Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2007. Вып. 3

В. Н. Шемракова

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ГОСТИНИЧНЫЕ СЕТИ: ЗАКОНОМЕРНОСТИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ СЕТЕВОЙ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ И БАЗОВЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

В статье* исследованы закономерности возникновения сетевой формы организации международного гостиничного бизнеса. На основе анализа особенностей гостиничного продукта и гостиничной отрасли сквозь призму сетевой концепции теории стратегического управления предложено объяснение мотивов формирования гостиничных сетей отелей класса 4*–5*. На основе серии интервью с генеральными менеджерами и специалистами ряда международных гостиничных сетей выявлены базовые бизнес-модели стратегической экспансии и предложен аналитический подход к определению границ сетей.

ВВЕДЕНИЕ

Международный гостиничный бизнес характеризуется крайне высокой интенсивностью конкуренции. В отрасли присутствует значительная дифференциация бизнес-моделей и стратегий, отмечается высокая степень фрагментации и большое разнообразие игроков и исходных концепций гостиничных предприятий, что объясняется практически неограниченными возможностями сегментации конечных потребителей и кастомизации гостиничного продукта. В этой связи крайне распространенным явлением

* Автор выражает признательность генеральным менеджерам отелей М. Уолшу (M. Walsh, гостиница «Астория»), Т. Ноллу (T. Noll, Grand Hotel Europe), Л. Маддену (L. Madden, Kempinski Hotel Moika 22), А. Хельмсу (A. Helms, Renaissance St. Petersburg Baltic Hotel), Г. Хельду (G. Held, Corinthia Nevskij Palace Hotel), С. Ибрахиму (S. Ibrahim), региональному вице-президенту гостиничной сети Rotana Hotels по региону «Египет» и генеральному менеджеру отеля Rotana Coral Beach Tiran; С. Питсоули (S. Pitsouli), менеджеру по работе с гостями (Grecotel Pella Beach); Н. Бордовской, менеджеру отдела по работе с персоналом (Grand Hotel Europe); А. Сыроватскому, менеджеру по персоналу (гостиница «Астория») за ценную информацию, без которой были бы невозможны проведение исследования и написание данной статьи. Все интервью в России (г. Санкт-Петербург), Египте и Греции состоялись в 2006–2007 гг.

© В. Н. Шемракова, 2007

в международном гостиничном бизнесе стала тенденция к «конкуренции через кооперацию», предполагающая конкуренцию не отдельных бизнес-единиц, а сетей [Катькало, 2006]. Сеть как определенная форма организации бизнеса в наибольшей степени соответствует турбулентной конкурентной среде [Ken-ichi, 1989; Miles, Snow, 1992] и становится инструментом успешного позиционирования компании на рынке с интенсивной конкуренцией [Ingram, 1996; Jarillo, 1988]. Ведущие эксперты в области гостиничного бизнеса утверждают, что сеть является наиболее распространенной и высшей формой организации международного гостиничного бизнеса [Шпилько, 2005]. По словам Майкла Уолша (M. Walsh), генерального менеджера отеля «Астория»[1] в г. Санкт-Петербурге, глобальный сетевой гостиничный бизнес — феномен последних 30–40 лет, отражающий заметную тенденцию выхода гостиничных сетей за пределы национальных границ. М. Уолш отметил, что гостиничная сеть предполагает создание такой формы организации гостиничного бизнеса, в рамках которой при посещении любой незнакомой страны туристу будет предоставлен гарантированный и предсказуемый уровень качества гостиничного обслуживания.

В работе [Туризм и гостиничное хозяйство…, 2005, с. 122] подчеркивается, что «…большинство из того, что сейчас считается „стандартом в производстве (гостиничного продукта. — *В. Ш.*)“, либо имело свое начало, либо получило поддержку в гостиничных цепях». Сеть как форма организации способствует разработке и адаптации перспективных сетевых стандартов качественного гостиничного предложения. Она позволяет осуществлять эффективный трансферт управленческих компетенций [Чернышев, 2000], преимуществ от владения нематериальными активами (брендами) и положительного опыта внутри сети [Лесник, Смирнова, 2003; Тубелис, 2002; Ульянов, 2000]. Генеральные менеджеры ведущих отелей 4*–5* в Санкт-Петербурге, управляемых под известными международными гостиничными брендами[2], отмечают, что благодаря сетевой форме организации действительно осуществляется трансферт важнейших управленческих технологий, опыта, ноу-хау и ценных ресурсов организации, совершенствуются стандарты обслуживания. Сеть способствует созданию единой системы маркетинга и продвижения [Котлер, Боуэн, Мейкенз, 2002; Туризм и гостиничное хозяйство…, 2003; Ульянов, 2000; Янкевич, Безрукова, 2003] и быстрому выходу на новые туристические рынки [Туризм и гостиничное хозяй-

[1] Отель «Астория» в г. Санкт-Петербурге входит в состав английской гостиничной сети Rocco Forte Hotels.

