

## ОБЩИЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*В. С. Катъкало, В. Н. Мукба*

### МЕЖДУНАРОДНЫЕ ГОСТИНИЧНЫЕ СЕТИ: СПЕЦИФИКА ОРГАНИЗАЦИИ И ТИПОЛОГИЯ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ

В статье исследованы особенности сетевых организационных стратегий в современном гостиничном бизнесе. Авторами предложено оригинальное определение гостиничной сети. На основе анализа специфики гостиничной отрасли и гостиничного продукта доказываются стратегические преимущества сетевой формы организации гостиничного бизнеса применительно к отелям класса 4\*–5\*. По материалам серии интервью с генеральными менеджерами ряда международных гостиничных сетей<sup>1</sup> и других источников разработана типология наиболее часто применяемых стратегий развития международных гостиничных сетей.

#### ВВЕДЕНИЕ

Организационные формы и стратегии развития гостиничных фирм относятся к числу весьма интригующих, но пока малоизученных прикладных вопросов современной теории стратегического управления. Интерес к особенностям управления фирмами в индустрии гостеприимства, важнейшей частью которой является гостиничный бизнес, определяется рядом причин. Во-первых, это — один из основных секторов сферы услуг, быстро набирающей в последние полвека удельный вес в ВВП экономически развитых стран. Активизацию гостиничного бизнеса можно считать ти-

---

<sup>1</sup> Авторы выражают признательность генеральным менеджерам отелей М. Гердту («Астория»), Т. Ноллу («Коринтия Невский Палас»), Э. Грейфу («Гранд Отель Европа»), Й. Шифманну («Рэдиссон САС Роял»), М.-М. Аранделовику (Hilton Rotterdam) и И. Перкуину (Westin Rotterdam) за ценную информацию, без которой было бы невозможно проведение исследования и написание данной статьи. Все интервью в Санкт-Петербурге и Роттердаме состоялись в 2003 г.

© В. С. Катъкало, В. Н. Мукба, 2004

пичным косвенным индикатором роста благосостояния и мобильности населения в постиндустриальном обществе. Развитие внутреннего и международного туризма, играющего существенную роль в экономике уже целого ряда стран Европы и Азии, в принципе невозможно вне адекватного ему гостиничного обеспечения. Во-вторых, становление и расширение международных гостиничных сетей являются спутниками экспансии транснациональных компаний и отражают общую тенденцию к глобализации инфраструктуры бизнеса. В-третьих, крупный гостиничный бизнес дает богатый материал для осмысления чрезвычайно актуальных в теории и практике стратегического управления фирмами в начале XXI в. проблем их сетевой организации и конкуренции на основе нематериальных активов.

Между тем в силу как относительной новизны для большинства отраслей современной экономики этих факторов конкурентных преимуществ, так и нетрадиционности сферы услуг в качестве эмпирической базы исследований корпоративных и конкурентных стратегий проблемы организации и развития гостиничных фирм пока редко анализируются на основе современных концепций стратегического управления. Хотя в последние годы интерес ученых (преимущественно из США и Европы) к подобным исследованиям оживился, их число по-прежнему незначительно (см., напр.: [Lovelock, Yip, 1996; Rispoli, 1999; Segal-Horn, 2003]). Ведущие реферируемые и научно-практические журналы по общему и стратегическому менеджменту лишь эпизодически публикуют статьи по управлению в гостиничном бизнесе. Абсолютное большинство зарубежных и отечественных публикаций по управлению отелями, прежде всего в многочисленных журналах по менеджменту и маркетингу в индустрии гостеприимства, рассчитано на запросы профессионалов гостиничного и туристического бизнеса.<sup>2</sup> За исключением нескольких постановочных ис-

---

<sup>2</sup> На английском языке издается не один десяток подобных журналов, в которых можно почерпнуть много первоклассной аналитической информации по правовым, финансовым и маркетинговым аспектам рынка профильных услуг и/или практических рекомендаций по эффективному управлению отелями и ресторанами. Другим источником таких знаний являются учебники по менеджменту и маркетингу в индустрии услуг в целом или конкретно в сфере гостеприимства, а также по управлению операциями отеля. В большей мере на аудиторию преподавателей профессиональных школ индустрии гостеприимства и действующих менеджеров рассчитаны и ведущие научно-практические журналы: *Cornell Hotel & Restaurant Administrative Quarterly*; *International Journal of Contemporary Hospitality Management*; *EIU Travel & Tourism Analyst*; *Tourism & Hospitality Research* и др. Четверку лидеров российских отраслевых периодических изданий составляют журналы «Пять звезд», «Отель», «Парад отелей» и «Стандарт 5 звезд».

следований стратегий «предприятий гостиничного хозяйства» [Какосьян, 2003] и гостиничных цепей в РФ [Карпова, Ковалев, 2002], книги российских авторов по гостиничному бизнесу относятся к жанру учебных пособий. Эта ситуация неадекватна достаточно быстрому развитию в России сетевых форм гостиничного бизнеса как в результате прихода международных гостиничных сетей, так и в результате возрастания в последние годы инвестиционной привлекательности этого бизнеса для национального капитала.

В настоящей статье сделана попытка впервые в отечественной научной управленческой литературе исследовать особенности сетевой организации гостиничного бизнеса на основе ресурсной концепции стратегического управления и дать классификацию основных конкурентных стратегий международных гостиничных сетей. Структура работы соответствует поставленным задачам. В ее первой части проанализированы особенности гостиницы как объекта стратегического управления, во второй — преимущества сетевой формы организации гостиничного бизнеса. В третьей части статьи представлена классификация стратегий развития гостиничных сетей, составленная в том числе на основе интервью с генеральными менеджерами ряда международных гостиничных сетей. В заключении изложены основные выводы.

#### **ОСОБЕННОСТИ ГОСТИНИЦЫ КАК ОБЪЕКТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Одной из важнейших характеристик гостиничной индустрии является ее очень высокая фрагментация. Отрасль отличается огромным разнообразием типов отелей и гостиничных фирм: это гостиницы и отели разных классов и категорий (дифференцируемых по системам «звезд», «корон», «ключей», баллов, разрядов, «башенок» либо по количеству номеров и иным критериям); курортные отели; бизнес- и конгресс-отели; туристические гостиницы; апартаменты, таймшеры и кондоминиумы; транзитные гостиницы и мотели и т. д. Данный организационный плюрализм отражает характерный для этого бизнеса большой спектр экономических возможностей и вкусовых предпочтений клиентов, что, с одной стороны, объективно сдерживает концентрацию отрасли, а с другой — способствует размыванию самого понятия гостиницы. В современном мире наибольшая такая организационная мозаика в гостиничном бизнесе имеет место в Европе, где отсутствует консенсус по поводу определения «отель», что приводит к невозможности точно подсчитать их число [Johnson, Slattery, 1993]. В свете задач нашего исследования важно подчеркнуть, что фрагментации гостиничной индустрии сопутствует нишевая конкуренция. Функционирование и развитие организационных разновидностей отелей

и гостиничных фирм предопределяются спецификой их целевых клиентских аудиторий. В этом разделе статьи мы сначала сравним имеющиеся дефиниции понятия гостиницы и определим свою позицию по данному вопросу, а затем проанализируем особенности ресурсов и компетенций, важных для создания устойчивых конкурентных преимуществ в гостиничном бизнесе.

При сопоставлении имеющихся в отечественной литературе определений основных игроков в этом бизнесе обнаруживаются разные интерпретации не только экономико-правовой природы феномена гостиницы, но и самих понятий «гостиница» и «отель». В первом случае встречаются такие различные дефиниции гостиницы: «имущественный комплекс (включающий здание, часть здания с находящимся в нем оборудованием и иным имуществом), предназначенный для предоставления услуг размещения» [Организация и управление..., 2001, с. 133], «предприятие, предоставляющее людям, находящимся вне дома, комплекс услуг, важнейшими среди которых (комлексообразующими) в равной степени являются услуги размещения и питания» [Кабушкин, Бондаренко, 2000, с. 20], «дом с меблированными комнатами» [Какосьян, 2003, с. 26], а малую гостиницу предлагается рассматривать как коллективное средство размещения, состоящее из определенного количества номеров, имеющее единое руководство и предоставляющее определенные услуги [Ульянов, 2000, с. 3]. В подобных трактовках бизнес-функции гостиничной фирмы либо учитываются в ограниченном объеме, либо, по сути, игнорируются. Отчасти это связано с характерным для данной отрасли пореформенной российской экономики непрым переходом (как на практике, так и в теории) от гостиниц как социалистических (государственных или профсоюзных) предприятий к гостиницам как самостоятельным деловым фирмам.

