**РЕФЕРАТ**

**по дисциплине «Менеджмент гостиничного бизнеса»**

**по теме «Влияние глобализации на функциональный менеджмент в индустрии гостеприимства»**

**1. Влияние процесса глобализации на организационную структуру менеджмента**

Существуют организационные различия между компаниями, даже когда они действуют в рамках одной страны. Развитие альтернативных структур фирм зависит от возраста компании, вида собственности, географической распространенности и т.д.

По мнению Арвшща Фатака, более подходящая организационная форма для многонациональных предприятий должна сочетать три предпосылки:

1) функциональную экспертизу;

2) новые продукты и технологическое ноу-хау;

3) знание местности и страны.

В зависимости оттого, каким образом сочетаются эти три предпосылки, могут или будут отличаться международные компании друг от друга. Не существует наилучшего и единственного пути для организации международной компании, но каждая компания должна сочетать эти три предпосылки в своей организационной структуре, при этом придерживаясь своей собственной стратегии.

Разные компании разрабатывают свои стратегии, особенно когда они выходят на международную арену, И соответственно создают для себя разные организационные структуры. Во многих случаях организационные структуры многонациональных фирм не предопределены заранее и не постоянны, а меняются в зависимости от изменения стратегии фирмы. По мерс расширения операций на новых зарубежных рынках их организационная структура становится перегруженной. Таким образом, фирмы выбирают организационные формы, соответствующие их новой экспансионистской стратегии и которые в состоянии поддержать соответствующие операции. Каждая новая структура в свою очередь ощущает на себе влияние предыдущей структуры.

Существуют четыре аспекта организации структуры, связанные с международной деятельностью компании:

альтернативные организационные структуры;

формализация;

централизация;

организационная культура.

Совершенно мало изучено, как компании индустрии гостеприимства организуют свою международную деятельность. Особенно распространена мысль о том, что менеджеры на местах подотчетны региональным директорам компании, а те в свою очередь подотчетны вице-президенту или директору компании по операциям. Последние курируют специальные департаменты, например департамент по закупкам, департамент НИОКР, департамент по развитию. К примеру, межнациональная гостиничная компания «Форте Хотелс» имеет централизованный корпоративный департамент для принятия решений по продвижению в новые страны и по выбору подходящих для этого мест.

Менеджеры на местном уровне следят за несколькими предприятиями (отелями, ресторанами), собранными вместе по признакам сходства друг с другом. В начале 90-х годов менеджеры на местах многих американских многонациональных ресторанных компаний отвечали сразу за пару десятков ресторанов. А компания «Бургер Кинг» в Европе, Африке и на Ближнем Востоке разработала матричную структуру с тремя вице-президентами, ответственными за операции в разных географических регионах, а также с вице-президентами по финансам, маркетингу и персоналу, одновременно отвечающими за качество и цены. Каждый региональный вице-президент в своем подчинении имел два вида менеджеров, а именно местных менеджеров, отвечающих за группы местных предприятий, и менеджеров по франчайзингу и услугам, работающих с владельцами ресторанов.

Определению роли местных менеджеров посвящено мало исследований. Одним из них является исследование Умбрейта. Из этого исследования можно сделать вывод, что в ресторанном бизнесе существуют три вида важных ролей:

1. Роль деятельности, соответствующая стандартам компании; оценка качества продукта и составление новых, обеспечение надежности обслуживания; руководство внедрением нового продукта; мониторинг деятельности менеджеров подразделений.

2. Относительно кадров местный менеджер руководит эффективной профориентацией и тренингом; подготовкой менеджеров, обеспечением качества обратной связи и подготовкой подвижных менеджеров.

3. Роль финансового менеджера заключается в обеспечении доходности предприятий путем составления бюджета, его прогнозирования и исполнения, сокращения расходов, контроля за издержками и пересмотра результатов с менеджерами отдельных подразделений.

Это все может также относиться и к гостиничным компаниям.

Уровень интернационализации компаний индустрии гостеприимства определяет меру их централизации или децентрализации. Однако это не единственный фактор. Разные компании в процессе своей глобализации придерживались разных видов управления.

В такой сфере услуг, какой является гостеприимство, культура организации может быть важным аспектом неэффективного предложения клиентам. Хотя основой культуры является концепция разделения ценностей, интернационализация призывает убедиться в том, что делают менеджеры и работники, а это должно быть их участие в общих целях и ценностях. Идеи, применимые пня одной страны для мотивации труда или поощрения работников, не могут применяться в другой стране. С другой стороны, этот призыв может увеличить роль внутреннего маркетинга. Например, та же компания «Форте» имеет корпоративного директора по взаимосвязям, обязанностью которого является направление этих вопросов в нужное русло.

**2. Управление операциями в международной индустрии гостеприимства**

глобализация менеджмент гостеприимство

Управление операциями мало изучено в мировой науке об управлении, а также мало работ посвящено проблеме воздействия на него процесса интернациональной компании.

Управление операциями — это преобразование используемых ресурсов в желаемую продукцию, используют определенные процессы. Эти процессы для определимых операции в зарубежной литературе называют системой предоставления услуг (СПУ). В частности, СПУ определяется как система операций, с помощью которых продукты или услуги создаются и предлагаются клиенту одновременно. Например, кафе в гостинице занимает определенную площадь, имеет свое оформление, технологию приготовления закусок и сладостей, в нем применяются определенные операционные процедуры и многое другое, направленное на обслуживание клиента, посетившего кафе. В деталях это все может отличаться (например, кафе гостиничной цепи «Шератон» отличается от кафе гостиничной цепи «Мариотт», а СПУ может оставаться одинаковым для обеих компаний).

Все это взаимосвязано с корпоративной стратегией компании. В 1989 г. Роберт Джонстон разработал модель, описывающую взаимосвязь между стратегией и СПУ компании.

Очевидно, что, когда компания внедряется на международные рынки, многие ключевые составляющие системы меняются. Компания изменяется не только внутри, но если есть в этом необходимость, может провести и финансовую реструктуризацию и т.д. Изменяется природа конкуренции с другими компаниями на иностранных рынках, расширяется клиентура. Также модифицируется концепция предоставления услуг, вплоть до изменения СПУ. Например, компания может внедрять новые технологии при базировании в других странах.

