

ЙОАННА ВАСИЛЕВА ПОПНИКОЛОВА, докторант
УНСС - гр. СОФИЯ

**ВЛИЯНИЕ НА ГЛОБАЛНАТА МРЕЖА ЗА ПРОДАЖБИ ВЪРХУ
КОНКУРЕНТНОТО ПРЕДИМСТВО В ХОТЕЛИЕРСТВОТО**

**THE IMPACT OF THE GLOBAL DISTRIBUTION SYSTEMS ON THE COMPETITIVE
ADVANTAGE
OF THE HOTEL PRODUCT**

IOANNA VASILEVA POPNIKOLOVA, Ph.D. student
UNWE, SOFIA

Abstract: Tourism is considered to be one of the largest and fastest growing industries in the world. In an information economy, knowledge about and access to customers are critical success factors. However, these critical success factors can only be realised through information technology and competent, knowledgeable workers.

In the hospitality industry, global distribution systems represent the quintessential example of the convergence of technology, communications, and content.

The objective of a global distribution system is to distribute a company's products (in this case, hotel room inventory) to as broad an audience as possible in the most effective and efficient means so that they can be purchased.

Key words: global distribution systems, information technology, tourism, hotel industry

Интересът към проблемите, намерили място в доклада, който предлагам на вашето внимание, бе породен както от бързото развитие на хотелиерската индустрия, така и от мощното развитие на информационните технологии /ИТ/.

Преди години администраторите на хотелите се обявиха против навлизането на ИТ в този бизнес от страх, че въвеждането им ще отблъсне клиентите. Тогава широко разпространено беше схващането, че не е възможно да се автоматизира дадена услуга, без това да навреди на личностния контакт при извършването на тази услуга. Освен това отсъствието на компетентност по отношение на ИТ от страна на ръководството, както и несигурността по отношение на ефективността на инвестирането в ИТ, бяха друга пречка по пътя на въвеждането на ИТ в бизнеса.

Днес обаче, с навлизането на хотелиерската индустрия в новото хилядолетие, тревоги от подобен род не са на дневен ред. От 90-те години

на миналия век ИТ вече се считат за най-сериозния и значителен метод за конкурентоспособност в тази бизнес-сфера. Тази промяна в управленското мислене - що се отнася до употребата на ИТ в хотелиерската индустрия, представлява преход от инвестирането в ИТ поради необходимостта от оцеляване на пазара или от поддържането на паритет към инвестиране по причина на просперитет или с цел създаване на конкурентно предимство.

Глобалната дистрибуционна система /ГДС/ на един хотел е "крайъгълният камък" за всички технологии, които се прилагат в хотела. Тя е сбор от системи, технологии, телекомуникации, хора и стратегии, които, съчетани, осигуряват ефективни начини за маркетинг и продажба на хотелски стаи и съоръжения. Цялата тази електронна мрежа за дистрибуция и пътуване, или бизнес екосистема, автори като Емер, а по-късно още и Касълбери, Хемпел и Кауфман,

наричат глобална дистрибуционна мрежа (ГДМ).

Спецификата и взаимовръзките между изграждащите я компоненти,

структурирането им в рамките на самата ГДС и особеностите на всеки от изграждащите я компоненти представя следната фигура:



От представения модел на взаимоотношение и функциониране на елементите на системата става видно колко е сложна хотелската мрежа, колко разнообразни са компонентите и колко взаимозависими са частите ѝ.

Става ясно, че ГДС е преплетена мрежа от организации - външни и вътрешни, които са част от това, което Мур нарича "бизнес екосистема" на хотела. Тя осигурява инфраструктурата, или както други я наричат - "инфоструктурата", на която е съдено да стане една от основните сили на конкурентното предимство в хотелиерската индустрия.

Параграфите, които следват, представят примери за това как ИТ се превръщат в конкурентно оръжие, с което Палмър предлага да се води битката в хотелиерската индустрия.

Икономииите, постигнати поради по-голямо количество на производството са сред най-значимите източници на конкурентно предимство, придобито посредством ГДС. Изграждането на ГДС е поглъщащо много време и пари начинание, което изисква експертни познания както по техническата, така

и по операционната част. Не всички компании разполагат с ресурсите, експертните познания и финансовите средства, за да развият ГДС. По принцип разходите по ГДС не са по възможностите на много организации. При хотелските вериги и сдружените организации, които оборудват с глобални дистрибуционни системи и услуги всичките си хотели и филиали, допълнителните разходи, които всеки нов хотел от дадена верига поглъща, са в диспропорция с основната инвестиция. Затова първоначалната инвестиция и твърдите цени трябва да бъдат разпределени на по-широка скала, което ще доведе до по-голяма икономическа ефективност. Тази ефективност се харесва на онези франчайз-компани, които всячески търсят достъп до глобални дистрибуционни канали, но не им достигат личните капитали и познания в областта, за да развият свои собствени. Ефективността и икономииите, постигнати поради по-голямо количество на производството водят до понижаване на експлоатационните разходи, както и

на разходите по извършването на сделки.