Схожими причинами, по-видимому, вызвано порой и некорректное, на наш взгляд, имплицитное разделение понятий «гостиница» и «отель». При этом последний определяется как «гостиница, рассчитанная на прием клиентов, требующих персонального внимания и обслуживания» [Ковалев, Чернов, Попов, 2001, с. 31] и как «гостиница с высоким уровнем комфорта, предоставляющим большую номенклатуру высококачественных услуг. Отели рассчитаны на прием клиентов из числа зажиточных слоев населения...» [Исмаев, 1999, с. 31]. Вероятно, эти авторы смешивают понятия «отель» и «отель-люкс» — в противном случае оказывается, что для гостиниц, не являющихся отелями, не предполагается «персонального внимания и обслуживания клиентов», хотя персонализация сервиса (при всем множестве ее уровней) есть профессиональный стандарт современной индустрии гостеприимства. Представляется, что различие между понятиями «гостиница» и

«отель» — чисто лингвистическое<sup>3</sup> и что гораздо более продуктивным было бы фокусирование внимания на общей специфике управления бизнесом гостиниц (отелей).

В связи с этим нам представляется весьма удачным общее определение итальянского исследователя М. Рисполи, согласно которому отель есть «место (обычно здание), где осуществляется производство, предложение и предоставление услуг размещения и вспомогательных услуг людям, находящимся вне дома», причем гостиничная фирма трактуется им как организация, ориентированная на получение прибыли и управляющая одной или более бизнес-единицами (коммерческими отелями) [Rispoli, 1999, p. 121]. Солидаризируясь с этим определением как исходным для нашего исследования, мы рассмотрим теперь особенности конкурентных преимуществ гостиничной фирмы, необходимых для ее успешного стратегического развития.

В современной теории стратегического управления, изучающей источники и механизмы создания конкурентных преимуществ, доминирует так называемый ресурсный подход [Foss, 1997; Катъкало, 2002]. Его главный тезис состоит в том, что присущая фирмам неоднородность может быть устойчивой ввиду обладания уникальными ресурсами и организационными способностями, которые, являясь источниками экономических рента, определяют конкурентные преимущества конкретных фирм. В рамках отрасли или стратегической группы выдающиеся результаты фирмы должны быть защищены факторами, затрудняющими копирование ее преимуществ. К таким «механизмам изоляции» относятся: отраслевые технические стандарты, уникальные комплементарные активы, неявные знания (технологическое или управленческое ноу-хау), высокие издержки переключения на новых поставщиков и т. п. Особенно сильны защитные механизмы организационного происхождения (траектория развития фирмы и неопределенность причинно-следственных связей): в случае способностей, встроенных в управленческие рутины, процессы и культуру фирмы, то, что является отличительным, нельзя купить или продать, не приобретая саму фирму либо одно или более ее подразделений [Тис, Пизано, Шуен, 2003]. Данная логика стратегического управления находит яркое подтверждение в гостиничном бизнесе в силу специфики конкуренции в индустрии гостеприимства и самого гостиничного продукта.

---

<sup>3</sup> Например, от мотеля вряд ли ожидаются высококачественные услуги в упомянутом выше смысле, однако это не повод заменять «мотель» в русском языке на «придорожную гостиницу для автолюбителей». Известная двойственность в обозначении гостиничных предприятий в английском языке как «inn» (для относительно простых гостиниц) и «hotel» в наши дни утратила изначальные смысловые различия: ярким примером является международная сеть отелей весьма высокого уровня под брендом Holiday Inn.

Для любой фирмы можно выделить семь основных типов активов, важных для ее успешного развития: финансовые, физические, человеческие, технологические, уникального местоположения, организационные (системы контроля качества, корпоративная культура и т. д.) и репутационные. При всей важности для гостиничного бизнеса финансовых и технологических активов, а также физических активов, которые в случае отеля связаны с характеристиками его зданий, мебели, декора, оборудования и т. д., и, разумеется, активов, сопряженных с его местоположением, ключевое значение для долгосрочных конкурентных преимуществ гостиничной фирмы имеют человеческие, организационные и репутационные активы. Эти виды активов, являющиеся ключевыми для соперничества в сфере услуг гостеприимства, по своей природе нематериальны и потому с трудом поддаются идентификации и оценке с помощью количественных измерителей.

Организационные способности, которые гостиничная фирма создает на базе своих ресурсов, могут быть идентифицированы через призму ее функциональных видов деятельности, а также посредством соединения каждой функции с названными выше семью типами ресурсов [Rispoli, 1999]. Следуя этой логике, можно утверждать следующее: а) способности гостиничной фирмы во многих видах деятельности, например в общем менеджменте, управлении операциями, маркетинге, дистрибуции, управлении персоналом и финансами, могут быть связаны со специфическими человеческими и организационными активами фирмы; б) репутация является критически важным активом для маркетинговых способностей фирмы; в) физические и человеческие активы составляют основу высококачественной операционной деятельности гостиницы; г) активы местоположения оказывают значительное влияние на привлекательность отеля и дистрибуцию его потенциальных услуг.

Разумеется, названные взаимосвязи достаточно схематичны, поскольку некоторые важные для конкуренции компетенции фирмы могут основываться на одном активе, а другие — требовать сложных взаимодействий двух или более активов. В этом смысле ключевую роль в создании эффективных взаимосвязей между ресурсами и способностями фирмы играет ее организационный потенциал достижения кооперации и координации в рамках их сочетаний. Именно подобные организационные способности трактуются в современной теории стратегического управления как тот нематериальный актив, который является наиболее трудным для имитации и потому наиболее надежным источником устойчивых конкурентных преимуществ [Тис, Пизано, Шуен, 2003; Катькало, 2002].

Как отмечено в принятом нами определении гостиничной фирмы, ей присущ комплексный характер видов деятельности, охватывающей производство, предложение и предоставление услуг размещения и вспомогатель-

ных услуг. Очевидно, что эффективность конкурентных решений в таком бизнесе сильно зависит от выбранной модели управления комплементарными активами. Здесь очень актуальны оптимальное решение традиционной для организационных стратегий дилеммы между вертикальной интеграцией и аутсорсингом и создание на этой основе уникального механизма генерирования и присвоения отношенческих рент. Добавим, что в индустрии гостеприимства экономические соблазны эффектов масштаба должны быть сбалансированы с требованиями качества и уникальности услуг отеля. Не случайно крупный гостиничный бизнес имеет сетевую форму организации.

Объединение гостиниц, находящихся в разных странах мира, в единую гостиничную сеть с созданием уникального сетевого гостиничного брэнда является сегодня наиболее распространенной в мировой практике формой стратегического управления гостиничными предприятиями. Большинство международных гостиничных сетей — это глобальные компании: они многонациональны по капиталу, отели сетей имеются почти на всех континентах, а международные операции являются их основным источником прибыли. В число приоритетных стратегических задач многих международных гостиничных сетей входит глобальная экспансия, максимально возможный охват наиболее стратегически важных регионов. Кроме того, развитие гостиничной сети предполагает взаимодействие с множеством различных культур, национальных языков и локальных экономических особенностей [Lovelock, Yip, 1996]. Наконец, большинство крупных гостиничных сетей конкурируют друг с другом на одних и тех же глобальных сегментах туристического рынка: сегментах городских/бизнес-отелей, отелей для туристов-индивидуалов/туристических групп и курортных отелей. Рассмотрим далее организационные преимущества сетевой модели гостиничного бизнеса и попытаемся классифицировать стратегии развития этих сетей.

#### **ПРЕИМУЩЕСТВА СЕТЕВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА**

Феномен межфирменных сетей, ставший в последние 25 лет одним из символов общемировых изменений в управлении конкурентоспособными компаниями, привлекает многочисленных исследователей, пытающихся объяснить причины его возникновения и интенсивного роста [Каткало, 1999; Третьяк, Румянцева, 2003]. Суть сетевого принципа организации состоит в замене многоуровневых иерархий кластерами фирм или специализированных бизнес-единиц, координируемых рыночными механизмами вместо административных. Как правило, эмпирической базой работ по межфирменным сетям является сфера промышленности, что характерно и для наиболее солидных исследований вопроса в российском контексте (см., напр.: [Куш, Афанасьев, 2004]). В настоящей статье предпринята попытка анализа специфики этого явления в случае гостиничного бизнеса.

*Гостиничная сеть* — это долгосрочное взаимовыгодное объединение гостиничных предприятий, а также фирм сопутствующих отраслей в единую структуру и систему стратегического сотрудничества с целью создания совместных отличительных компетенций. Развитию сотрудничества способствуют единая стратегия и совместные взаимовыгодные стратегические действия (*особенно в сфере маркетинга*) на основе общей системы информационного взаимодействия (включая единые системы бронирования и глобальные дистрибутивные системы<sup>4</sup>) и *сильного сетевого брэнда*, что приводит к взаимному усилению конкурентных позиций и брэндов отелей сети и фирм сопутствующих отраслей и формированию комплементарных активов в рамках сети. Компании объединяются в сеть с целью развития и передачи друг другу новых компетенций, что сопровождается созданием ключевых факторов конкурентоспособности гостиничной сети и отношенческих рент. Важно отметить, что, как правило, сетевые формы распространены в сегменте отелей высокого класса (категории 4\* и 5\* звезд), и связано это с необходимостью того, чтобы каждый отель соответствовал самым высоким стандартам обслуживания. Именно сеть способна создавать, развивать и передавать необходимые для этого компетенции.