Джонстон утверждает, что процесс составления стратегии предоставления услуг проходит пять этапов, которые объединяют следующие ключевые элементы: проверка корпоративных целей, определение рыночной ориентации, построение критериев дифференциации, при необходимости адаптация концепции предоставления услуг и модификация СПУ. Далее стратегия будет исходить, в частности, из специфики концепции предоставления услуг, а само управление операциями будет зависеть от разработки системы предоставления услуг.

Обслуживание гостей в отеле и другие виды операций, проводимые в индустрии гостеприимства, отличаются в разных регионах мира. Это результат как местных особенностей, гак и стратегического выбора самих компаний. Такой выбор в свою очередь зависит от концепции предоставления услуг и способов ее развития, вы бора страны и способов использования ее ресурсов. Фирмы используют разные приемы управления операциями, в частности, в зависимости от уровня восприимчивости и благосклонности к ним местных управленцев. Менеджеры зарубежных филиалов транснациональных компаний не должны отделять проблемы компании от проблем филиала, от них требуется добросовестное выполнение своих обязанностей при исполнении соответствующих операций для достижения общих ключевых целей компании. Зависимость эффективности управленческих действий от местности определяет различные требования к менеджерам, работающим в разных странах.

В основном выбор стратегии в операционном смысле касается всех решений и действий, происходящих на корпоративном уровне и воздействующих на систему обслуживания. Он отличается в разных сферах обслуживания, а также в разных цепях, но в широком смысле включает в себя следующие четыре общие для всех функции: определение концепции обслуживания; развитие и адаптация концепции обслуживания; размещение концепции; ресурсное обеспечение концепции.

В некоторых секторах кажется относительно легким точное определение и спецификация природы концепции обслуживания. Возьмем, например, классификацию отелей. Однако при углублении в проблему мы увидим, что в гостиничном бизнесе разные страны имеют специфичные критерии классификации отелей.

Некоторые операторы в индустрии гостеприимства испытывают определенную сложность при точном определении концепции управления по трем основным причинам. Первая — не все фирмы действуют в глобальном масштабе с сильной конкурентной стратегией торговой марки. Вторая — стоимость инвестиций в некоторые виды бизнеса индустрии гостеприимства, например в рестораны быстрого обслуживания, относительно невелика по сравнению с гостиницами. И последняя причина — основой некоторых концепций является упрощение. Например, в ресторанах быстрого обслуживания скорость обслуживания достигается при наличии простого меню, основанного на некоторых ключевых продуктах, при упрощенной системе предложения услуг со стандартными процедурами.

Обслуживание в отеле в основном более комплексное, чем в других сферах индустрии гостеприимства. Здесь существует огромное количество возможностей, которые осложняют определение концепции. Например, гостиничный консорциум должен состоять из заново построенных частных владений и его имидж создается скорее через маркетинговую деятельность, чем через простое использование только торговой марки. Гостиничные цепи, действующие через контракты управления и не владеющие своей собственностью, также вовлечены в этот нелегкий процесс определения концепции. С другой стороны, некоторые цепи с самого начала строят новые концепции с очень сильной и определенной специализацией, как это сделала французская гостиничная цепь Аккор.

Концепция обслуживания в компаниях индустрии гостеприимства должна постоянно пересматриваться, следовательно, и стратегия обслуживания должна быть динамичной для отражения изменений среды. Такой пересмотр часто становится причиной расширения концепции Значимость развития новой концепции в международных компаниях зависит от корпоративной стратегии организации.

Многие крупные международные фирмы индустрии гостеприимства имеют отделы корпоративного исследования и развития (НИСЖР). Ролью таких отделов является постоянный пересмотр и модификация существующей продукции в соответствии с изменениями вкусов клиентов. Следуя их рекомендациям, например, компания 'Макдональдс» создала свой первый гамбургер с говядиной без примесей, а также начала предлагать в своих ресторанах в США новые продукты, такие, как пицца, буритто, спагетти, куриные крылышки.

В международном контексте отделы НИОКР имеют другие основные функции. Они должны рекомендовать изменения концепции при продвижении на новые рынки. Например, тот же самый «Макдональдс» проводит эксперименты на своих продуктах перед их внедрением в другие страны для их адаптации к вкусам местных потребителей. Также и гостиничные компании обновляют дизайн интерьера своих гостиниц в других странах. Так, например, в мусульманских странах из-за ограничений и социальной публичной деятельности и запрета потребления алкогольных налитков сокращена площадь помещений под кафе, клубы, рестораны и т.д.

Размещение предприятий цепи индустрии гостеприимства имеет фундаментальное значение для общей концепции и связано с операциями по обслуживанию, а также зависит от некоторых более важных решений в сфере корпоративных операций.

Концепция размещения предприятий на международной арене должна отвечать тому, какая страна и далее какие города выбираются для экспансии. Несомненно, критерий выбора страны размещения нового отеля или ресторана может быть четко построен и структурирован. Однако в историческом плане мало фирм использовали этот критерий для развития своей международной деятельности. Изучение международной экспансии американских ресторанных цепей со стороны американских ученых Го и Кристенсен показало, что решение по размещению первого объекта вне США для многих фирм не было рациональным выбором, основанным на близости от домашнего рынка, или на социально-политической стабильности в целевой стране, или одинаковости рыночных условий с домашними. Для приблизительно половины фирм (всего 59) решение расширяться в международном плане было результатом ожидаемого перспективного франчайзингового подхода к размещению и требования строительства объектов в своих странах со стороны других стран. Также цепи гостиничного сектора больше развивают свою деятельность в новых странах через слияния с другими цепями, чем через запланированный стратегический рост, основанный на критерии определения местности.

В прошлом десятилетии была тенденция увеличивать свое присутствие в основном в столице и в нескольких крупных городах страны. Во многих случаях это было неудачным решением, так как операторы индустрии гостеприимства требуют мощной поддержки со стороны телевизионной рекламы, которая неэкономична, если в стране существует всего несколько их предприятий. Поэтому сейчас многие операторы фокусируются на определенной стране для достижения необходимой критической массы там для оправданного обеспечения рекламой.