[2] Hotel Astoria (5*)/гостиничная сеть Rocco Forte Hotels; Kempinski Hotel Moika 22 (5*)/гостиничная сеть Kempinski Hotels; Corinthia Nevskij Palace Hotel (5*)/гостиничная сеть Corinthia Hotels International; Renaissance St. Petersburg Baltic Hotel (4*)/гостиничная сеть Marriott Hotels & Resorts Worldwide.

ство…, 2003]. Благодаря сетевой форме организации достигается оптимальная географическая репрезентативность. Сеть экономически выгодна, поскольку позволяет снижать издержки при совместных централизованных закупках [Туризм и гостиничное хозяйство…, 2003] и формировать единые базы данных для оптимизации процесса бронирования. Наконец, сети — инструмент успешного позиционирования, позволяющий создавать базу лояльных клиентов. Таким образом, сети — это источник синергии, помогающий развивать бизнес и мобилизировать имеющиеся ресурсы организации.

Многочисленные примеры развития сетевых форм организации международного гостиничного бизнеса открывают возможности для плодотворных научных исследований данной области в свете современных концепций теории стратегического управления. Вместе с тем следует отметить, что имеющиеся на данный момент исследования (в частности, указанные выше работы ряда российских авторов) вносят элемент существенной неоднозначности в объяснение феномена сетевых форм организации гостиничного бизнеса и стратегической, маркетинговой, экономико-правовой природы гостиничных сетей. Многие авторы ограничиваются простой констатацией факта наибольшей эффективности сетевой формы применительно к гостиничному бизнесу либо очевидного роста числа альтернативных современных форм управления гостиничными предприятиями [Панкова, 2001]. В большинстве исследований дается ответ на вопрос: «*Что* представляет собой гостиничная сеть?», однако вопрос: «*Как/Каким образом* сеть формируется, становится наиболее эффективной формой организации и *где ее границы?*» — остается без ответа.

В этой связи представляется крайне актуальным поиск ответов на следующие вопросы:

- какие факторы определяют закономерность возникновения сетевой формы организации в гостиничном бизнесе?
- как современная теория стратегического управления (в частности, сетевая концепция) может объяснить эффективность сетевых форм организации гостиничного бизнеса?
- каковы базовые бизнес-модели развития международных гостиничных сетей?
- что определяет стратегические границы гостиничной сети?

В настоящей статье предпринята попытка решить поставленные проблемы. Структура работы соответствует указанным задачам. В первой части работы, в поиске закономерностей сетевых форм организации в гостиничном бизнесе, автор исследует особенности гостиничного продукта, создающего уникальную ценность для конечного потребителя, и специфику гостиничной отрасли, которые, по мнению автора, в совокупности спо-

собствуют возникновению сетевых форм. Во второй части выявленные особенности гостиничного продукта и гостиничной отрасли проецируются на сетевую концепцию для объяснения эффективности сетей в гостиничном бизнесе. Третья часть посвящена описанию базовых бизнес-моделей экспансии международных гостиничных сетей. По мнению автора, именно через анализ стратегий экспансии и роста масштабов гостиничных сетей можно дать ответ на вопрос о стратегических границах сети. Таким образом, в третьей части работы представлен аналитический подход к оценке возможных стратегических границ гостиничных сетей. В заключении изложены основные выводы.

СПЕЦИФИКА ГОСТИНИЧНОГО ПРОДУКТА И ГОСТИНИЧНОЙ ОТРАСЛИ

Объяснение факта широкой распространенности сетевых форм организации в гостиничном бизнесе возможно на основе анализа современных особенностей гостиничного продукта и гостиничной отрасли.

Прежде всего необходимо пояснить сущность понятия «гостиничный продукт». Отметим, что из имеющихся в литературе определений данного понятия наиболее комплексным можно считать определение: «Гостиничный продукт — это *неограниченный комплекс услуг*, предоставляющихся проживающим и сторонним посетителям, *разнообразных по форме и методам предоставления* и *объединенных единой концепцией* (курсив мой. — *В. Ш.*)» [Тубелис, 2002, с. 7]. Пожалуй, данное определение в наибольшей степени соответствует современному комплексному характеру гостиничного продукта отелей класса 4*–5* и тому разнообразию требований, которые к нему предъявляются в свете значительной дифференциации клиентов отелей высокого класса. Как подчеркивает, гостиничный продукт по своей природе предполагает уникальность и разнообразие, причем «…многообразие составляющих (его. — *В. Ш.*) элементов ограничено лишь возможностями творческого воображения» [Литарский, 2003, с. 9].

Итак, представим модель гостиничного продукта. По аналогии с известной моделью трансформации ресурсов внутри компании («ресурсы на входе/input — трансформация ресурсов — конечный продукт на выходе/output») можно рассмотреть гостиничный продукт как совокупность трех взаимосвязанных и последовательных элементов:

1) *базовая концепция гостиничного продукта* (аналог ресурсов на входе/input), включающая в себя минимальный и абсолютно обязательный набор требований, выполнение которых необходимо для создания качественного гостиничного продукта, соответствующего заявленной категории гостиничного предприятия (4*–5*);
2) *ключевой гостиничный продукт* (аналог трансформации ресурсов), раскрывающий сущность трансформации, которая происходит с

базовым гостиничным продуктом в процессе предоставления гостиничной услуги;

3) *расширенный гостиничный продукт* (аналог конечного продукта на выходе/output), содержащий в себе представление о возможном «ценностном» расширении предлагаемой услуги, что достигается благодаря различным подходам к кастомизации гостиничного предложения и добавлению в процесс обслуживания гостя нематериальных и уникальных элементов сервиса.