Менеджеры гостиничных сетей выделяют два их основных типа. Во-первых, это внутренняя, «функционально-техническая» сеть, связанная с процедурами, процессами, едиными системами информационного взаимодействия между отелями *одного и того же брэнда*. Во-вторых, это внешняя сеть, объединяющая всех сетевых партнеров, в том числе партнеров, представляющих *другие брэнды в рамках портфеля брэндов* сети. Так, для гостиничной сети Radisson SAS внутренней функционально-технической сетью являются отели, функционирующие под брэндом Radisson SAS в разных странах мира, а в сеть внешнего взаимодействия будут входить остальные партнеры сети Rezidor SAS.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Глобальные дистрибутивные системы, ГДС (Global Distribution Systems, GDS), — это электронные информационные системы, применяемые гостиничными сетями, турагентствами и международными перевозчиками, входящими в состав гостиничной сети (на основе стратегических альянсов), для реализации гостиничных номеров и квот. ГДС содержат нужную информацию о сетевых отелях, включая их подробное описание, информацию о текущих ценах, имеющихся свободных номерах, а также тенденциях развития локального гостиничного и туристического рынка, информацию о сетевых партнерах и т. д. Примерами могут быть такие известные брэнды ГДС, как Amadeus, Utell, Galileo, Appolo, Sabre, Worldspan, Bookhotel и др.

<sup>5</sup> Гостиничная сеть Rezidor SAS, входящая в сетевое объединение SAS Airlines, является «материнской» гостиничной сетью, управляющей портфелем гостиничных брэндов (Park Inn, Radisson SAS, Country Inn, Regent), при этом каждый брэнд пред-

На рисунке представлена комплексная схема гостиничной сети. В структуре гостиничной сети существует центральная фирма, занимающаяся разработкой и внедрением общесетевой маркетинговой концепции, созданием механизмов распространения бренд-культуры, поддержания сетевого бренда и стандартов гостиничного предложения [Fuchs et al., 2000]. Важной составляющей центрального ядра гостиничной сети часто является также компания-девелопер, с которой центральная фирма взаимодействует в рамках стратегического альянса. Компания-девелопер совместно с центральной фирмой занимается поиском новых рынков для экспансии гостиничной сети, недвижимости необходимой категории, вопросами ее приобретения, реконструкции, строительства новых сетевых отелей и т. д. Фактически в рамках подобного стратегического альянса партнеры занимаются всем спектром вопросов, связанных с управлением портфелем недвижимости, что имеет большое значение для стратегического развития гостиничной сети.

Не менее важную роль для центральной фирмы играет система автоматизированного информационного взаимодействия в сети по вопросам текущего управления всеми сетевыми отелями [Лесник, Смирнова, 2001]. Эти системы информационного обмена, основанные на применении новейших продуктов информационных технологий в области гостиничного бизнеса, позволяют отслеживать прием и размещение гостей по всему миру, ускорять и упрощать работу персонала отелей сети, управлять их службами и номерным фондом в рамках всей сети, автоматизировать управленческий и финансовый учет, осуществлять централизованное сетевое планирование, получать быстрый доступ к основным ГДС.

Элементы, которые окружают бренд центральной фирмы (элементы внешнего и внутреннего маркетинга,<sup>6</sup> а также элементы «hardware» и «software»<sup>7</sup>), являются крайне важными для стратегического конкурентного

---

ставляет собой отдельную гостиничную сеть со своей категорией (звездностью), концепцией отелей и своими целевыми клиентскими группами.

<sup>6</sup> Под внешним маркетингом понимаются взаимодействие гостиничной сети с внешними клиентами — туристами, останавливающимися в сетевых отелях. Внутренний маркетинг — это корпоративная культура сети, специфика рабочей атмосферы и взаимодействия между работниками сети и партнерами сети, непосредственно влияющая на качество гостиничного предложения и на особенности внешнего маркетинга.

<sup>7</sup> Понятие «hardware» включает физические составляющие гостиничной услуги (например, номера, мебель, дизайн и интерьеры отеля, электронные системы коммуникации, качество питания и т. д.). Эти составляющие объективны и легко сравнимы. «Software» — совокупность нематериальных составляющих гостиничного предложения (атмосфера отеля, особенности сервиса, отличительные навыки персонала и др.), носящих абстрактный и субъективный характер, сложно поддающихся сравнению и создающих внутренний образ гостиничной сети.

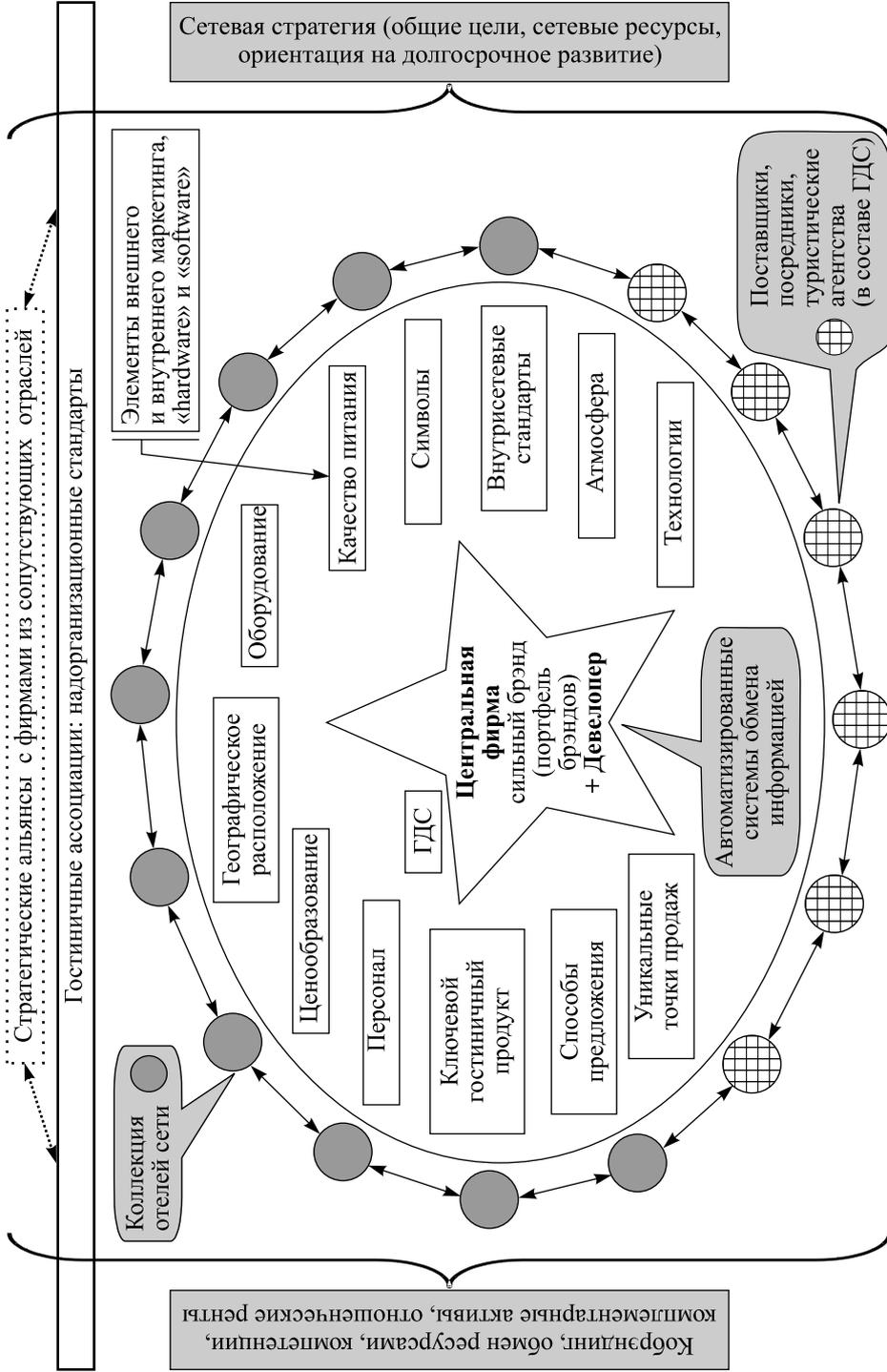


Рисунок. Международная гостиничная сеть

преимущества сети. Причем все эти элементы следует рассматривать в совокупности, поскольку каждый из них является источником стратегических компетенций сети. Гостиничная сеть будет обладать стратегическим преимуществом, если найдет правильное сочетание всех этих элементов [Phillips, 2003].

