн.

Конечно, внедрение на разные международные рынки с помощью франчайзингового соглашения также является сложной проблемой и зависит от разных факторов. В первую очередь успех зависит от занимаемого фрачайзером положения у себя дома, его возможности экспортировать свой опыт и адаптировать его в других странах с чужими для него культурами.

По мнению Уокера, при международной экспансии успех франчайзера заключается в первую очередь в следующем:

дополнительном росте/экспансии;

дополнительных доходах/прибыли, улучшении нормы отдачи от инвестиций или прямом финансовом вознаграждении;

расширении рынка, усилении проникновения на рынки или в увеличении своей доли на рынке;

получении международного признания.

Как отмечалось выше, этим видом соглашений в большинстве пользуются ресторанные компании. Факторами, обеспечивающими его успех, являются в основном возможность привлечения дешевой рабочей силы, а также доступность продуктов и ингредиентов на зарубежных рынках.

Но надо отметить, что не всегда и не во всех странах можно это с легкостью осуществлять. Надо придерживаться сбалансированного подхода, ведь в одних странах может быть дешевая рабочая сила, а в других дешевые продукты и т. д.

С другой стороны, существуют сложности, связанные с разными ограничениями и правилами, вводимыми со стороны национальных правительств. Например, французское правительство ввело историческую классификацию для защиты традиционного вкуса и атмосферы французских ресторанов. По этой классификации регламентируется использование яркого освещения и атмосферы, превалирующей во многих ресторанах быстрого обслуживания.

В заключение несколько слов о применении вышеприведенных стратегий в такой близкой и родственной индустрии гостеприимства сфере обслуживания, какой является индустрия розничной торговли. Примером такого сближения может служить то обстоятельство, что во многих крупных городах строятся огромные торговые центры, которые помимо того, что у себя активно применяют концепцию двориков питания, соединяют между собой крупные отели города. Таким образом, создастся такой огромный торгово-развлекательно-деловой центр, как, например, Пруденшн Сентр в центре крупного американского научно-делового города Бостон, для которого воротами служат отели таких знаменитых цепей, как Шератон, Мариотт и Уэстин.

Интернационализация разных концепций индустрии розничной торговли может осуществляться прежде всего с помощью трансферта знаний и методов управления, а не экспансии компаний. Этот процесс в других секторах сферы обслуживания, как и в индустрии гостеприимства, может происходить в разных формах. Разница форм зависит в основном от уровня инвестиций и каждодневного управления, требуемого для внедрения и функционирования на иностранных рынках. Почти все компании проходят через одни и те же стадии в аналогичной манере. Многие компании в процессе интернационализации проходят следующие этапы, операции на домашнем рынке; иррегулярная экспортная деятельность; формальное определение рынка для экспорта; предостережение от экспортной деятельности на легкодоступных рынках; приобретение опыта экспортной деятельности на маленьких рынках, приобретение аналогичного опыта на больших рынках; производство на отличающихся от домашнего рынках

Компании розничной торговли, например, также активно вовлечены в процесс международного расширения, поскольку магазины посещают туристы или бизнесмены в международных деловых путешествиях. За рубежом благодаря путешественникам свою международную деятельность осуществляют в основном продавцы дорогостоящих товаров.

Хорошим индикатором для многих торговцев при определении интереса к ним за рубежом, помимо хорошего приема их товаров зарубежными рынками, является проявление интереса к их магазинам иностранных туристов у себя дома. Для того чтобы успешно использовать эти индикаторы, магазины должны иметь свой определенный имидж, товары со своим торговым знаком, а также национальный имидж и связи на зарубежном рынке.

Многие компании розничной торговли практикуют так называемые соглашения о лицензии, которые позволяют им получать прибыль и внедряться на зарубежный рынок с помощью разрешения местному продавцу использовать в процессе торговли свой имидж. Например, внедрение на ближневосточный рынок компании Дже Си Пенни Коллекшэн является примером такого соглашения и может быть названо первым этапом процесса интернационализации компании.

Широко распространенная в индустрии гостеприимства, особенно в гостиничной индустрии, форма внедрения на зарубежные рынки — контракт управления — в индустрии розничной торговли не нашла активного применения. Однако такие крупные японские торговые компании, как Мацуя, Сейбу, Кейо и др., применяют контракт управления для внедрения в соседние регионы, особенно для внедрения на тайваньский рынок.

Контракты управления как метод международной «экспансии предоставляют определенные возможности торговцам, которые признают возможности, которыми обладают малоразвитые и малостабильные рынки но всем мире.

Часто за другую форму контракта управления принимают концессию. Концессия, как и контракт управления, может являться следующим за экспортом или лицензированием этапом интернационализации компаний в индустрии розничной торговли. Часто концессию называют также магазином в магазине. Здесь компания-эспортер предоставляет свое операционное мастерство магазину на местном рынке. Однако она предоставляет интересующий местный магазин товар в более открытой манере, чем в случае контракта управления.

Европейские компании розничной торговли в Японии активно применяют именно этот вид экспансии. Так, например, французская компания Лансел, торгующая туристскими товарами, работает здесь с шестнадцатью концессиями.

Концессии в основном полезны для тех компаний, которые торгуют определенными видами товаров на ограниченных площадях. Например, нецелесообразно их применение со стороны тех компаний, которые нуждаются в товарах со своим торговым знаком или сильным международным признанием.

Что касается другой стратегии развития, а именно франчайзинга, то с его помощью компании в индустрии розничной торговли создают мощную корпоративную признательность на новых рынках, одновременно пользуясь местным капиталом и опытом. Компаниям не нужно строить магазины или сеть магазинов, а необходимо снабжать товарами определенные ключевые центры.

Франчайзинговое соглашение также помогает розничным торговцам, желающим работать с цепями на совершенно другом рынке, помогает решать проблемы, связанные с осуществлением контроля на определенном расстоянии. Прибыльный японский рынок в последнее время стал привлекателен для европейских компаний. Крупная итальянская компания, торгующая модной одеждой Беннетон. Например, в Японии открыла 400 магазинов на основе франчайзингового соглашения.

Однако нельзя этот вид соглашений считать всемогущим средством для решения всех проблем, ибо он имеет свои недостатки и неудобства, например, при отборе подходящих управленческих кадров среди местного населения.

Как считает Арвинд Фатак, не все компании сферы обслуживания активно применяют франчайзинг для осуществления глобальной экспансии. Фирмы в банковской индустрии расширяют свои операции за рубежом в основном через филиалы, полностью принадлежащие им. Франчайзинг как средство внедрения на зарубежный рынок по существу незнаком в банковской индустрии.

**Список использованной литературы**

1. Акопов Е.С., Гаврилко Н.Н. Экономика предприятия гостеприимства / Под общей редакцией проф. В.И. Самофалова. – Ростов-на-Дону, 2009.
2. Ломов В.К. Менеджмент предприятия гостеприимства. Учебник для вузов. – М.: Юнити, 2008.
3. Экономика гостиничного бизнеса / Под редакцией проф. А.С. Булатова. – М.: Юристъ, 2010.
4. Нухович Э.С., Смитиенко Б.М., Эскиндаров М.А. Гостиничный бизнес. – М.: Финансовая академия, 2010.
5. Пузакова Е.П. Экономика предприятия. – Ростов - на- Дону: Феникс, 2008.
6. Спиридонова И.А. Менеджмент в индустрии гостепримства. Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2007.
7. Халевинская Е.Д., Крозе И. Менеджмент предприятия: Учебное пособие. – М.: Юристъ, 2009.