Модель гостиничного продукта, состоящего из трех указанных элементов, представлена на рис. 1, отражающем тезис о многогранности понятия гостеприимства и присущей гостиничной отрасли фрагментации, которые создают обширные возможности для уникальной концепции гостиничного продукта. Для каждого последовательного элемента данной модели можно выделить особые характеристики, отражающие специфику гостиничного бизнеса и особенности предложения гостиничной услуги, способствующие формированию сетевых форм организации гостиничного бизнеса.

Гостиничная услуга является крайне «технологичной», состоящей из множества взаимосвязанных процессов и создаваемой различными специалистами, в связи с чем крайне важны эффективная кооперация и координация между различными отелями и их специалистами. Не менее значимо и наличие детально прописанных стандартов и процедур, которые наиболее эффективно вырабатываются на общесетевом уровне и детализируют отдельные составляющие гостиничной услуги, что позволяет лучше соответствовать принятой системе классификации и стандартам гостиничной сети. Контроль и учет деталей предоставления гостиничного продукта эффективен в рамках сетевой формы организации, поскольку сеть благодаря возможности трансферта между отелями — участниками сети важной информации и стратегических активов позволяет не только поддерживать необходимый уровень стандартов и качественного обслуживания во всех сетевых отелях, но и осуществлять систематическое генерирование важной информации по лучшим практикам (традициям) приема гостей во всех сетевых отелях, обобщать информацию о клиентах, которую можно в дальнейшем использовать в программах лояльности.

С учетом всех перечисленных и взаимосвязанных элементов гостиничного продукта гостиничная сеть стремится к получению определенных стратегических и операционных результатов (рис. 1). Данные цели отражают специфический и комплексный характер гостиничного продукта, подталкивающий к сетевой форме организации бизнеса, способной обеспечить стабильную и эффективную организационную основу для воплощения перечисленных стратегических ориентиров.

Рис. 1. Составные элементы гостиничного продукта

Гостиничная отрасль также содержит в себе ряд характерных особенностей, благоприятствующих формированию сетевой формы организации. Данные особенности можно объединить в три основные взаимозависимые группы факторов:

1) связанных с туризмом, туристической отраслью;
2) спроса и сезонности гостиничной услуги;
3) определяемых географическим расположением отелей сети.

Поскольку гостиничный бизнес является неотъемлемой частью индустрии гостеприимства и туристического бизнеса, большое значение и влияние на гостиничные предприятия оказывает туристическая отрасль в целом. В этой связи следует отметить важность маркетинга региона, в котором расположены отели сети. Менеджеры гостиничных предприятий подчеркивают, что при отсутствии информированности потенциальных туристов о регионе, существующих выгодах его туристического продукта, о его рекреационном потенциале вряд ли можно надеяться на стабильную загрузку отелей. Маркетинг региона работает в системе с имеющимся тематическим и событийным календарем, который может привлечь туристов (фестивали, праздники, культурные мероприятия, спортивные мероприятия и т. д.) [Лапыгин, Лаптева, 2003], с мероприятиями по целенаправленному информированию потенциальных туристов о предстоящих событиях. Посредством установления партнерских сетевых отношений с участниками туристического рынка и культурной сферы (туристическими операторами, агентствами, ассоциациями и объединениями, музеями, театрами, экскурсионными бюро и т. д.) гостиничные сети могут вносить свой весомый вклад в создание привлекательного туристического продукта (важной частью которого будут являться отели сети) и в формирование привлекательного имиджа региона на международном туристическом рынке [Джанджугазова, 2003].

Параллельно с разработкой привлекательного туристического продукта будет решаться проблема загрузки отелей в том числе, в несезонный период. Фактор сезонности спроса на гостиничный продукт непосредственно влияет на показатели среднегодовой загрузки отелей и повышает показатели постоянных издержек отеля [Koenig, Bischoff, 2004]. Сезонность — это склонность туристических потоков концентрироваться в рамках относительно небольшого периода в году [Fernandez-Morales, 2003], причем разделение на сезон/несезон отталкивается не от естественного разделения на времена года, наиболее благоприятствующие туризму, а от интенсивности туристических потоков и характера человеческой активности [Fernandez-Morales, 2003]. Зависимость гостиничных предприятий от туристических потоков указывает на то, что гостиничный продукт как услуга имеет сезонный характер (например, резкое возрастание спроса в определенные дни недели, месяцы, в течение года, во время праздников или проведения каких-либо бизнес-меро-

приятий и т. д.) [Лайко, Ильина, Нощенко, 2002]. Проблема сезонности менее ощутима в случае сетевой формы организации гостиничного бизнеса [Литарский, 2003]. Гостиничная сеть, охватывающая различные регионы с разнообразными внесезонными культурными и историческими достопримечательностями, регионы, богатые на не зависящие от сезона события, благодаря возможности перемещения клиентов сети из одного отеля в другой способна сгладить сезонные колебания в загрузке сетевых отелей.