Хотя в прошлом многие фирмы стали международными, идя по незапланированному пути, они все больше пытаются начать применение рациональных некогда построенных критериев. Это похоже на то, что в будущем фирмы при осуществлении экспансии будут использовать существующие модели размещения, А специалисты утверждают, что транснациональные корпорации при своем расширении в международном плане должны решать, какую форму экспансии они будут применять — строительство собственных предприятий или обеспечение технической экспертизой уже существующих объектов (через контракты управления), или инвестиции капитала, или комбинацию моделей размещения. Они также подчеркивают, что результат такого решения, а также потребности строительства отелей или иного объекта в целевых или собственных странах являются двумя главными критериями размещения.

Далее следует детальный анализ среды бизнеса. Вид используемых критериев здесь включает: экономические факторы — скажем, репатриация капитала и прибыли, стабильность уровня инфляции, ВНП и др.; социальные факторы, учитывая уровень преступности, демографию и языковой барьер; политические факторы — стабильность, частота выборов и государственная политика; технические и физические факторы — скажем, климат, инфраструктура транспорта и стоимость строительства; факторы, связанные с индустрией гостеприимства, — уровень заработной платы, размер рынка и уровень конкуренции.

Такой вид анализа теперь применяется при выборе местности в тех географических регионах, где существует зрелый и насыщенный рынок. Например, в США, где рост цен на недвижимость, усиление конкуренции и меняющийся образ жизни значительно изменили способы выбора местности гостиничными и ресторанными цепями. Наилучшие местности должны сочетать хорошую гражданскую инфраструктуру с хорошей инфраструктурой бизнеса, а также иметь хорошую перспективу роста. Исходя из этого, многие американские ресторанные цепи размещают свои предприятия в «двориках питания» огромных торговых центров, в университетских городках, спортивных комплексах, а также на бензозаправочных пунктах. Справедливости ради надо, однако, отметить, что критерий выбора местности отличается от страны к стране.

После определения концепции развития компании должны провести инвентаризацию своих ресурсов. Гостиничный бизнес — капиталоемкий бизнес, поэтому гостиничные цепи пытаются жестко стандартизировать деятельность своих предприятий по всему миру, стараются максимально, насколько это возможно, обеспечить развитие с помощью зарубежных партнеров, используя их недвижимость и оборудование.

Немаловажным аспектом для обеспечения развития компании после инвестирования является процесс снабжения местных предприятий всеми необходимыми потребительскими товарами. По мнению зарубежных специалистов, снабжение в индустрии гостеприимства должно быть относительно высокоцентрализованной функцией для большинства компаний. Например, в ресторанной цепи может функционировать департамент по снабжению, возглавляемый вице-президентом компании. В непосредственные обязанности этого департамента может входить покупка относительно дорогих мясо- и птицепродуктов, а также контроль за покупкой относительно дешевых и скоропортящихся продуктов, например мясомолочных продуктов на региональном и местном уровнях.

Если свои отечественные поставщики не работают за рубежом, то компании индустрии гостеприимства на международной арене обычно работают следующим образом: во-первых, они проводят строгий отбор местных поставщиков для сохранения аналогичного снабжения, как и на других рынках; во-вторых, они расширяют круг своих поставщиков, при этом сохраняя преемственность, и, наконец, в-третьих, они интегрируются в сети снабжения с целью установления контроля над своими поставщиками. Однако деятельность компаний в этом направлении иногда ограничивается правилами ведения торговли в разных странах. Например, в Европе из-за закона ограничения торговли, принятого в рамках ЕС, многие предприятия, работающие по франчайзинговому договору с гостиничными и ресторанными цепями, имеют право, минуя своих основных поставщиков, производить закупки у других поставщиков. Однако в этом случае франчайзеры вправе предупредить новых снабженцев воздержаться от демпинговых цен.

**3. Управление маркетингом в международной среде**

Индустрия гостеприимства в последние десятилетия приобрела международный характер, что требует от специалистов не только изучения местных рынков, где расположены отели и рестораны многонациональных компаний, но и понимания международных потребителей, которые прибывают сюда из разных географических зон с сильно различающимися культурами.

Маркетингу международной индустрии гостеприимства присущи как концептуальные, так и практические сложности. И многие компании, внедряющиеся на международный рынок, игнорируя это обстоятельство, могут допустить существенные ошибки и упустить открывающиеся перед ними широкие возможности. Часто многонациональные компании не могут ответить на простой вопрос: почему для своего бизнеса они выбрали именно этот, а не иной рынок? А их коммуникационная политика иногда имеет не совсем определенную направленность или неправильно размещается.

В индустрии гостеприимства при вхождении на новый рынок очень сильной тактической ошибкой могут стать изначально завышенные цены. Наиболее вероятной общепринятой тактической ошибкой является также сокращение цен при уменьшении рынка или активизации конкуренции. В индустрии часто игнорируются экологические вопросы, пока они сами не дают о себе жать. Например, очень часто компании размещают свои отели и рестораны в экологически нечистых зонах без предварительного анализа местности.

Все это требует больших корректировок в стратегическом планировании маркетинга. Многие ошибки, допускаемые компаниями индустрии гостеприимства на «чужих» просторах, могут быть предотвращены хорошим анализом ситуации и грамотным стратегическим планированием.

В индустрии гостеприимства для осуществления стратегически важного маркетингового инструмента — сегментации на международной арене — разные отрасли применяют разные подходы. В гостиничном бизнесе сегментация имеет разнообразный характер. Например, цепи группы AKKGP — Формула 1, Ибис, Новотель, относящиеся к относительно невысоким категориям, при выделении своих сегментов у себя на родине базируются в основном на свой домашний рынок, т.е. на французский рынок. А другая цепь более высокой категории группы АККОР — Софитель — в основном ориентируется на международных гостей. В США существует небольшое количество отелей, которые базируются на рынке международных гостей. Но, как только гостиничные цепи выходят на международную арену, картина резко меняется. Например, когда те же французские и американские гостиничные цепи выходят на зарубежные рынки, они ориентируются на международных клиентов и среди них выявляют свой сегмент, который может быть очень разнообразным и состоять порой из несовместимых клиентов. Это особо ярко выражено, например, в Гонконге, где местные жители редко являются потенциальными гостями отелей.