Следователно една ГДС е основният селективен критерий за компании, които имат намерение да се сдружат с даден франчайзър или мениджърска фирма. Колкото повече се разраства франчайз мрежата и се увеличава броя на хотелите под „един покрив“, толкова по-дълбоко е навлизането в пазара и нараства пазарният дял. Размерът в този случай става важен фактор, който може да бъде приоритизиран, за да се постигнат още икономии и по-голямо влияние навън.

Друг източник на конкурентно предимство произтича от функционалността на глобалната дистрибуционна система, връзката ѝ с други външни системи, както и от нейната адаптивност във вечно променящата се бизнес-среда.

За хотелиерската индустрия в частност това означава да може да контролира стоково-материалната база и тарифите (включително правилата за резервация, ограниченията, продажбените стратегии), да разпространява тази информация по уместен начин и в реално време до множество източници (напр., тур-оператори, ГДС на авиолиниите, телефонни центрове за резервации, други хотели от веригата и т.н.). Достъпът и връзките с външни системи дава възможност на ГДС да достигне до все по-широка аудитория от всички краища на света.

Лесната манипулация с ГДС и ролята им в улесняване процеса на резервации също спадат към функционалните предимства. Тези предимства обикновено се отчитат по броя на лансираните стаи за една нощ или по прихода, генериран посредством ГДС, сроковете на пребиваване в хотела, REVPAR (приход/ свободна стая) и REVPOR (приход/ наета стая). Пример за спечелване на временно конкурентно

предимство, произтичащо от функционалността на ГДС, е Мариот. В ранните години на 20-ти век, когато индустрията е била в рецесия, Мариот драстично намалил цените, за да увеличи наплива. Заимствайки ценовите стратегии на самолетните компании, Мариот лансирал промоция на цените, ако се направи резервация на стая 21 дни предварително. За да се възползва от тези ниски цени, гостът на хотела е трябвало да отговаря на някои условия, както и да се съобрази с някои ограничения и правила (наричани още „препятствия“). За да приведе в действие тези „препятствия“ обаче, резервационната система на Мариот (MARSHA) се налагало да функционира съвършено, за да държи под контрол инвентара на всяка една стая, както и за да следи навиците и моделът на поведение на клиентите при наемане на стая. Тъй като по онова време много конкурентни вериги не разполагали с подобна функционална система, те не успели да предложат промоция като тази на Мариот, което пък и осигурило конкурентно предимство до времето, когато и други вериги вече могли да модифицират резервационните си системи по начин, който да им позволи да осъществяват същата промоционална практика.

Гъвкавостта се явява последният фактор по отношение на функционалността. ГДС трябва да са в състояние ефективно и бързо да се приспособяват според променящите се нужди на пазара. Поради систематичния характер на ГДС средата, промяната в една област (която може да бъде или функционална, или техническа) най-вероятно би предизвикала ефекта на доминото. Например, някои луксозни хотели планират да премахнат заявяването на точното време на регистрация в хотела и освобождаване на стаята, като по

този начин търсят да постигнат повече гъвкавост при осигуряването на по-голям комфорт и удобство на своите клиенти. Това би им позволило да приемат гости с нетипична програма, а също и хора, които пристигат много рано сутрин след продължително пътуване през нощта. Тези хотели експериментират с 24-часов престой, като на гостите не се налага да заплащат допълнително за ранна регистрация или за късно отпътуване от хотела. Подобна практика със сигурност би изисквала основни подобрения в ГДС, системата за доходен мениджмънт и системата за управление на собствеността, както и в интерфейса между тези системи и всеки един от дистрибуционните канали. Ако се приложат на по-широка скала, тези системи ще трябва да претърпят модификация, която да позволи преосмислянето на концепцията за време или период на престой в стая и същевременно да даде възможност за блокиране на стаите с цел да се подсигурят достатъчно свободни стаи, когато гостът пристигне. Тъй като една подобна практика, при която хотелът предлага свободни стаи много рано сутрин, може да попречи дадена стая да бъде наета предната вечер, е наложително да бъдат изготвени съответните сметки и счетоводни баланси, които след това да бъдат заведени във всяка една от главните системи, които се съдържат в ГДС на хотела. Това ще доведе до необходимост от подобрение в структурите на ръководството на стоково-материалната база и за по-усъвършенствани алгоритми за изчисляване на приходите, което ще спомогне за това не само нуждите и изискванията на гостите да са задоволени, а също за това хотела да оптимизира своите печалби.