Еще одна группа факторов, способствующих формированию сетевой формы организации гостиничного бизнеса, связана с географическими особенностями. Одна из наиболее важных стратегических задач гостиничных сетей заключается в географической репрезентативности отелей в самых разных странах мира и стратегически важных регионах. Следовательно, сеть как форма организации является крайне эффективной. Практики гостиничного бизнеса подчеркивают, что современный характер конкуренции в гостиничном бизнесе основан на создании разветвленной сети гостиничных предприятий по всему миру. Более того, сегодня конкуренция возрастает не между гостиничными сетями как таковыми, а между определенными географическими регионами, конкурирующими за туристические потоки. Выгодное географическое положение отелей (географическое удобство, доступность, привлекательность окружающих районов и т. д.) [Лайко, Ильина, Нощенко, 2002] и разветвленность гостиничной сети позволяют сгладить сезонные колебания спроса и предлагают больше маркетинговых альтернатив по привлечению различных сегментов потребителей.

Перечислив основные характеристики гостиничного продукта и особенности гостиничной отрасли, можно сделать вывод о том, что для создания качественного гостиничного предложения необходимо формирование определенных организационных и управленческих рутин, *создающихся в процессе обмена стратегически важной информацией между участниками взаимодействия*. Следовательно, при множественности факторов влияния гостиничные фирмы для получения стратегических и операционных результатов, перечисленных на рис. 1, должны обладать взаимосвязанными стратегическими ресурсами и развиваться в рамках соответствующей формы организации бизнеса.

ЗАКОНОМЕРНОСТЬ ВОЗНИКНОВЕНИЯ СЕТЕВЫХ ФОРМ ОРГАНИЗАЦИИ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

В предыдущем разделе были обозначены основные элементы комплексного характера гостиничного продукта и гостиничной отрасли. Цель данного раздела — найти логическое пересечение перечисленных элементов с особенностями формирования сетевых форм организации и мотивами вступления в сеть.

В рамках сетевой концепции теории стратегического управления встречаются различные трактовки основных причин возникновения сетевых форм организации. Следует отметить, что данные трактовки причин появления сетей имеют непосредственное отношение к особенностям гостиничного бизнеса. Как отмечается в [Ménard, 2004], гибридные формы, как правило, развиваются в рамках *крайне конкурентных рынков*, когда создание гибридной формы и объединение ресурсов, его сопровождающее, рассматриваются как стратегия защиты от неопределенности внешней среды/стратегия выживания. В работе [Jarillo, 1988] подчеркивается, что формирование сети — это постепенный процесс сознательного создания и развития *более эффективных организационных отношений для успешной конкуренции* на выбранном рынке. Сеть формируется и растет, когда появляются явные *технологические и маркетинговые возможности* и под эти возможности создаются фирмы, которые необходимы основным производителям для закрепления в отдельных областях и для стратегического сотрудничества в определенных сферах бизнеса [Gerlach, 1992]. Отмечается, что формированию сетевых форм организации способствуют такие современные тенденции, как: глобализация экономики; усиление международной конкуренции; появление новых информационных технологий, сокращающих затраты на передачу информации; ускорение процессов обновления технологий; возрастание неопределенности бизнес-среды; сокращение географической дистанции между фирмами за счет новых технологий [Катькало, 1999; Das, Teng, 2000].

Важно отметить, что сетевая форма организации гостиничного бизнеса в большей степени характерна для сегмента отелей высокого класса, — категории 4*–5*. Данный факт можно объяснить тем, что в отелях данной категории необходима гарантия того, что каждый отель соответствует самым высоким стандартам обслуживания. Как отмечалось, сетевая форма организации бизнеса способна создавать, развивать и осуществлять трансферт между участниками сети необходимых для подобных гарантий компетенций, повышающих конкурентоспособность сети в целом и каждого участника — в отдельности. Межфирменная сеть — это своеобразное институциональное образование между гостиничными предприятиями и другими партнерами, которое характеризуется особым видом взаимоотношений, с более интенсивным взаимодействием между партнерами сети [Ebers, Jarillo, 1997] по сравнению с возможными взаимодействиями на стороне.