В ряде случаев гостиничная сеть включает в себя двухуровневую центральную фирму. Например, наиболее высоким уровнем может быть гостиничная ассоциация, в состав которой включена гостиничная сеть. Каждая гостиничная ассоциация основана на уникальном брэнде, который выступает гарантией качества услуг гостиничных сетей, входящих в ассоциацию, и благодаря которому происходит усиление брэндов сетей. Отраслевые (гостиничные) ассоциации, разрабатывающие стандарты и объединяющие многочисленные сети и независимые отели, можно назвать своеобразной сетевой «крышей». Под этой «крышей» находится второй уровень центральной фирмы — сама гостиничная корпорация, которая владеет той или иной сетью отелей по всему миру. Важно отметить, что гостиничные ассоциации являются своего рода инструментом конкурентной борьбы для многих сетей. Каждая ассоциация построена на определенной концепции и привлекает в свои ряды лишь определенные гостиничные предприятия с определенными брэндами, соответствующими концепции ассоциации. Следует сказать, что конкуренция между гостиничными ассоциациями, а следовательно, и между отелями, входящими в эти ассоциации, нередко строится на основе наличия у ассоциации доступа к известной во всем мире ГДС.

Далее, на рисунке представлены сами отели международной сети, расположенные в разных странах мира. С точки зрения организационной формы это могут быть отели, менеджмент которых осуществляется на основе контрактов на управление, франчайзинга либо полной собственности центральной фирмы на данный отель. Экономический эффект выбора конкретной формы управления гостиницей во многом определяется географическим местоположением, категорией (звездностью), типом отеля (курортный отель/бизнес-отель/спа-отель) и его номерным фондом [Лесник, Смирнова, 2001]. Кроме многочисленных сетевых отелей, расположенных в разных странах мира, в состав сети могут входить разнообразные поставщики, взаимодействующие с сетевыми гостиницами на регулярной и постоянной основе и вносящие свой вклад в цепочку создания ценности. Это могут быть поставщики оборудования, консалтинговые компании, финансовые посредники, поставщики сопутствующих услуг, компании, осуществляющие поддержку электронных систем бронирования, и т. д. Ввиду огромного разнообразия услуг первоклассных отелей и вероятного множества элементов (материального и нематериального характера) каждой услуги в

отдельности сеть поставщиков международной гостиничной сети может быть очень разветвлена. При этом каждый поставщик и каждый отель в сети становятся своеобразными источниками внутренних компетенций и преимуществ, ценность которых распространяется в рамках сети и работает на укрепление общесетевого брэнда.

В табл. 1 нами перечислены преимущества, которые получают гостиничные предприятия благодаря объединению в сеть под единым брэндом. Ранее было отмечено, что сетевые объединения наиболее часто встречаются среди высококлассных отелей категории 4\*–5\*. В связи с этим выбор в пользу сетевой структуры в гостиничном бизнесе продиктован спецификой их конечного продукта. Требования к последнему существенно отличаются от требований к конечному продукту сферы материального производства. В гостиничном бизнесе огромную роль играют нематериальные элементы предложения (в частности, брэнды). К тому же необходимо удовлетворение порой крайне дифференцированного спроса клиентов на самом высоком уровне, с учетом всех важных стандартов сервиса. Следует также отметить, что сложность управления отелем и предложения гостиничного продукта заключается в особенностях самой отрасли (сезонность спроса и его неоднородность, высокая степень «вовлеченности» персонала гостиницы в предоставление услуги и т. д.). Учитывая эту специфику, можно утверждать, что большим подспорьем в решении многих проблем становится сетевая структура. Благодаря сети входящие в нее отели могут наиболее эффективно использовать возможности внешней среды (например, выгоды географической «разветвленности») и имеющиеся внутренние сетевые ресурсы для формирования стратегических компетенций и комплементарных активов, столь важных для создания качественного гостиничного продукта.

Итак, необходимость гостиничных сетей связана, во-первых, со спецификой отрасли и, во-вторых, со сложностью ее конечного продукта, комплексностью его предложения (конечный потребитель предпочитает максимальное число элементов добавленной ценности — материального и нематериального характера — в составе конечного продукта). В условиях множественного влияния отраслевых факторов на гостиничный продукт и комплексности его самого одним из важнейших стратегических инструментов развития новых источников компетенций в гостиничном бизнесе является кооперация с другими участниками отрасли и сопутствующих или поддерживающих отраслей, т. е. формирование сетей. В связи с тем что для гостиничного продукта существует потенциал создания множества элементов добавленной стоимости конечного предложения (особенно в случае гостиниц категории 4\*–5\*), на основе которых можно выстроить определенную линию стратегического поведения, спектр стратегических решений гостиничных сетей может быть весьма широк.

#### ТИПОЛОГИЯ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЧНЫХ СЕТЕЙ

Авторы исследования на основе интервью, проведенных с генеральными менеджерами ведущих международных гостиничных сетей,<sup>8</sup> попытались обобщить и классифицировать наиболее распространенные стратегии гостиничных сетей. Эта типология стратегий выполнена по группам и подгруппам, представленным в табл. 2. Кратко охарактеризуем выявленные нами стратегии развития гостиничных сетей.

Группа **стратегий глобальной экспансии** включает стратегии, направленные на создание крупной, глобальной гостиничной сети и на *обширное применение стандартизации* в управлении ее отелями. Эти стратегии предполагают одновременное присутствие отелей сети на основных географических рынках, развитие глобальных продаж, создание единого сетевого бренда как гарантии качества гостиничного предложения по всей сети и единой системы продвижения и закупок и т. д. В эту группу стратегий входят: стратегия экспансии продаж, стратегия глобального сетевого бренда, стратегия глобальной вертикальной и горизонтальной интеграции, стратегия глобального географического распыления и стратегия глобальных систем бронирования и дистрибьюции.

Экспансия продаж означает открытие как можно большего числа точек продаж и резервирования по всему миру, в основных туристических и деловых центрах. Стратегия глобального сетевого бренда предполагает создание единого бренда сети, узнаваемого во всех странах мира. Глобальная вертикальная и горизонтальная интеграция формирует сети на глобальном уровне с поставщиками и посредниками при использовании узнаваемого глобального сетевого бренда. Таким образом, развивается сеть с поставщиками и другими компаниями на зарубежных рынках с целью дальнейшей географической экспансии. Это могут быть сети с авиакомпаниями, турагентствами, организаторами выставок и конгрессов, туристическими операторами с известными в мире глобальными брендами. Стратегия глобального географического распыления направлена на открытие гостиниц по всему миру с охватом максимального числа наиболее важных регионов. Такова стратегия, например, известнейшей сети Starwood Hotels & Resorts Worldwide. Магистральное направление стратегии развития сети Radisson SAS — экспансия на все основные географические рынки, стремление к охвату всех мировых столиц, туристических и деловых центров. Стратегия создания глобальных систем бронирования и дистрибьюции предполагает объ-

---

<sup>8</sup> Интервью были проведены с генеральными менеджерами отелей (5\*), принадлежащих следующим международным гостиничным сетям: Corinthia Hotels International, Rocco Forte Hotels, Kempinski Hotels & Resorts, Radisson SAS Hotels & Resorts, Hilton, Starwood Hotels & Resorts Worldwide.

## Преимущества сетевой организации в гостиничном бизнесе

Аспекты стратегического управления	Аспекты маркетинга	Аспекты менеджмента качества	Финансовые аспекты
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование/развитие/трансферт знаний и стратегических компетенций</li> <li>• Создание комплементарных активов</li> <li>• Диверсификация услуг</li> <li>• Быстрое и гибкое реагирование на изменения окружающей среды, быстрая адаптация к изменениям</li> <li>• Рационализация структуры управления</li> <li>• Упрощение коммуникации и координации</li> <li>• Отношенческие ренты</li> <li>• Мобилизация общесетевых ресурсов. Повышение мобильности ресурсов</li> <li>• Синергия</li> <li>• Лоббирование сетевых интересов (для улучшения/изменения стандартов отрасли или с целью</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание уникального, легкознаваемого гостиничного брэнда</li> <li>• Инновационные маркетинговые подходы к развитию сети</li> <li>• Кобрэндинг: взаимное стратегическое усиление брэндов сети</li> <li>• Совместные маркетинговые кампании</li> <li>• Маркетинговые программы в рамках стратегических альянсов и на основе сетевого брэнда</li> <li>• Обширное применение кастомизации. Удовлетворение клиентов с дифференцированными предпочтениями</li> <li>• Создание добавленной стоимости в каждой компоненте услуги</li> <li>• Повышение скорости выхода на новые географические рынки, поддержка международной экспансии</li> <li>• Доступ к ранее недоступным</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Унифицированные подходы к качеству</li> <li>• Единые сетевые стандарты гостиничного предложения</li> <li>• Повышение качества конечного продукта за счет сетевых ресурсов. Конечный продукт с большей добавленной ценностью</li> <li>• Совершенствование навыков и профессиональных знаний персонала</li> <li>• Благодаря сетевым стандартам — повышение стабильности в отрасли</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение управленческих затрат</li> <li>• Снижение операционных затрат</li> <li>• Новые возможности для привлечения капитала как плацдарма для дальнейшей экспансии</li> <li>• Повышение рентабельности бизнес-процессов</li> <li>• Упрошенная процедура оценки результатов управления недвижимостью</li> <li>• Более высокая отдача от гостиниц в рамках сети</li> <li>• Достижение оптимальной загрузки номерного фонда</li> </ul>