Този пример е само един от многото, които могат да бъдат използвани, за да се покаже нуждата

от гъвкавост в разработването и програмирането на информационните системи и интерфейс в една ГДС мрежа. В една свръхконкурентна среда, промени като тези трябва да бъдат все по-чести и повсеместни. Както в примера с Мариот, цитиран по-горе, ако една компания инвестира в тези функционални предимства, тя ще получи преднина пред своите конкуренти и ще се задържи начело дотогава, докато другите фирми не направят същото.

Третият източник на конкурентно предимство не е така ясно определен както предните два. Този източник засяга точността и прецизността на информацията и способността на хотела да „следва“ движението на своя гост. От гледна точка на госта, способността на един хотел да отговори максимално на неговите очаквания, да му предостави идеалната стая и да бъде перфектен при изпълнението на всеки вид от предлаганите услуги, е това, което го различава от неговите конкуренти. Без значение какви канали за резервация са използвани, всеки гост трябва да се чувства комфортно, да получи добро обслужване и достоверна информация. Подобно отношение на хотела и неговия персонал към госта изгражда и подхранва у него чувството на лоялност. От гледна точка на хотела, „следенето“ на госта играе важна роля в изразената проява на внимание към госта и качествено му обслужване. Способността да разработи база данни, в която да се съхранява информацията за всички резервации, би бил нов източник за получаване на ценно предимство пред останалите конкуренти.

Друга форма на конкурентно предимство идва като резултат от технологиите за патентоване, които създават сериозни бариери пред опитите за кражба на ноу-хау. Патентите са широко разпространени

в софтуеърната индустрия, въпреки че подлежат на заплаха, тъй като представляват интелектуален капитал. Тяхната употреба в хотелиерските глобални дистрибуционни системи е по-рядко срещана. Хотелите Hyatt и Radisson са две от компаниите, които към настоящия момент разполагат с патент върху някои от използваните системи. Hyatt, например, са патентовали процеса за контролиране на стоково-материалната база. Radisson пък са патентовали новаторската си програма "Look to Book", както и лотарийната програма "World of Winners", която цели да поощрява тур-операторите и онези, които предлагат резервация по електронен път за хотелите от веригата. Тур-операторите, участващи в програмата "World of Winners, получават точки или кредити за всяка една резервация, които по-късно могат да им донесат награди. Технологията, въведена от Radisson, ръководи програмата в една голяма мрежа, която обхваща голям брой компютърни системи и туристически агенции.

Въпреки че така изброените по-горе източници на конкурентно предимство продължават да са жизнеспособни, те се оказват

недостатъчни в днешния свят на свръхконкуренция, особено след като хотелските продукти все повече се превръщат в един вид стоки за широко потребление.

В бъдеще, когато вече няма да е от такова значение брандовото име, хотелите ще почувстват нужда от нови източници за постигане на предимство пред останалите в бранша.

Конкурентното предимство, което осигуряват технологиите, може и да е кратковременно, когато се съпостави с традиционните средства, поради факта че технологиите вече са полеснодостъпни, по-стандартизирани и по-лесни за копиране. Това, което някога само хотелите-мастити можеха да си позволят, днес е в сферата на финансовите възможности и на малките вериги и независими компании.

Неограничените финансови възможности, ноу-хау и пр. вече не са достатъчно условие за подсибяването на предимство пред конкуренцията. Ето защо D'Avanti (1994) предлага компаниите сами да сложат край на предимствата си (т.е. да предприемат т.нар. „съзидателно унищожаване“) преди техните конкуренти да го направят и да ги атакуват на много фронтове.

Разработката е представена на Научна конференция на Стопанския факултет при ЮЗУ „Н. Рилски“ „Икономика на свободното време“, проведена на 17-19 ноември 2005 г.

ЛИТЕРАТУРА

1. American Express and Microsoft form alliance to provide Internet/intranet travelservices. (1996, July 29). PR Newswire. American Express expands RoundTrip Services with array of new products and
2. Andersen Consulting and American Hotel & Motel Association. (1989). Lookingforward: A management perspective of technology in the lodging industry.
3. Bacon, C. James. (1992, September). The use of decision criteria in selecting information system. MIS Quarterly, 16 (3), 335-354.
4. Chowdhury, Seema, Bluestein, William M., and Davis, Kara. (1997, June). Entertainment & technology: Leisure travel on the web. The Forrester Report, 1 (3), 1-16.
5. Clemons, Eric K. and Row, Michael C. (1991a, September). Sustaining IT advantage: The role of structural differences. MIS Quarterly, 15 (3), 275-291.
6. Luxury hotels consider round-the-clock concept. (1997, January 12). The Orlando Sentinel, p. L-6.
7. Mahmood, Mo Adam and Mann, Gary J. (1993, Summer). Measuring the organizational impact of information technology investment: An exploratory study. Journal of management information systems, 10 (1), 97-122.
8. Mata, Francisco J., Fuerst, William L., and Barney, Jay B. (1995, December). Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis. MIS Quarterly, 19 (4), 487-505.