В этой связи в работе [Child, Faulkner, 1998] отмечается, что сеть возникает в том случае, когда между двумя партнерами и другими организациями по цепочке ценности возникают *более тесные, нежели при обычных повторяющихся трансакциях, взаимоотношения*. Во-первых, данные взаимоотношения предполагают, что каждая сторона взаимодействия учиты-

вает другую и включает ее в свои стратегические планы. В данном случае сеть принимает форму равных и тесно связанных друг с другом партнеров, каждый из которых может обратиться за помощью, ресурсами, знаниями и навыками к другим партнерам по сети без необходимости самостоятельного восполнения недостающих ресурсов, что существенно снижает трансакционные издержки. Во-вторых, межфирменная сеть характеризуется *взаимностью обмена*. И в-третьих, для межфирменной сети логика трансакций отлична от логики рыночных трансакций. Для рыночных трансакций характерны: инвестиции в неспецифические активы; минимальный обмен информацией (поскольку в рыночных ценах уже отражена вся необходимая информация); определенная разрозненность технологических и функциональных видов деятельности разных фирм, не взаимосвязанных друг с другом (отношения купли-продажи); низкие трансакционные издержки и минимальные инвестиции в структуры управления [Dyer, Singh, 1998]. Данные характеристики полностью противоречат сущности гостиничного бизнеса и необходимому характеру взаимоотношений, важных для создания качественного гостиничного продукта.

Для гостиничного бизнеса в большей степени характерны *инвестиции в специфические активы; интенсивный обмен знаниями*, приводящий к совместному приращению нового опыта и взаимному обучению; *комбинация комплементарных, редких и ценных ресурсов и способностей*, создающая новые и уникальные продукты, технологии и услуги. В этой связи отмечено, что фирмы, обладающие *ресурсами с несовершенной мобильностью*[3] (imperfect mobility) *или с несовершенной заменимостью*[4] (imperfect substitutability) — качествами, которые фактически являются отражением специфичности активов в рамках трансакции, — будут, во-первых, стремиться к созданию сетевых форм организации [Das, Teng, 2000], а во-вторых, сами становятся желаемыми партнерами для формирования сети [Wiertz, et al., 2004]. Наличие *комплементарности* (а значит, и разнообразия) обмениваемых ресурсов, интенсивность межфирменной взаимозависимости (которая зависит от степени специфичности активов; частоты трансакций между участниками сети; количества обмениваемых ресурсов; степени неопределенности контекста обмена), *синергия* являются предвестниками формирования сетей [Grandori, Soda, 1995] и факторами, объясняющими причины возникновения сетевых форм организации в гостиничном бизнесе. В этой

[3] Примеры ресурсов с несовершенной мобильностью: права собственности, человеческие ресурсы, знания как активы, организационные ресурсы (например, корпоративная культура), патенты, контракты, зарегистрированные торговые знаки, бренды и т. д.

[4] Примеры ресурсов с несовершенной заменимостью: физические ресурсы, технологические ресурсы, управленческие ресурсы и т. д.

связи можно предположить, что факт появления сетевой формы организации в гостиничном бизнесе является закономерным.

По мнению Менарда [Ménard, 2004], участники сети, характеризующиеся *независимым статусом*, наличием *отличительных прав собственности и общего объекта управления* (в данном случае гостиничного продукта), отличающегося значительной специфичностью, а также *специфичностью взаимоотношений*, будут стремиться к объединению ресурсов, позволяющему извлекать соответствующие ренты, что, в свою очередь, способствует успешной реализации совместных стратегий. В частности, подобные инициативы будут создавать *идиосинкразические отношенческие ренты* [Dyer, 1996; Dyer, Singh, 1998], которые не могут быть созданы фирмами в одиночку, а лишь при совместном вкладе в общее дело [Dyer, Singh, 1998]. Отношенческие ренты являются важным источником конкурентного преимущества [Bonner, Daekwan, Cavusgil, 2005]. Они позволяют фирмам получать прибыль выше средней по отрасли и служат основой долгосрочного сотрудничества, столь важного для постоянства высокого качества гостиничного продукта. Отношенческие ренты могут считаться «механизмом изоляции», поскольку, во-первых, для конкурентов существует причинная неопределенность по поводу того, как сформировались отношенческие ренты; во-вторых, конкуренты не в состоянии вследствие временных ограничений быстро скопировать соответствующие ресурсы; в-третьих, для конкурентов нахождение подходящего партнера может оказаться крайне непростой задачей (проблема редкости партнеров) [Dyer, Singh, 1998].

Важно отметить, что для того чтобы был в полной мере раскрыт потенциал отношенческих рент, необходимо *создание соответствующей организационной структуры отношений, контроля, координации и взаимосвязей* [Dyer, Singh, 1998]. Способность партнеров по сети генерировать отношенческие ренты в результате объединения комплементарных стратегических ресурсов напрямую зависит от их *организационной комплементарности* (organizational complementarity), выражающейся в определенной *совместимости их организаций, систем, процессов, организационных культур* [Dyer, Singh, 1998], чему в полной мере соответствует сетевая форма организации в ее успешном реальном воплощении. Чем больше способность партнеров по созданию такого сочетания структур управления и трансакций, которое приводит к минимизации трансакционных издержек и максимизации создания совместной ценности [Gulati, 1998], тем в большей степени возрастает потенциал для формирования отношенческих рент. Сетевая форма организации предполагает подобную логику. Следовательно, формирование отношенческих рент и возникающий вследствие отношенческих рент положительный эффект сетевой структуры организации подтверждают закономерность распространения сетей в гостиничном бизнесе.