<p>развития местной туристической инфраструктуры)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Упрощение процедуры анализа источников формирования стратегических компетенций</li> <li>Упрощение процедуры стратегического планирования и прогнозирования</li> <li>Объединение всех партнеров и поставщиков из сопутствующих отраслей в единую систему взаимодействия. Более тесные связи с поставщиками важных субуслуг</li> <li>Упрощение процедуры отслеживания развития своего бизнеса</li> <li>Усиление позиций каждого партнера в сети благодаря сетевым ресурсам и сетевой поддержке</li> <li>Выработка совместных сетевых стратегических программ</li> </ul>	<p>рынкам. Расширение географического присутствия. В конечном итоге — широкое присутствие на всех основных глобальных рынках</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение общего маркетингового потенциала сети</li> <li>Помощь в определении сегментов лояльных потребителей сети</li> <li>Помощь в оценке рыночной доли каждого отдельного гостиничного предприятия в сети</li> <li>Удержание клиентов внутри сети</li> <li>Доступ клиента к любому отелю сети в любой точке мира</li> <li>ГДС</li> <li>Создание уникальных точек продаж* как источников дополнительной прибыли</li> <li>Формирование единого рынка сбыта</li> <li>Большой охват рыночных сегментов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Объединение финансовых ресурсов</li> <li>Большие инвестиционные возможности</li> <li>Уникальные точки продаж как дополнительный источник прибыли</li> </ul>
--	--	--

\* Уникальные точки продаж (Unique Points of Sale, UPS) — точки продаж в отеле, являющиеся дополнительным источником его прибылей. Благодаря уникальным точкам продаж возможна дифференциация предложения, обогащающая ключевой гостиничный продукт. Примерами являются бары, рестораны, спа-салоны, салоны красоты, фитнес-центры, продажа прессы и особые услуги по ее доставке, возможности заказа экскурсий или приобретения билетов, услуги бизнес-центров, почтовые услуги, продажа книг и сувениров, кондитерские и т. д. [Jones, Shirley, 1997].

Таблица 2

Классификация стратегий гостиничных сетей

Группы стратегий гостиничных сетей									
Глобальная экспансия	Последовательная сфокусированная экспансия	Внешняя ориентация	География	Сегментирование	Брэндинг	Лидерство по издержкам	Внутренняя ориентация		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Экспансия продаж</li> <li>• Глобальный сетевой брэнд</li> <li>• Глобальная вертикальная и горизонтальная интеграция</li> <li>• Глобальное географическое расширение</li> <li>• Глобальные системы бронирования и дистрибуции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фокус-экспансия продаж</li> <li>• Местные управляющие компании</li> <li>• Коллекция брэндов (портфель брэндов)</li> <li>• Коллекция недвижимости (портфель)</li> <li>• Скупка и реконструкция</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сети с сопутствующими отраслями</li> <li>• Мониторинг макросреды</li> <li>• Нахождение новых источников внешнеторгового финансирования</li> <li>• Развитие местного рынка достопримечательностей</li> <li>• Стратегические альянсы для местной адаптации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Распыление</li> <li>• Последовательная (отраслевая) экспансия</li> <li>• Взаимосвязь регионов (для прибыли)</li> <li>• География как стратегическая компетенция</li> <li>• Географическое фокусирование</li> <li>• Географический брэнд</li> <li>• Столичный брэнд (коллекция брэндов)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выборочные сегменты</li> <li>• Фокус «цена — качество»</li> <li>• Распыление «цена — качество»</li> <li>• Узкий сегмент</li> <li>• Лидерство в сегменте</li> <li>• Адаптация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Единый сетевой брэнд</li> <li>• Коллекция брэндов (портфель брэндов)</li> <li>• Географический брэнд</li> <li>• Множественный брэнд («цена — качество»)</li> <li>• Hardwage как брэнд</li> <li>• Кобрэндинг</li> <li>• Ребрэндинг</li> <li>• PR</li> <li>• История как брэнд</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Инвестирование и деинвестирование</li> <li>• Стандартизация</li> <li>• Выбор формы управления (франчайзинг)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Информационные технологии</li> <li>• TQM, стандарты качества</li> <li>• Инвестиции в hardware</li> <li>• Инвестиции в software</li> <li>• Внутренний маркетинг</li> <li>• Развитие дифференциации предложения (уникальные очки продаж)</li> <li>• Развитие прибыльных ниш</li> </ul>		

Поддержка стратегий гостиничных сетей

единение отелей в разных странах мира в единую электронную систему обмена данными и клиентами. Эта система приводит к ощутимому годовому приросту заполняемости отелей сети. Стратегия основывается на наличии сильного узнаваемого в разных странах мира сетевого брэнда.

**Стратегии последовательной сфокусированной экспансии** — это стратегии: 1) фокус-экспансии продаж; 2) создания местных управляющих компаний; 3) создания портфеля брэндов; 4) создания портфеля недвижимости и 5) скупки и реконструкции отелей. Стратегия фокус-экспансии продаж означает открытие как можно большего числа точек продаж и резервирования в ограниченном числе географических регионов, связанных с основными целевыми сегментами сети. Если речь идет о деловом туризме, это может быть открытие точек продаж в основных городах — деловых центрах. Английская сеть Rocco Forte Hotels, представленная в России пятизвездочным отелем «Астория» (Санкт-Петербург), применяет стратегию, противоположную широкой глобальной экспансии: на основе сетевого брэнда Rocco Forte развивается стратегия последовательной ограниченной фокус-экспансии, локальной адаптации и создания уникального портфеля недвижимости с выходом в ограниченные географические регионы.

Стратегия портфеля брэндов — это экспансия на новые рынки за счет дифференциации брэндов и предложения и фокусирования на группах отелей под данными брэндами. Например, сеть Rocco Forte Hotels — это набор уникальных малых отелей категории 5\* [Stolyarova, 2003]. В 2000 г. сеть разработала новую стратегию выхода на европейский рынок, где тогда не было сети с разными по своим концепциям отелями. Ставка делалась на создание уникальной гостиничной сети малых пятизвездочных отелей (20–25 отелей по всему миру). Каждый отель под брэндом Rocco Forte, дающим гарантии высочайшего качества обслуживания, имеет неповторимую индивидуальность и отражает особенности страны или региона. Это может быть ультрасовременный (по дизайну и архитектуре) отель или отель, полностью сохранивший исторический облик старинного здания и отражающий его историю и атмосферу, а также историю и колорит города, где он расположен. В сети Rocco Forte нет двух схожих отелей, и клиент, путешествующий по странам Европы, получает в отелях сети уникальную возможность окунуться в атмосферу страны пребывания. Поэтому каждый отель сети становится своеобразным брэндом.

Стратегия портфеля недвижимости означает строительство или приобретение особой категории недвижимости (единой с точки зрения дизайна, концепции и т. д.) для открытия новых отелей и выхода на новые рыночные или географические сегменты [Vock, Forster, 2002]. При этом в деятельности гостиничных сетей важную роль играют упоминавшиеся девелоперские компании. С этой стратегией связаны стратегия скупки отелей и их

реконструкции, введение сетевых стандартов качества в новых отелях и тем самым внедрение на местный рынок путем основания местных компаний по управлению новыми отелями. Мальтийская сеть Corinthia Hotels International пришла на российский рынок в 2002 г., когда в ее собственность перешел отель «Невский Палас». Здесь была применена основная стратегия компании, предполагающая приобретение гостиничной недвижимости в собственность с последующей реконструкцией [Corinthia Nevskij Palace..., 2002]. Сеть Hilton начала экспансию в России с приобретения здания бывшего московского отеля «Интурист» с целью реконструкции и создания на его базе пятизвездочного отеля.