В ресторанном бизнесе часто допускается, чтобы международные стратегии сегментации разрабатывались аналогично домашним. Что касается ресторанов, принадлежащих гостиничным компаниям, то здесь применяются оба подхода вместе.

Осуществление сегментации в довольно большой географической зоне является очень сложной задачей и может привести к определенным ошибкам (не все европейцы или американцы одинаковы). Но все же некоторые гостиничные ТНК осуществляют свои стратегии сегментации в глобальном масштабе. Например, благодаря достижениям глобальной системы телекоммуникационных средств многие отели создали сегмент деловых гостей (довольно доходный), несмотря на то, что очень сложно обслуживать гостей, принадлежащих к разным этническим группам, со всего мира. Так, главным рынком для отеля Сенчури Парк Шератон в Сингапуре являются деловые путешественники из Европы, Америки и соседней Японии. Несмотря на то, что каждая этническая группа может иметь свои приоритеты, у них одинаковые потребности; наличие делового центра, близкое расположение от деловой части города, наличие объектов питания, баров и других средств развлечения, совершенной коммуникационной инфраструктуры.

По отношению к другому маркетинговому инструменту, тесно связанному с сегментацией, — позиционированию можно заметить, что при выходе на международную арену многие гостиничные компании пытаются занять на рынке позицию, соответствующую более высокой категории. В свое время таким образом заполнялся рынок Юго-Восточной Азии. Однако теперь там замечается некоторая перенасыщенность отелями, соответственно появились сложности с обеспечением достаточной загруженности. Тем не менее, некоторые компании усиливают свое присутствие в регионе. Например, Хаятт в течение последнего пятилетия уходящего века к своим 39 отелям в регионе планирует добавить еще 16 высококлассных отелей.

Многие отели в Юго-Восточной Азии (да и не только там) проблему увеличения загруженности решают, предлагая все новые виды дополнительных услуг. Например, долгое время Гонконг являлся большим рынком для гостиничного бизнеса, и в середине 80-х годов загруженность в отдельных высококлассных отелях знаменитых международных цепей достигала 80%-ного уровня. А в начале 90-х годов номерной фонд отелей в городе вырос до трех десятков тысяч, тем самым значительно повысив уровень конкуренции между отелями. Теперь своих гостей представители некоторых отелей встречают прямо в аэропорту и доставляют до места назначения на машинах «роллс-ройс» (например, отели Мандарин и Пенинсула). Другие — предлагают кухни разных народов мира: традиционно высококлассные отели региона имеют пять ресторанов, которые обычно должны предоставлять китайскую, японскую и французскую кухни, а также национальную и итальянскую (или американскую). Наглядным примером может являться построенный в 1988 г. и находящийся в Конгрсссном и Выставочном центре Гонконга отель Гранд Хаятт. Сейчас же на гонконгском рынке представлены такие знаменитые гостиничные цепи, как Хилтон Интернэшнл, Хаятт (два отеля), Шератон, Интер-Континенталь, Меридиен, Реджент, Холидей Инн (два отеля), Никко.

При вхождении на рынок Западной Европы, например на рынки с большими традициями отельного бизнеса — Лондон, Париж, Вена или Женева, стратегии позиционирования гостиничных компаний меняются. Эти города имеют свои собственные классические отели, которые своим неповторимым продуктом господствуют на рынке высшей категории. Так что зарубежные гостиничные компании при вхождении на эти рынки пытаются занять своими отелями ниши относительно низких категорий. Например, группа АККОР в Лондоне сначала построила недорогой отель концепции Ибис.

При вхождении на зарубежные рынки некоторые гостиничные компании свою продукцию позиционируют с помощью торговой марки. Наиболее распространенным способом является простое использование имени компании без указания концепции (например, Хаятт, Шератон, Хилтон и др.). Другим способом является использование разных названий без указания названия головной компании с целью разнообразить свой продукт (например, многие клиенты группы АККОР в разных странах уверены, что ее гостиничные цепи Софитель и Новотель — это совершенно самостоятельные цепи). И последний способ, когда компания сохраняет собственное имя отеля (например, это отели Стрэнд Палас в Лондоне, Георг V в Париже, Риц в Мадриде, Плаза Атени в Нью-Йорке, которые принадлежат британской компании Форте).

Процесс интернационализации индустрии гостеприимства влияет как на процесс сегментации, так и на элементы маркетингового комплекса. Если до конца 80-х годов компании за рубежом в большинстве случаев строили крупные отели, которые предлагали широкий набор услуг (деловые центры, оздоровительные комплексы, теннисные корты, плавательные бассейны, конгрессные центры и др.), то в 90-х годах начали строиться отели более низкой категории с меньшим объемом дополнительных услуг.

При разработке стратегии для своих новых продуктов и услуг на зарубежных рынках компании индустрии гостеприимства начали четко определять свое отношение к стандартизации. Например, стандартизация продукта оказывает помощь компании Хилтон Интернэшнл при создании общего имиджа во всем мире. Поэтому в первую очередь определенный сегмент американских путешественников, а за ними и из других стран все больше начинают искать отель, принадлежащий компании Хилтон, где это возможно.

Другим наиболее сложным для международной деятельности элементом маркетингового комплекса является ценообразование. Во-первых, сложность ценообразования в данном случае связана с постоянными, ежедневными флуктуациями обменного курса валют разных стран. Во-вторых, на процесс ценообразования существенно влияет тактика ценообразования местных конкурентов.

В разных странах проблемы, связанные с изменением обменного курса, решаются по-разному. Например, многие европейские страны применяют официальные и неофициальные обменные курсы. Также существует минимальная курсовая разница между курсами отелей разных категорий. Так что клиенты хорошо знают, что им предлагает тот или иной отель и по какому курсу будет установлена цена, если они выберут, скажем, отель «три звезды» или «пять звезд».

Когда в той или иной стране экономика находится на подъеме, цены тоже высокие. Когда экономическая ситуация ухудшается, местные отели начинают работать по демпинговым ценам. В этом случае в штаб-квартирах Многонациональных компаний возникает соблазн вмешаться и директивно скорректировать цены, что нередко приводит к провалу для компании.