Таким образом, подводя итог, отметим, что выбор сетевой формы организации гостиничного бизнеса не является случайным. Как отмечает Менард [Ménard, 2004], в рамках рынков, отличающихся высокой интенсивностью конкуренции, характер гибридной формы определяется спецификой взаимосвязанных инвестиций партнеров по сети, а также влиянием неопределенности, которая в случае присутствия специфических активов в трансакциях партнеров воздействует на форму гибрида, а также *на саму возможность формирования гибридной формы (сети)*. Немалую роль играют характеристики трансакций между партнерами (к числу которых относится специфичность активов, задействованных в трансакции, что имеет место в случае гостиничного продукта), которые требуют наличия определенных механизмов управления, координации и кооперации. Сетевая форма организации позволяет сохранить полученные ренты, в том числе и отношенческие, выполняя данную функцию ex ante при выборе подходящего партнера по взаимодействию и ex post за счет выбора соответствующей структуры управления, которая защищает партнеров сети от неблагоприятного воздействия факторов внешней среды [Ménard, 2004]. Следовательно, сети способствуют формированию особых организационных характеристик и институтов, которые помогают в *реализации сложных трансакций* [Gulati, 1998], характерных для гостиничной отрасли.

При сопоставлении основных причин формирования сетевых форм организации, обозначенных в сетевой концепции, и особенностей гостиничного продукта и гостиничной отрасли, объясняющих закономерность возникновения сетей в гостиничном бизнесе, выявляются четкие параллели. Идентифицированные взаимосвязи представлены на рис. 2.

Еще раз подчеркнем, что в условиях множественного влияния отраслевых факторов на качество предложения гостиничной услуги и ее конкурентоспособность одним из важнейших стратегических инструментов роста и развития гостиничных фирм является кооперация с другими участниками отрасли и смежных отраслей. Необходимость сетевых объединений зависит от того, насколько сложен сам по себе конечный продукт и насколько велика необходимая степень комплексного предложения продукта/услуги, иными словами, какое значение придает конечный потребитель как можно большему количеству элементов добавленной ценности в составе конечного продукта. Сетевые объединения, благодаря взаимодействию между участниками сети и обмену компетенциями и знаниями, существующими в отрасли, позволяют в максимальной степени увеличить ценность и комплексность конечного продукта. К тому же подобные объединения позволяют не только создать конечный продукт, содержащий бóльшую добавленную ценность, но и нейтрализовать возможные недостатки и слабости каждого участника сети (что приобретает особую важность в том случае, если в отрасли действуют высокие стандарты качества).

Рис. 2. Сетевая концепция и специфика гостиничного продукта и гостиничной отрасли: взаимное пересечение мотивов

БАЗОВЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ЭКСПАНСИИ И ГРАНИЦЫ МЕЖДУНАРОДНЫХ ГОСТИНИЧНЫХ СЕТЕЙ

В первой части работы была предпринята попытка доказать закономерность возникновения сетевых форм организации международного гостиничного бизнеса. Перейдем к определению базовых бизнес-моделей развития и возможных стратегических границ международных гостиничных сетей.

Как было отмечено ранее, важнейшая стратегическая задача международных гостиничных сетей — глобальная экспансия, достижение целей присутствия отелей сети в различных стратегически важных географических регионах. Можно сделать предположение о том, что для определения границ гостиничной сети необходимо проанализировать ее стратегии экспансии, в том числе базовые бизнес-модели, лежащие в основе стратегий экспансии. Данные бизнес-модели определенным образом влияют не только на количество отелей в составе сети, но и на характер выбора географических регионов и на темпы/скорость расширения (экспансии) самой сети. Взаимосвязь возможных границ гостиничных сетей с базовыми бизнес-моделями и другими факторами представлена на рис. 3, отражающей *аналитический алгоритм анализа границ международных гостиничных сетей*. Подчеркнем, что алгоритм был разработан на основе информации, полученной в ходе полуструктурированных интервью с генеральными менеджерами отелей категории 4*–5* в России (г. Санкт-Петербург), Египте и Греции.

Итак, перейдем к описательной части алгоритма. В общем виде аспекты, влияющие на возможные границы сети и естественные пределы ее роста, можно условно разделить на две категории:

1) «количественные»: планируемое число отелей в сети и предполагаемая географическая разветвленность сети;
2) «качественные»: аспекты, связанные со спецификой стратегического планирования и характером принимаемых стратегических решений.

Перейдем к рассмотрению «количественных» аспектов.

Рассматривая «количественные» аспекты, следует подчеркнуть, что стратегические пределы роста гостиничной сети в ряде случаев определяются видом гостиничной сети (гостиничные сети, состоящие из отелей, управляемых на основе контракта на управление; гостиничные сети, в состав которых входят отели, находящиеся в собственности гостиничной фирмы) и лежащей в его основе бизнес-моделью.

Темпы и направленность экспансии гостиничной сети, управляющей отелями на основе контрактов на управление, будут существенно отличаться от аналогичных показателей в случае гостиничных сетей с отелями в собственности.