**Стратегии внешней ориентации** — это стратегии создания сетей с представителями сопутствующих отраслей для совместного влияния на факторы внешней среды. Например, сеть Hilton при выходе на новые рынки создает сети не только с гостиничными фирмами, но и с фирмами сопутствующих отраслей. Для Hilton компаниями-партнерами являются локальные представительства компаний American Express, Coca-Cola, Unilever, известные компании-авиаперевозчики, а также турагентства, которые проводят рекламные кампании по продвижению ее брэнда на локальном рынке. Выбор партнера утверждается как централизованно, в штаб-квартире сети, так и на местном уровне, когда каждый сетевой отель самостоятельно принимает решение (исходя из условий местного рынка) о выборе стратегических партнеров. Стратегия Hilton по формированию сети заключается в том, что определяются ключевые направления, по которым между партнерами происходит тесное взаимодействие и по которым партнеры всемерно поддерживают друг друга (так, отели Hilton используют только продукцию Coca-Cola и Unilever). В подобных сетевых взаимодействиях Hilton играет роль лидера, направляющего развитие совместной деятельности, что объясняется силой сетевого брэнда.

К этой группе отнесем и стратегии, основанные на постоянном мониторинге факторов макросреды для выявления благоприятных и перспективных возможностей развития бизнеса, а также стратегии, связанные с нахождением новых внешних источников финансирования. В последнем случае многими сетями применяется возвратный лизинг отелей как альтернативный способ финансирования [Bock, Forster, 2002; Farthing, 2002]. Высвобождающийся благодаря возвратному лизингу капитал направляется компаниями на дальнейшую экспансию и развитие сетей. Примером может служить гостиничная сеть Hilton, применившая возвратный лизинг при формировании средств для приобретения сети Scandic Hotels. Не менее популярными являются девелоперские фонды и совместные предприятия для финансирования гостиничных проектов. Так, сеть Rocco Forte создала совместное предприятие с английским банком The Bank of Scotland.

К группе стратегий внешней ориентации можно отнести и маркетинговые стратегии развития местного рынка достопримечательностей. Так, стратегическим партнером отеля «Астория» в Санкт-Петербурге является Мариинский театр, с которым осуществляет кобрендинг: гости отеля приобретают билеты в театр, а туристы, приезжающие послушать в нем оперу или посмотреть балет, останавливаются в «Астории». Другой пример — сеть Radisson SAS, создавшая уникальные туристические программы Radisson, объединяющие страну, куда приезжает гость, отель Radisson SAS, в котором он останавливается в этой стране, а также мероприятия (местные праздники, культурные события и т. д.), проходящие здесь в данный период. Такие турпрограммы разрабатываются совместно с сетевыми партнерами Radisson SAS (CNN, Hertz, Visa, AT&T, American Express, Delta Airlines, Lufthansa и др). Сеть Radisson SAS, непременный участник программы туров, увеличивает число лояльных потребителей.

Далее можно выделить стратегии, основанные на поиске местных стратегических партнеров для стратегических альянсов и адаптации гостиничного предложения. Партнеры по стратегическим альянсам получают доступ на удаленные рынки, расширяют продажи и каналы дистрибуции. Альянсы в гостиничном бизнесе охватывают маркетинг, брендинг, продажи, развитие ГДС, совместное расширение сети, совместное создание/строительство новых сетевых отелей и т. д. Невозможно быть специалистом на всех рынках, и посему выход сети на новый географический рынок (с учетом высокой комплексности гостиничного продукта) часто сопровождается созданием стратегических партнерств с представителями локальной инфраструктуры. Цели стратегической экспансии сети во многом определяются присутствием партнера на том или ином потенциальном рынке, выгодного для дальнейшего развития сети и создания сетевых стратегических компетенций. Так, японская компания Hotel Okura создала стратегический альянс с компанией Raffles International для проникновения в сферы гостиничной недвижимости, контрактов на управление и маркетинга гостиничных услуг. Сети Le Méridien и Nikko Hotels создали стратегический альянс для реализации совместных планов глобальной экспансии. Английская сеть Jarvis Hotels образовала стратегический альянс с оператором Marriott. В основе соглашения — контракт на 20-летнее управление по договору франчайзинга [Bock, Forster, 2002]. Мальтийская сеть Corinthia Hotels International при выходе на новый рынок всегда вступает в стратегические альянсы с местными компаниями, которые, однако, не должны быть конкурентами сети. В Москве это не могут быть отели сети Kempinski, и потому ее партнер здесь — отель The Golden Ring. Примером стратегии стратегических альянсов на местном уровне служит альянс отелей категории 5\* в Санкт-Петербурге для привлечения туристов в неприбыльный зимний сезон.

Группа *стратегий «география»* включает множество стратегических вариантов использования географических преимуществ сети, что отражает специфику гостиничной отрасли. Для ее стратегического развития крайне важна «география» гостиничной сети, т. е. наличие отелей сети в определенных географических регионах. В современном гостиничном бизнесе конкуренция становится глобальной — за туристические потоки, за долю туристов, предпочитающих приезжать в ту или иную страну по тем или иным соображениям. Речь идет о глобальной конкуренции локальных экономической, туристической и гостиничной инфраструктур. Ситуация на туристических рынках (стран/городов/географических территорий) может угрожать гостиничной сети больше, нежели гостиничные сети конкурентов: до выбора клиентом того или иного отеля сети необходимо привлечь его в страну. Первичен локальный географический маркетинг, который активно развивается в Вене, Праге, Париже, но на который пока не обращают должного внимания в России и странах СНГ [Ясинская, 2000].

К группе стратегий «география» можно отнести стратегию географического фокусирования, т. е. стратегию привязки к конкретному географическому региону и конкуренции в пределах этой географической территории по соотношению «цена — качество». Упомянем также стратегию географического брэнда, заключающуюся в последовательной скупке недвижимости или отелей в самых известных географических точках (центральные города, столицы, деловые центры, центры культуры). Стратегия географического брэнда имеет важное значение еще и потому, что зачастую может существенно влиять на узнаваемость брэнда сети. Менеджеры международных гостиничных сетей утверждают: для того чтобы брэнд гостиничной сети стал действительно глобальным, необходимо управлять сетью отелей как минимум в 15 наиболее известных столицах и городах мира, среди которых Лондон, Москва, Париж, Рим, Токио, Нью-Йорк, Гонконг, Шанхай и др. Уместен пример «географических» стратегических преимуществ: гостиница «Астория» (сеть Rocco Forte), как и «Гранд Отель Европа» международной сети Kempinski, отличается выгодным расположением в Санкт-Петербурге, но проигрывает ему по крайне важному показателю. Главное стратегическое преимущество «Гранд Отеля» состоит в очень сильном сетевом брэнде, основанном на географически разветвленной сети Kempinski. Проблема «Астории» состоит в сравнительно малой известности брэнда Rocco Forte, чьи отели отсутствуют в ряде стратегически важных регионов. Туристы, останавливающиеся в отеле Rocco Forte, не могут быть направлены в какую-либо известную столицу в отель сети из-за того, что его там нет, и потому сам брэнд многим неизвестен. Этим объясняются стратегические планы сети по продвижению ее брэнда на новые европейские рынки и строительству отелей в центральных городах Европы.

Наконец, в эту группу входит стратегия создания столичных брендов, когда гостиничная сеть преследует стратегию открытия отелей лишь в основных столицах мира. Например, стратегия экспансии гостиничной сети NH Hotels направлена на завоевание сегмента городских бизнес-отелей в европейских столицах, включая Москву. Следует оговориться, что ставка исключительно на стратегии группы «география» является достаточно рискованной с точки зрения возможного неблагоприятного влияния макросреды. Различные непредвиденные ситуации (стихийные бедствия, политические и иные события, например, террористический акт 11 сентября 2001 г. в США, и др.) могут существенно сократить туристические потоки в определенные географические регионы.

В группу **стратегий «сегментирования»** входят подгруппы стратегий выборочной сегментации, фокуса «цена — качество», распыления «цена — качество», узкого сегмента, лидерства в выбранных сегментах и адаптации. Выборочная сегментация предполагает присутствие отелей гостиничной сети в наиболее важных, «ходовых» рыночных сегментах *на данной географической территории*. Последовательную выборочную сегментацию осуществляет мальтийская сеть Corinthia Hotels International. Поначалу стратегией сети было приобретение курортных отелей в собственность в Африке и Средиземноморье и управление ими. Однако в середине 1990-х гг. акцент стратегии сместился на развитие гостиничного бизнеса в Восточной Европе и строительство здесь городских бизнес-отелей [Corinthia Nevskij Palace..., 2002]. Таким образом, наряду с курортными отелями появился новый сегмент городских отелей, и сеть значительно расширилась за счет сфокусированного выхода на новые прибыльные географические рынки и ниши.

Стратегии фокуса «цена — качество» — это концентрация на одном ценовом сегменте и соответствующем уровню цен качестве гостиничного предложения. Отель Westin Rotterdam сети Starwood позиционирует себя как самый дорогой и фешенебельный отель Роттердама. Главным сегментом для данного отеля являются состоятельные туристы и бизнесмены. Распыление «цена — качество» со множественными брендами — это одновременный охват нескольких сегментов с соответствующими каждому сочетанию «цена — качество» брендами. Нередко такой подход позволяет сгладить сезонные колебания спроса на различных географических рынках гостиничной сети. Узкое фокусирование означает специализацию на неком крайне специфическом сегменте рынка. Например, гостиничная сеть Marriott создала специальное подразделение по управлению отелями для самых состоятельных туристов, «покупающих часы от Cartier и сумочки от Prada». В портфеле брендов Marriott имеется и бренд «Marriott Executive Apartments» сети гостиниц для топ-менеджеров, приезжающих на более чем 30 дней в какую-либо страну с деловыми целями.