Процесс ценообразования для многонациональных гостиничных компаний является довольно-таки рискованным процессом и сильно зависит от состояния экономики страны, где они размещают свои отели. Не всегда бывает оправданным использование дисконтных цен даже тогда, когда уровень спроса на средства размещения недостаточно высок.

В ресторанном бизнесе немного иная ситуация. Население большинства европейских стран, части Азии и в чуть меньшей мере Америки, особенно представители среднего и высшего классов, предпочитают питаться не V себя дома. Это, естественно, увеличивает спрос на рестораны, а цены реагируют адекватно. В результате цены в большинстве ресторанов среднего класса устанавливаются высокими, а в некоторых случаях и очень высокими. Если к этому местное население обычно привыкает, то у гостей может вызвать, мягко говоря, удивление.

В международной среде коммуникационный комплекс находится под влиянием культурных различий. Координация коммуникационных средств с другими элементами маркетингового комплекса на международном рынке является непростой задачей. Например, глобальная реклама (реклама с использованием одинаковых рекламных материалов в разных странах) применяется небольшим количеством компаний. Этому процессу в первую очередь мешают культурные барьеры.

Многие многонациональные гостиничные компании за пределами своих стран, за исключением Европейского континента, владеют или управляют новыми, современными отелями, предлагают аналогичные услуги и дают одинаковые обещания. Следовательно, трудно отличить их друг от друга, опираясь на рекламу. Поэтому многие компании в своих рекламных материалах особо подчеркивают месторасположение и торговую марку. А в Европе отели многих гостиничных ТНК, таких, как Хилтон, Хаятт или Шератон, представляют собой старые строения с собственной исторической атмосферой и шармом. В определенном смысле эти атрибуты дают преимущество при рекламе.

Принятие решения по поводу стандартизации рекламного процесса или, наоборот, ее адаптации для каждой страны является нелегким вопросом. С одной стороны, сильные различия между странами или рынками заставляют разнообразить рекламу, но, с другой стороны, всеобщая диверсификация может оказаться не совсем дешевым мероприятием по сравнению со стандартизацией рекламы.

Тем не менее каждый отель применяет свою собственную рекламу для специфичных рынков, тем самым осуществляя диверсификацию. Но во всех случаях отели на местах отталкиваются от корпоративного имиджа компании, которой они принадлежат, и ищут свою позицию на нужном им рынке, одновременно поддерживая эффективную коммуникацию с ним.

Многонациональные компании за рубежом более широко используют внешние каналы распределения, чем у себя дома. Для них работа в разных географических районах и удовлетворение разнообразных потребностей с помощью эффективной рекламы и прямых продаж обходятся дорого. Поэтому многие гостиничные компании на местах пользуются услугами разных консалтинговых фирм, консорциумов, турагентств и т.д., которые хорошо знают местный рынок и его потребности, а также наилучшие методы коммуникации с ним и организацию продаж.

Обращение к услугам каналов распределения также имеет потребности, а также наилучшие методы коммуникации с ним и организацию продаж.

Обращение к услугам каналов распределения также имеет свои недостатки. Например, агенты клиентам часто дают сложно выполнимые обещания, за невыполнение которых часто отель получает порицания. Также могут бойкотировать отель, если он обратится к другим агентам. Тем не менее тесное сотрудничество с вышеназванными каналами распределения становится реальностью при выходе на международные рынки.

Компании индустрии гостеприимства для расширения своей сети распределения также широко применяют международные франчайзинговые договоры. Все ресторанные ТНК имеют свои международные франшизы. Последние адаптируют продукт своего франчайзера на местном уровне. Например, как это делают рестораны компании Макдональдс во Франции, предлагая клиентам вино.

Многие транснациональные компании индустрии гостеприимства, имея отделы или управления маркетинга, которые осуществляли сегментацию рынка и позиционирование, только в начале 90-х годов поняли, по важной функцией маркетинга в первую очередь является продажа. Компании, которые ориентированы на увеличение прибыли через увеличение продаж, интенсивно используют такой элемент маркетингового комплекса, как продвижение. Однако в этом случае ориентация на клиента уходит на второй план. Поэтому для компаний становится актуальным сочетание обеих вышеназванных функций маркетинга.

В прошлые десятилетия крупные гостиничные корпорации, когда расширялись на международной арене, слишком увлекались продажей своих ноу-хау, технологий, методов управления и забыли об ориентации на клиента. А другие представители индустрии гостеприимства — компании ресторанного бизнеса слишком увлеклись конкуренцией и также упустили клиента со своими нуждами.

Компании, ориентированные на клиента, по некоторым качествам отличаются от компаний, ориентированных на продажи. Первые, помимо направления своих усилий и ресурсов на получение прибыли и роста, сосредоточивают свое внимание на маркетинговых показателях успешного бизнеса, а именно на доле рынка, на клиентах, совершающих повторные покупки (лояльных клиентах) и на загруженности каналов обслуживания (номеров в отеле, столиков в ресторане, посадочных мест в транспортных средствах). Но такие компании являются менее гибкими при разных экономических условиях.

В индустрии гостеприимства международные клиентно-ориентированные фирмы предлагают клиентам услуги, существенно отличающиеся от услуг, предлагаемых со стороны конкурентов, давая возможность клиентам выбирать. Фирмы, ориентированные на продажи, часто злоупотребляют правом выбора клиентов, навязывая им свою продукцию. Они также уделяют относительно больше внимания иене, чем доходам. Так, на заре глобальной экспансии крупные гостиничные цепи вместо отделов по маркетингу имели отделы по продажам, которые в основном занимались регулированием цен, а управление доходами было оставлено на самотек. Те компании, которые до сих пор в условиях ожесточенной конкуренции злоупотребляют этим, с трудом завоевывают свою нишу на рынке.

Ориентированные на клиентов компании индустрии гостеприимства в отличие от компаний, ориентированных на продажи, нацелены на инновацию и не боятся риска и потерь, которые являются составными издержками бизнеса. Последние, боясь потерять, часто избегают новшества и копируют конкурентов.

Компании, ориентированные на клиентов, помимо рекламной кампании и продвижения, активно применяют систему мониторинга для изучения степени удовлетворенности клиента. А применяемая ими реклама отражает результаты этого исследования.