Рис. 3. Аналитический алгоритм анализа границ международных гостиничных сетей

Отметим, что под контрактом на управление понимается письменное соглашение между собственником гостиничного предприятия и компанией, специализирующейся на предоставлении профессиональных услуг в области управления объектами гостиничной недвижимости. В рамках контрактов на управление оговариваются условия наделения управляющей компании (оператора) правом управления гостиничным предприятиям за определенное вознаграждение. При этом обычно собственник не вмешивается в процесс стратегического управления предприятием, но на него возлагается ответственность за финансовые и оперативные риски, вытекающие из прав собственности на гостиничное предприятие [Кабушкин, Бондаренко, 2000]. Что касается отелей, которые находятся в собственности гостиничной сети, то, как будет показано далее, данную форму зачастую используют сети отелей класса luxury. По словам Герольда Хельда (Gerold Held), генерального менеджера отеля Corinthia Nevskij Palace Hotel в г. Санкт-Петербурге, как правило, владеют отелями (являются непосредственными собственниками) различные институциональные и финансовые инвесторы (банки, страховые компании, инвестиционные фонды, индивидуальные частные инвесторы), для которых, во-первых, управление финансовыми и иными активами является главной ключевой профессиональной компетенцией; во-вторых, владение объектами гостиничной недвижимости для этих представителей является своеобразным элементом престижа и показателем статуса; в-третьих, для данных инвесторов важна долгосрочная стратегия развития объекта недвижимости как определенного актива, который может приносить доход. Соответственно, перечисленные инвесторы приобретают отель в собственность, если уверены в том, что данный объект недвижимости будет играть существенную роль в их портфеле активов с точки зрения доходности. Для оператора же объект гостиничной недвижимости связан с краткосрочной стратегией извлечения прибыли от операций.

Возвращаясь к аналитическому алгоритму на рис. 3 и количественным аспектам, перейдем к рассмотрению базовых бизнес-моделей экспансии международных гостиничных сетей.

Первый вариант бизнес-модели (БМ-1) соответствует форме *традиционной (классической) гостиничной цепи*, предполагающей создание международной сети с абсолютно идентичными объектами гостиничной недвижимости, которые, вне зависимости от местоположения гостиницы сети, зачастую не отличаются друг от друга по дизайну, концепции F&B (Food & Beverage), обслуживанию, атмосфере, по стандартам hardware (тип мебели и аксессуаров), оборудованию и внешнему виду номеров [Inside the Minds…, 2004]. По словам генерального менеджера отеля Renaissance St.Petersburg Baltic Hotel Альберта Хельмса (Albert Helms), в практике международного гостиничного бизнеса вообще не существует понятия «гостиничная сеть» (hotel

network), необходимо использовать понятие «гостиничная цепь» (hotel chain), под которой понимается сеть, состоящая из однородных единиц, производящих и продающих стандартизированный гостиничный продукт и управляющихся по контракту на управление либо по системе франчайзинга. Кстати, именно с данным требованием идентичности объектов недвижимости связан тот факт, что, как правило, классические гостиничные цепи стремятся к строительству *собственных отелей*. Ярким примером подобного вида объединений являются гостиничные сети Hilton, Marriott, Four Seasons, Ritz-Carlton. Концепция БМ-1 — это прежде всего стремление к максимально возможной унификации и стандартизации сетевых отелей. Таким образом, отели сети, расположенные в разных странах мира, предлагают стандартные номера и примерно одинаковый набор услуг [Иванов, 2005]. По большому счету это своеобразные «отформатированные структуры» [Воронцова, 2006], в рамках которых стандарты распространяются не только на технологии обслуживания гостей, но даже на интерьер и внешний облик отелей вне зависимости от местоположения гостиницы.

Основная стратегическая линия классических гостиничных цепей — направленность на *высокие темпы экспансии и открытие максимально возможного количества отелей по всему миру*, иными словами, обеспечение максимальной репрезентативности во всех географических точках мира. Следует отметить, что, по словам А. Хельмса, *чем больше масштабы гостиничной сети, тем меньше смысла управлять сетевыми отелями, находящимися в собственности*. В случае крупной международной гостиничной цепи с экономической точки зрения имеет смысл *инвестировать ресурсы лишь в развитие бренда*. Идея стандартизации и реализация эффекта экономии от масштаба ярко проявляются в рамках БМ-1.

БМ-1 зачастую четко привязана к характеристике целевых сегментов, на которые направлена концепция отелей сети. По словам А. Хельмса, как правило, это бизнес-туристы, стремящиеся к получению предсказуемого, однородного, гарантируемого уровня и качества сервиса в любой точке мира. Именно поэтому отели подобных цепей крайне похожи друг на друга, и лишь в некоторый степени их услуги адаптированы с учетом местных особенностей. Как отметил А. Хельмс, благодаря сосредоточению на четком целевом сегменте с точки зрения стандартизации и предсказуемости гостиничного продукта строится лояльность клиентов к брендам подобных сетей.