Стратегия лидерства в выбранных сегментах предполагает, что гостиничная сеть, вне зависимости от географического региона, всемерно стремится к лидерству на данных сегментах рынка (по объему продаж, узнаваемости брэнда, качеству предложения и т. д.). Такова стратегия Rosco Forte: по мнению М. Гердта, генерального менеджера отеля «Астория» (Санкт-Петербург), до формирования сети и выбора стратегических партнеров необходимо прежде всего ответить на вопрос: где, на каком рынке, в рамках какого рыночного сегмента *мы хотим быть лидерами* и как мы должны измениться, *чтобы стать лидерами*? Только после четкого понимания, на каком сегменте мы хотим стать лидерами, можно перейти к выбору формы сетевой организации и сетевого взаимодействия.

Стратегия адаптации означает широкое применение кастомизации (в том числе за счет координации деятельности со стратегическими партнерами). Вне зависимости от отеля и страны его нахождения для того, чтобы стать лидером, сформировать важные компетенции и получить существенные конкурентные преимущества, необходимо очень хорошо знать целевой рынок: где он находится, каковы клиенты на данном сегменте и их особенности, каким образом можно *в максимальной степени учесть дифференцированный спрос конечных потребителей*. Необходимо иметь очень четкое понимание того, какие гости должны посещать данный отель и какова специфика рыночных сегментов, на которых работает сеть. Это некая обязательная маркетинговая база для формирования глобального брэнда и принятия решения о выходе на новые географические рынки.

Группа **стратегий «брендинг»** включает множество вариантов. Сетевой стратегический брендинг призван создать и поддерживать устойчивый имидж гостиничной сети и входящих в нее отелей. Это — маркетинговая политика, направленная на повышение лояльности клиентов, а значит, и уровня повторных возвращений [Аверьянов, 2000], — одной из важнейших (наряду с равномерной загрузкой номерного фонда) стратегических задач любого гостиничного предприятия. Данная группа стратегий сочетает инструменты внешнего и внутреннего маркетинга. Среди основных стратегий выделим упоминавшуюся стратегию создания единого глобального сетевого брэнда или стратегию создания портфеля брэндов [Neasmith, 2002]. Возможно создание географических брэндов, множественных брэндов сети, различимых по критерию «цена — качество». В случае множественных брэндов крайне важно стратегическое разграничение концепций гостиничных брэндов разной звездности. В случае экспансии сети Rosco Forte в сегмент 3\* она создаст новый брэнд, чтобы не смешивать концепции Rosco Forte как гостиничного брэнда 5\* с гостиницами более низкой категории. Смешение концепций — прямой путь к полной потере клиентов.

В группу стратегий брендинга могут также входить стратегии «hardware как бренд», когда делается ставка не только на преимущества, например, географического положения, но и на другие характеристики недвижимости (количество номеров, возможности проведения бизнес-мероприятий, семинаров, выставок и т. д.). При стратегии кобрендинга благодаря сетевому объединению с поставщиками и другими стратегическими партнерами происходит взаимное усиление брендов участников сетевого взаимодействия, создаются важные комплементарные активы, и бренды продвигаются совместно. Стратегии ребрендинга, как правило, связаны с необходимостью смены концепции отеля или перехода на новые сегменты или в новые ниши, требующие нового бренда. Так, приобретение сетью Hilton гостиниц под маркой Scandic потребовало вложения дополнительных средств в их ребрендинг в Скандинавии. Приобретение сетью Six Continents гостиничной сети под маркой Posthouse потребовало ребрендинга с созданием нового бренда Holiday Inn.

Стратегии развития связей с общественностью также усиливают сетевой бренд. Здесь задействованы внешний и внутренний маркетинг. Создаются привлекательные для имеющихся и потенциальных клиентов возможности проведения встреч, «кулинарных недель», мероприятий «клуба друзей» и т. д. В большинстве международных сетей распространены программы «набора очков» для обеспечения стабильного и высокого уровня повторных возвращений в отели сети. Например, останавливаясь каждый раз в одном из отелей сети Corinthia, гость набирает очки, которые в сумме дадут возможность бесплатно остановиться в любом отеле Corinthia или посетить любой ресторан отеля. В сети Kempinski действуют программы поощрения гостей. Так, по программе «Private Concierge» гости, наиболее лояльные бренду Kempinski или одному из его отелей, могут получить по решению менеджера сети специальную карту, предоставляющую столь значимые преимущества, что в любой стране ее обладатель предпочтет бренд Kempinski любому другому.

Наконец, значительное число гостиничных сетей применяют стратегию «история как бренд», когда в маркетинговых кампаниях делается особый акцент на истории создания и развития сети, на многолетних традициях работы сетевых отелей, на преемственности лучших практик гостеприимства. В маркетинговых кампаниях «Гранд Отеля Европа» делается ставка на то, что он является старейшим отелем Санкт-Петербурга со 130-летними традициями высочайшего уровня сервиса и гостеприимства.

**Стратегии «лидерства по издержкам»** связаны с выбором форм или способов управления гостиничной сетью, способствующих снижению операционных затрат и рационализации структуры управления ею. Это могут быть стратегии инвестирования и деинвестирования; стратегии ре-

структуризации и оптимизации сети за счет общего роста числа номеров, но при сокращении количества отелей. Применение некоторых форм управления позволяет снизить операционные издержки путем эффективной координации и контроля развития сетевых отелей. Распространенной формой управления гостиничным предприятием является *франчайзинг*, который впервые стал применяться в 1960-е гг. в США многими гостиницами и мотелями в качестве стратегии роста и развития. Однако, хотя франчайзинг как форма управления и как стратегия экспансии на новые географические рынки применяется многими международными гостиничными сетями, данная стратегия развития может быть крайне рискованной, если отель-франчайзи не соблюдает стандарты и, таким образом, наносит непоправимый ущерб брэнду гостиничной сети франчайзера, что особенно губительно для отелей категории 5\*. Поэтому при франчайзинге нужен очень жесткий контроль за соблюдением стандартов сервиса. По мнению руководителей «Гранд Отеля Европа», применение франчайзинга в гостиничном бизнесе возможно для отелей категории 3\*, но никак не для отелей категории 5\*, поскольку клиенты последних требуют особо индивидуального подхода. Международная сеть Marriott, активно применяющая франчайзинг в России, делает это при условии, что менеджерами ее российских отелей являются иностранцы — представители сети Marriott. Как отметил генеральный менеджер отеля Hilton в Роттердаме, сеть предпочитает «менчайзинг», т. е. назначение сетевых менеджеров Hilton на руководящие должности во всех франчайзинговых отелях, благодаря чему сеть в определенной мере способна защитить свой брэнд. Кроме того, применяя франчайзинг при выходе на новые рынки, Hilton начинает с местных отелей категории 3\*–4\*. Так Hilton действовала на быстро растущих рынках Германии и Скандинавии. Только после получения положительных результатов франчайзинга как стратегии экспансии и ребрэндинга, а также отдачи от инвестиций Hilton принимает решение о выходе на новые сегменты рынка.

Группа *стратегий «внутренней ориентации»* связана с развитием внутренних процессов предоставления качественного гостиничного продукта. В эту группу входят стратегии, связанные с активным применением информационных технологий и развитием совместных сетевых планов по внедрению новых технологий, модернизации и автоматизации процессов обслуживания во всех гостиницах сети. Одним из важных направлений здесь является создание единой системы бронирования, передачи информации посредством автоматизированных сетевых баз данных и т. д. В сети Hilton взаимодействие отелей построено на регулярном обмене стратегической информацией для внесения улучшений в общий процесс работы, нахождения новых способов совершенствования конечного предложения. Регуляр-

ность взаимодействий поддерживается на основе Интернета и Интранета, через которые связаны все отели Hilton.

Сюда же отнесем стратегии, связанные с инвестициями в «software» отеля. От того, насколько квалифицирован персонал и насколько отлажены внутренние рабочие процессы и процедуры в отеле, зависит качество гостиничного продукта. Персонал гостиниц играет приоритетную роль в качественном предложении гостиничной услуги. Конечная цель, которой необходимо достигнуть, — способность превосходить желания клиентов. Это — самый высокий уровень сервиса, который только возможен в гостиничном бизнесе. В сети Corinthia Hotels International действует модель поддержания и развития брэнда гостиничной сети посредством инвестирования в «software» и развития внутреннего маркетинга — модель разделения клиентов гостиницы на внешних и внутренних. Внешние клиенты гостиниц — это гости, приезжающие в отель. Внутренние клиенты гостиницы — сами работники данной гостиницы [Jones, Shirley, 1997], которые, как и обычные гости, должны быть знакомы с гостиничным брэндом и быть лояльными по отношению к нему.