Одним из существенных последствий международной деятельности компании в индустрии гостеприимства по идее должна являться децентрализация функции маркетинга. А одной из основных причин, по которой происходит этот процесс, является то, что производство и потребление продукта в вышеуказанной сфере происходят в одном и том же месте, т. е. в странах базирования предприятий обслуживания международной компании. Поэтому требуется контроль на местах, который отвечал бы программе по маркетингу, действиям со стороны конкурентов, адаптировался к изменениям условий ведения бизнеса, местным культурным ценностям и др.

Однако существуют факторы, которые противостоят централизации функции маркетинга. Например, компании в индустрии гостеприимства могут вести свои операции за рубежом через контракт управления, особо распространенный в гостиничном хозяйстве, или через франчайзинговый договор, распространенный в ресторанном бизнесе. Они имеют сильное воздействие на цены на местах и склонны еще больше централизовать процесс ценообразования с помощью этих договоров или корпоративных стандартов для еще большего контроля над операциями. Что касается ресторанных компаний и их склонности к централизации в проведении маркетинговых функций на корпоративном уровне, то все это обусловлено их более стандартизованной, менее гибкой, индивидуальной деятельностью.

Другими факторами могут являться большие издержки по перемещению функции маркетинга на местный уровень и недостаток опыта маркетинговых исследований.

Исходя из вышеназванных факторов, а также для обеспечения гибкой системы управления, отвечающей изменениям местной среды и жесткой конкуренции, в вненациональных корпорациях все же найдется место определенному количеству специалистов, которые будут заниматься маркетинговыми исследованиями для дочерних предприятий. Региональные структуры компании также могут держать в своих руках некоторые функции маркетинга для группы местных предприятий, например организацию рекламной кампании для группы отелей в гостиничной многонациональной компании. Региональные ресторанные организации в силу еще более сильной стандартизации в этом виде бизнеса, чем отели, стремятся забрать в свои руки весь процесс управления маркетингом. Однако противовесом может служить способность местных организаций найти достойный персонал среди местного населения.

Здесь уместно привести два примера из исследования, проведенного американским ученым Чекитаном Девом из школы гостиничного администрирования Корнельского университета, посвященного практике маркетинга в гостиничных цепях.

Одна из крупнейших американских транснациональных корпораций, которая представляет собой международный конгломерат и управляет отелями во всем мире через контракты управления и франчайзинга вые договоры, а также владеет и собственными отелями, обычно начинает процесс планирования в апреле и заканчивает в июле. После этого планы направляются в региональные офисы для ознакомления. Далее после подробной проверки и обсуждения в разных комитетах в сентябре план по маркетингу утверждается на корпоративном уровне и в октябре все планы по маркетингу инкорпорируются в годовой план по маркетингу корпорации. Таким образом система управления корпорации составляет задачи и требования по годовому доходу для своих отелей, а отели получают ориентиры для своей деятельности.

Второй пример также относится к представителю крупной международной цепи, который управляет через франчайзинговые договоры предприятиями среднего размера, а также владеет несколькими собственными. Процесс составления плана по маркетингу компании начинается в июне на собрании корпорации, где менеджеры обсуждают годовые доходы отелей, их среднюю загруженность в день, а также ожидаемые доходы на будущий год. Они также проверяют текущий бюджет каждого отеля, изучают методы и этапы возможного прогнозирования. В июле отели на местах начинают разрабатывать планы по маркетингу. Исполнительные комитеты на региональном и местном уровнях собираются для анализа ожидаемых доходов от каждого сегмента рынка. Окончательные варианты планов по маркетингу отелей готовятся к 15 сентября, когда начинается процесс утверждения бюджета. Этот процесс заканчивается в середине октября. Все планы по маркетингу в обязательном порядке проходят утверждение на региональном уровне перед их отправлением к руководству компании.

Как видно из приведенных примеров, разные компании, несмотря на их сходство в масштабах и философии бизнеса, могут применять различные варианты составления плана по маркетингу.

**4. Менеджмент персонала в международной индустрии гостеприимства**

Прежде отлично построенные системы управления персоналом компаний в наше время становятся неудовлетворительными перед усилением конкуренции в бизнесе. Управление персоналом становится интегрированным элементом стратегии компании и мощным стратегическим средством при испытании успешности развития компании в глобальном масштабе. Поэтому управление персоналом все активнее вовлекается в коммуникационный процесс компании через международные границы, а также в процесс утверждения моральных стандартов внутри компании.

Что касается департамента управления персоналом, который несет главную ответственность за выполнение всего вышесказанного, то его значимость и доверие к нему внутри компании в последние годы увеличились до предела. А сотрудники департамента стали работать бок о бок с другими менеджерами компании при подготовке тех или иных решений.

Менеджеры по управлению персоналом все больше стали понимать, что каждая организация имеет свою индивидуальную характеристику и находится на разном уровне своего развития, поэтому начали применять разные стратегии управления персоналом. Примечательна модель альтернативных стратегий управления персоналом, предложенная Ватсоном и Литгелджоном. Эта схема оценивает как текущее положение дел в компании, так и показывает направление, по которому она должна двигаться, а также делит организации на три категории: этноцентрические; полицентрические и геоцентрические. Компании, принадлежащие этноцентрическому виду, характеризуются централизованным подходом в управлении. Управление персоналом в полицентрических компаниях децентрализовано на региональном или страновом уровне. И наконец, в геоцентрических компаниях управление персоналом строится на гибкой основе, адаптированной к местным условиям. Многие европейские компании в индустрии гостеприимства более склонны применять этноцентрический подход, а при расширении в глобальном масштабе применяют экспансивно-отечественное управление. В отличие от них японские компании, например, в индустрии гостеприимства, да и вообще в других сферах бизнеса, в начале своей экспансии также применяющие экспансивно-отечественное управление, на последующих этапах своего развития применяют полицентрический подход и меняют команду, состоящую исключительно из собственных, отечественных менеджеров, на местные кадры.

Раньше департаменты управления персоналом в основном укомплектовывались из сотрудников других подразделений компании, которые долго или всю свою трудовую жизнь работали в индустрии. Теперь транснациональные компании придерживаются другого подхода и разрабатывают специальные критерии подбора кадров в департамент управления персоналом, ставя акцент на уровень культурного развития, владение иностранными языками, опыт работы за рубежом и др. Так как транснациональные компании комплектуют свои департаменты управления персоналом людьми разных национальностей и культур и отношения между местными менеджерами и компанией складываются не очень гладко, то межличностные отношения носят межкультурный характер и приобретают большое значение. Здесь особенно важно то обстоятельство, что командировкам сотрудников головного офиса на места с разными целями не придается значение инспекции.

Анализ глобальной экспансии международных цепей индустрии гостеприимства позволяет выделить следующие ключевые результаты, которые должны достигаться при попытке развития функции управления персонала на международной арене, т. е. в разных культурных средах:

увеличение компетентности команды, занимающейся управлением персонала, усиление служебных взаимоотношений, увеличение значимости обучения навыкам межкультурного, межличностного общения,

повышение уровня культурного развития и сознательности менеджеров, занимающихся управлением персонала, и старших линейных менеджеров компании, а также повышение их готовности брать на себя ответственность в международной среде бизнеса;

увеличение мастерства частично с помощью тренинга и частично в процессе комплектации;

в концепцию управления персоналом все больше должен вторгаться подход ориентации на клиента, чем подход бюрократической целесообразности.

Перед транснациональными компаниями стоит задача четкого определения способов предоставления своих программ развития менеджмента на местах. Они должны заботиться об обеспечении международных менеджеров необходимым образованием, чтобы те успешно оценивали экономические и демографические тенденции, рынки финансов и рабочей силы, экологические требования, технологический прогресс и др., одним словом, для обеспечения их мобильности в международном масштабе. В этом направлении большие усилия прилагает Международная ассоциация отелей для улучшения качества подготовки кадров во всем мире.

Британская международная гостиничная цепь «Форте» до августа 1992 г. управлялась или координировалась управляющими по персоналу и тренингу на уровне руководящего офиса. Далее каждое гостиничное предприятие имело своих менеджеров по персоналу и тренингу, и хотя они были подотчетны управляющим по персоналу и тренингу цепи, на самом деле подчинялись своему генеральному менеджеру. Однако эта структура не полностью удовлетворяла требованиям компании и создавала определенный круг проблем, поэтому компания преобразовала свою организационную структуру и функции тренинга таким образом, что в настоящее время она имеет своих менеджеров по персоналу и своих менеджеров по тренингу на местах, которые в свою очередь курируют от четырех до одиннадцати точек в зависимости от размера операций. Эти местные менеджеры теперь подотчетны региональным менеджерам, которые обслуживают около тридцати пунктов каждый.

Компания «Форте» на заре своего развития на международной арене создала учебный центр, назвав его академией, с новейшим учебным оборудованием не где-нибудь, а в отеле лондонского аэропорта «Хитроу». Замысел был прост и заключался в удобстве приема иностранных делегаций, для проведения конференций, семинаров, тренингов менеджеров своих заморских отелей.

**5. Управление международными финансами**

В последние 30 лет, которые прошли под знаком глобализации экономики, транснациональные корпорации проложили путь для этой беспрецедентной экономической экспансии. В начале 90-х годов только американские ТНК владели во всем мире активами на сумму в 219 млрд. долл. и вели торговлю с оборотом на сумму 4400 млрд. Первый показатель превышает почти в три раза, а второй — в два раза показатели конца 70-х годов. Что касается деятельности американских ТНК в сфере индустрии гостеприимства, то они не очень четко были представлены в государственной статистике.

Данные в сфере производства питания были включены в общую базу данных сферы торговли. Только отели и другие места проживания для гостей были представлены отдельно от других сфер услуг. Однако, вопреки недостаткам в собранных и опубликованных данных, очевидно, что в течение этих 30 лет индустрия гостеприимства США стала очень широко представлена во всех уголках мира. Покупка знаменитых американских гостиничных и ресторанных цепей проводилась зарубежными ТНК, например британским «Гранд Метрополшэн» или швейцарской «Нестле». Около двух третей всех основных американских отелей, купленных в 1991 г., были приобретены зарубежными инвесторами, такими, как компании «Новотель», «Свисотель», «Меридиан», «Омни» и т.д. Некоторые гостиничные компании, базирующиеся в других странах, вошли на американский рынок, построив отели в США под своими торговыми марками. Внедрение американских гостиничных и ресторанных цепей на другие рынки также происходило быстро. Ресторанная цепь «Макдональдс» в 1994 г. более чем половину своей прибыли получила от зарубежных филиалов.

Усиление доминирующей роли ТНК в мире и глобализация бизнеса в последние десятилетия выявили помимо различий в социально-культурной и политической среде, где функционируют ТНК, также и различия в деятельности в сфере финансов и учета в различных странах.

Оценивая воздействие глобальных изменений в индустрии гостеприимства на ведение учета организациями — участниками ТНК, можно заметить, что общепринятые принципы бухгалтерского учета (ГААП), которые в тех же США приняты как основные, считаются «святой» концепцией для ведения бухгалтерского учета и составления отчетов деятельности предприятий. Однако правила, которые приняты в США или Великобритании, не применяются в некоторых других странах. Например, некоторые страны имеют очень мягкие правила по отношению к амортизационным отчислениям, а также применяют разные показатели для учета имущества.

До роста ТНК не очень большое внимание уделяли тому, что различия в бухгалтерском учете, составлении отчетов, финансовых инструментов стали препятствием для коммерческой деятельности и причиной несогласованности действий между бухгалтерами разных стран.

Вместе с проблемами, стоящими перед ТНК, связанными с различиями социально-политической, культурной, языковой среды функционирования его предприятий, существуют также другие проблемы, такие, как консолидация результатов деятельности, трансфертные цены, конвертирование валюты, составление бюджета.

Консолидация финансовых отчетов (баланс, отчет о доходах, отчет о поступлениях, отчет изменения финансового положения) комбинирует доходы и расходы, поступления и отчисления, проводимые головной компанией с теми, которые проводят дочерние и в собственной стране, и в других странах. Например, налоговое законодательство США требует, чтобы американские ТНК представляли консолидированные отчеты дочерних компаний, где они имеют больше половины голосующих акций и активно их контролируют. Однако консолидация деятельности не требуется, если два предприятия действуют в не взаимосвязанных сферах (например, головная компания — в гостиничном бизнесе, а дочерняя — в продаже легковых автомобилей или в продаже банковского оборудования) или если иностранная дочерняя компания находится в стране, которая проводит сокращение активов, репатриируемых головной компанией.