К стратегиям внутренней ориентации можно отнести и стратегические планы по разработке и внедрению стандартов обслуживания и комплексного управления качеством. В международной сети Ritz Carlton примерно 25% рабочего времени менеджеров приходится на решение вопросов качества. Стандартов высокого уровня обслуживания может быть очень много: например, в «Астории» их около тысячи. Каждый стандарт качественного обслуживания детализирован до мелочей. В ресторане отеля ими могут быть атмосфера, температура воздуха, освещение, музыка, поведение каждого работника на своем участке. Только при правильном сочетании всех деталей и контроля над ними возможен высокий уровень обслуживания. В противном случае уменьшаются стратегические преимущества отеля.

К этой же группе относятся стратегии продуктового микса, предусматривающие постоянное совершенствование спектра услуг и поиск новых точек продаж, повышающих ценность конечного гостиничного предложения и развивающих дифференциацию. Сильная сторона отеля «Коринтия Невский Палас» — в широком спектре услуг в стенах отеля, где имеются разнообразные уникальные точки продаж, что делает отель и его брэнд привлекательным для гостей и создает источники дополнительной прибыли. Такие точки продаж уникальны в том смысле, что они далеко не всегда имеются у конкурентов.

Рассмотренные группы стратегий и каждая стратегия в отдельности тесно взаимосвязаны. Одна стратегия может быть причиной или следствием применения другой стратегии из той же или другой группы. Кроме того, применение выявленных стратегий может зависеть от этапов

жизненного цикла гостиничной сети, от внутренних и внешних факторов, влияющих на развитие сети, таких как компетенции партнеров по сети, ее «география» и т. д.

#### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

На основании проведенного в настоящей статье исследования организационного своеобразия международных гостиничных сетей (в категории 4\*–5\*) и предложенной типологии наиболее характерных стратегий их развития представляется возможным сделать ряд обобщающих выводов.

Во-первых, сетевая форма организации характерна для современного крупного и все более глобализирующегося гостиничного бизнеса, что обусловлено спецификой гостиничной отрасли и гостиничного продукта. Прежде всего следует подчеркнуть значительное разнообразие видов деятельности отеля и высокую степень комплексности конечного гостиничного продукта (особенно в случае высококлассных отелей), ввиду чего оказывается очень востребованной сетевая межфирменная организация, способствующая эффективной координации комплементарных активов и генерированию отношенческих рент. Предложенная нами схема гостиничной сети и краткий анализ ее основных элементов послужили дополнительным подтверждением специфики гостиничного бизнеса, гостиничного предложения и особенностей стратегий гостиничных сетей.

Во-вторых, при всей важности физических, финансовых, технологических активов, а также активов местоположения конкурентные преимущества гостиничной фирмы (отличительные достоинства ее бизнес-модели) в определяющей степени сопряжены с ее нематериальными активами: брэндом, человеческим капиталом, организационными способностями. Ключевую роль для успеха практически всех выявленных нами стратегий развития гостиничных сетей играют сетевые брэнды и организационные способности формирования, координации и развития взаимовыгодных долгосрочных отношений между участниками сетей. Именно с этими нематериальными и крайне сложно поддающимися копированию активами связана устойчивость конкурентных преимуществ фирм в гостиничном бизнесе, что убедительно подтверждает логику ресурсной концепции стратегического управления.

В-третьих, феномен сетевой формы организации международного гостиничного бизнеса, будучи созвучным общим тенденциям распространения межфирменных сетей в современной экономике, обладает и явной отраслевой спецификой. Так, центральная фирма сети — это гостиничная корпорация, которая не производит конечный продукт, а ответственна за разработку корпоративной стратегии и особенно поддержание и развитие

сетевого брэнда. В немалой степени данная модель напоминает «динамическую» разновидность сетевой организации, «полую» или виртуальную корпорацию, известную по сюжетам индустрии спортивной одежды, игрушек, компьютерной промышленности и других сфер бизнеса, подверженных факторам быстрых изменений технологий и моды [Катькало, 1999]. В случае гостиничной индустрии эти факторы не имеют сильного влияния, и, кроме того, сеть здесь отличает объединение отелей, находящихся в собственности и под единым управлением, что не характерно для приведенных примеров других отраслей. Перечень подобных особенностей можно продолжить.

Разумеется, представленные результаты нашего исследования носят во многом постановочный характер. Между тем уже достаточно очевидно, что изучение сетевых организационных стратегий в современном гостиничном бизнесе имеет важное значение для концептуального осмысления и практических выводов не только в отраслевом контексте, но и применительно к феномену сетевой межфирменной организации в целом. Дальнейшее развитие исследований этого феномена на материалах гостиничного бизнеса может внести важный вклад в решение сложнейших в современной теории фирмы и очень актуальных для конкуренции в экономике начала XXI в. вопросов «размывания» границ фирмы и новых форм эффективной организации бизнеса.

### Литература

- Аверьянов Б. И. Путь к звездам отеля. Сочи, 2000.
- Исмаев Д. К. Маркетинг гостиничных услуг в России. М., 1999.
- Кабушкин Н. И., Бондаренко Г. А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Минск, 2000.
- Какосян Э. К. Стратегии развития предприятий гостиничного хозяйства. СПб., 2003.
- Карпова Г. А., Ковалев С. Н. Гостиничные цепи в РФ. СПб., 2002.
- Катькало В. С. Межфирменные сети: проблематика исследований новой организационной стратегии в 1980–90-е годы // Вестн. С.-Петербур. ун-та. Сер. Экономика. 1999. Вып. 2. С. 21–38.
- Катькало В. С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий // Вестн. С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. 2002. Вып. 4. С. 20–42.
- Ковалев С. Н., Чернов Г. Е., Попов А. Г. Гостиничный бизнес. Классификация гостиниц и стандарты первоклассных отелей. СПб., 2001.
- Куц С. П., Афанасьев А. А. Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей: российский опыт // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 1. С. 33–52.
- Лесник А., Смирнова М. Мировой гостиничный рынок: итоги прошлого столетия // Отель. 2001. № 6. С. 46–47.
- Организация и управление гостиничным бизнесом / Под ред. А. Л. Лесника, А. В. Чернышева. Т. 2. М., 2001.

- Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э.* Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестн. С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. 2003. Вып. 4. С. 133–185.
- Третьяк О. А., Румянцева М. Н.* Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 1. № 2. С. 25–50.
- Ульянов В. А.* Малые гостиницы в индустрии гостеприимства. М., 2000.
- Ясинская А.* Петербург — это где? // Недвижимость и строительство Петербурга. 2000. № 12 (94). 3 апреля. С. 15.
- Bock P., Forster B.* European Hotel Transactions 2002 // HVS International. 2002. P. 1–11.
- Corinthia* Nevskij Palace Today. 2002. Spring.
- Farthing N.* Méridien Puts Back Target for Occupancy and Profits // Leisure & Hospitality Business. 2002. October 3. P. 4.
- Foss N. J.* (ed.) Resources, Firms and Strategies. Oxford, 1997.
- Fuchs P. H., Mifflin K. E., Miller D., Whitney J. O.* Strategic Integration: Competing in the Age of Capabilities // California Management Review. 2000. Vol. 42. Spring. N 3. P. 118–147.
- Jones U., Shirley N.* Hospitality & Catering: A Close Look. The Bath Press, 1997.
- Johnson S. M., Slatery P.* Hotel Chains in Europe // EIU Travel and Tourism Analyst. 1993. N 1.
- Lovelock C. H., Yip G. S.* Developing Global Strategies for Service Businesses // California Management Review. 1996. Vol. 38. Winter. N 2. P. 64–86.
- Neasmith B.* US Firm in Deal to Grow Hotel Portfolio // Leisure & Hospitality Business. 2002. October 3. P. 2.
- Phillips P. A.* Customer-Oriented Hotel Aesthetics: A Shareholder Value Perspective // Journal of Retail & Leisure Property. 2003. Vol. 3. N 4. P. 365–373.
- Rispoli M.* Competitive Analysis and Competence-Based Strategies in the Hotel Industry // Dynamics of Competence-Based Competitioon / Eds. R. Sanchez, A. Heene, H. Thomas. Oxford, 1996. P. 119–137.
- Segal-Horn S.* Strategy in Service Organizations // The Oxford Handbook of Strategy / Eds. D. O. Faulkner, A. Campbell. Vol. 2. Oxford, 2003. P. 466–499.
- Stolyarova G.* British Hotelier Supports Arts and City Style // The St.Petersburg Times. 2003. N 100(932). December 30. P. 9.

Статья поступила в редакцию 22 сентября 2004 г.