В Великобритании Закон о компаниях, принятый в 1989 г., также требует опубликовывать консолидированные финансовые отчеты.

Одна из проблем, связанных с консолидацией, — это ограниченное участие акционеров и кредиторов иностранных филиалов, которые составляют меньшинство. Все данные, связанные с деятельностью филиалов, смешиваются с операционными данными родительской компании. Если ТНК высоко диверсифицируют свою деятельность не только в некоторых странах, но также в различных отраслях экономики, то тогда остается мало средств и сил для акционеров или потенциальных инвесторов для подробной оценки деятельности предприятий.

Трансфертные цены соответствуют ценам, установленным одной частью корпорации для продуктов или услуг, переведенных на другую часть корпорации. Основная цель для компании при трансфертном ценообразовании — это минимизация налогов, т. е. цена окончательных продуктов или полуфабрикатов должна сокращать налоговые обязательства. ТНК пытаются переводить прибыль от филиалов в стране с высоким уровнем налогов на филиалы в странах с низким уровнем налогов. Если продукт или услуга произведены в стране с низким уровнем налогов, то компания выиграет, если установит высокие трансфертные цены для этого продукта или услуги и продаст их филиалу в стране с высоким уровнем налогов. Таким образом, она будет перекачивать прибыль из страны с высокими налогами в страну с низкими.

Конвертация валют необходима при переводе иностранных валют и при отчете об активах филиалов, находящихся в других странах. Главная проблема с конвертацией валюты, связанной с балансом, составлением отчетов, заключается в том, что обменный курс, по которому проводится конвертация, все время изменяется. Эти изменения и осложняют процесс конвертации. Очевидно, что переводы, финансовое положение и потоки финансовых средств в сумме будут разными в зависимости оттого, какой обменный курс лежит в основе расчетов — прошлый, текущий или средний.

Существование разных обменных курсов позволяет применять различные подходы и методы при конвертации валют. Один из этих методов — это метод текущего обменного курса, который в данный момент очень активно применяется во всем мире. Этот метод конвертирует поступления и расходы в американские доллары, используя обменный курс так, чтобы любая статья их учета была узнаваема в течение всего периода. На практике используют на этот период средний обменный курс. Доходы и расходы конвертируются по обменным курсам, преобладающим в балансовых данных. Счета по движению капитала используют обменный курс того периода, когда приобретался филиал. Для выплачивания дивидендов используется обменный курс даты проведения этих платежей. Заключительный баланс составляется с помощью баланса и курса, использованных в предыдущем году, плюс чистый конвертированный доход, полученный от текущих доходов, минус выплаченные дивиденды.

Другая сфера проблем, стоящих перед ТНК, связана с управленческим учетом, который обеспечивает качественной и количественной экономической информацией фирмы, точнее, их управляющий персонал, при составлении планов, организации деятельности и контроле операций.

Сам процесс планирования — очень сложная задача и ограничена определенными принципами. Принципы плакирования в международном контексте не отличаются от планирования, которое проводится дома. В обоих случаях компании собирают, обрабатывают и анализируют данные для прогнозирования будущего и планируют, как действовать для этого. Так, что подходы планирования одинаковы в обоих случаях. Существуют различия только в практическом применении процесса планирования.

Существенные различия в планировании исходят из проблем, которые существуют на международной арене, но не из-за тех, которые есть дома. Во-первых, объем информации, который применяют в процессе планирования, возрастает с увеличением количества стран, в которых компания организовывает свою деятельность. Информационные системы управления ТНК, от которых зависит процесс планирования, обеспечивают информацией с помощью синтеза данных, которые поступают от различных стран с разными культурами, языковыми различиями и информационными системами.

Политическая и экономическая неопределенность также создает сложность для планирования. Инфляция делает в некоторых странах сложным планирование цены сырья, стоимости труда и поступлений. Различия культуры ведения менеджмента также влияют на процесс планирования.

При составлении планов сложно предсказать обменные курсы валют. Составление бюджета для международных операций взаимосвязано с тем, что бюджеты, включающие переводы капиталов и материалов между компаниями, базируются на оценке обменных курсов. Флуктуации обменных курсов делают ценообразование продуктов для составления бюджетов очень неопределенным. Политические изменения после составления бюджетов могут ограничить возможности фирм, чьи бюджеты нацелены на переводы капиталов из одной страны в другую.

Изменение обменных курсов влияет на составление бюджета капиталов. Изменения обменных курсов, которые меняются все время, превращают предсказания долгосрочных потоков нереальными, а процесс составления бюджета сложным.

Контроль также является сложным процессом для ТНК. Неприемлем тот факт, что при расширении предприятий увеличивается централизированный контроль их деятельности. Операции в глобальном масштабе в основном увеличивают размер и комплексность бизнеса. Различия в культуре, политике, создавая проблемы при планировании, исполнении плана и отчетности для ТНК, также создают сложности для контроля.

Процесс международного контроля хотя и очень важен для ТНК, но он стоит дороже, чем в случае его проведения внутри страны. Например, международный аудит намного дороже аудита, проведенного корпорациями у себя дома, из-за больших расстояний и сложностей, связанных с коммуникациями. Естественно, расходы при проведении аудита, скажем, американской корпорации «Мариотт», которая действует во многих странах, отличаются от расходов проведения аудита в гостиничной цепи, которая функционируем только в пределах своей страны.

Надо также признать, что система контроля обнаруживает и предотвращает мошенничество, обман и другие криминальные дела, которые могут охватить компанию, нарушая закон. Многие корпорации у себя дома создают целые системы контроля, процедур аудита и соответственно направляют поведение управленцев и других работников. Очевидно то, что законно и допустимо в практике ведения бизнеса в одной стране, может быть незаконным в другой стране. Например, взятки незаконны в Европе, США, России, но применяются на практике в некоторых других странах. Система контроля ТНК должна принимать во внимание эти различия.

**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.