Для достижения максимальной географической репрезентативности цепи осуществляют активный поиск перспективных рынков для новых отелей и, собственно, самих объектов недвижимости для открытия новых отелей. Гостиничная сеть Marriott осуществляет поиск по всему миру уже построенных объектов гостиничной недвижимости с уже существующим

собственником. При этом решение об открытии каждого нового отеля под одним из зонтичных брендов сети Marriott принимается компанией-девелопером, причем основной фактор, учитывающийся при принятии решения об открытии отеля, — соотношение спроса и предложения на гостиничном рынке конкретного географического региона. Осуществив поиск рынков и объектов недвижимости, сеть как управляющая компания предлагает собственникам свои услуги по управлению и, соответственно, осуществляет трансферт всех важнейших управленческих технологий и внедрение базовой сетевой модели и стандартов применительно к новому объекту гостиничной недвижимости. Параллельно проводится активный поиск стратегических партнеров на локальном уровне. Как отмечает Маркус-Милан Аранделовик[5] (Marcus-Milan Arandelovic), который в 2003 г. был генеральным менеджером отеля 5* Hilton Rotterdam, гостиничная сеть Hilton в любом регионе мире стремится быть ключевым игроком на гостиничном рынке, однако быть специалистом на каждом рынке — крайне непростая задача. В этой связи при выходе на новые географические рынки сеть Hilton оценивает перспективы развития данного рынка и с точки зрения наличия потенциальных стратегических партнеров. Данную стратегию преследует гостиничная сеть Corinthia Hotels International, которая, по словам бывшего генерального менеджера отеля Corinthia Nevskij Palace Hotel в г. Санкт-Петербурге Томаса Нолла[6] (Thomas Noll), при выходе в новые регионы всегда осуществляет поиск возможных стратегических партнеров, не являющихся прямыми конкурентами для отелей Corinthia. По словам М.-М. Аранделовика, подобная стратегия — необходимое условие для успешного достижения целей максимальной географической репрезентативности отелей сети.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что целью БМ-1 является экстенсивный рост, направленный на активное и быстрое проникновение на новые географические рынки, открытие большого количества стандартных отелей и формирование разветвленной сети.

По мнению М. Уолша, генерального менеджера отеля «Астория» в г. Санкт-Петербурге, у БМ-1 имеются свои преимущества и недостатки. В качестве основного конкурентного преимущества была выделена воз-

---

[5] Интервью (по состоянию на 2003 г.) с генеральным менеджером отеля Hilton Rotterdam (гостиничная сеть Hilton) М.-М. Аранделовиком состоялось в 2003 г. в г. Роттердаме (Голландия).

[6] В 2003 г. Т. Нолл являлся генеральным менеджером отеля Corinthia Nevskij Palace Hotel (5*) в Санкт-Петербурге. На данный момент Т. Нолл — генеральный менеджер отеля Grand Hotel Europe (5*) (гостиничная сеть Orient Express Hotels, Trains & Cruises) в Санкт-Петербурге. Интервью с Т. Ноллом в должности генерального менеджера отеля Corinthia Nevskij Palace Hotel было проведено в 2003 г.

можность быстрого и сопряженного с меньшими трансакционными издержками проникновения на новые географические рынки, что, в принципе, соответствует логике экстенсивного роста гостиничной цепи. По словам А. Хельмса, главное преимущество БМ-1 заключается в том, что в ее основе лежит контракт на управление, иными словами, оператор занимается лишь управлением отелем, не обременяя себя возможными финансовыми и экономическими рисками, связанными с собственностью на гостиничную недвижимость. М.-М. Аранделовик в интервью 2003 г. так прокомментировал данный факт: «…Мы могли бы построить собственные отели, мы могли бы накопить капитал и полностью инвестировать его в строительство отелей. Но было бы это мудрым решением? Предпочтительнее расширяться за счет средств других инвесторов, так что другие инвесторы вкладывают деньги в строительство отеля, а мы им лишь управляем. Это самый лучший из возможных вариантов, поскольку нет необходимости в инвестировании собственных средств: собственник прекрасно знает рынок, а мы управляем отелем».

Первый недостаток БМ–1 — отсутствие реального контроля за деятельностью оператора. Второй недостаток, выделенный М. Уолшем, — разновидность агентской проблемы, возникающей между собственником гостиничного предприятия и оператором. В частности, оператор существенно ограничен в возможностях, связанных с необходимым реинвестированием, с проведением мероприятий по репозиционированию и ребрендингу, с вложением дополнительных инвестиций в переоборудование, переоснащение гостиницы, декорирование помещений, обновление концепции отеля. Безусловно, подобные изменения в некоторых случаях оказываются крайне необходимыми в сегменте отелей 5*. Также очевидно, что подобные изменения требуют вложения существенных финансовых средств. Главная интрига взаимоотношений между собственником и оператором сводится к тому, что собственник может быть абсолютно не заинтересован в реинвестировании или вложении каких-либо дополнительных средств в развитие отеля, поскольку интерес собственника прежде всего связан с отдачей на вложенный капитал, с получением прибыли для выплаты процентов по долговым обязательствам и кредитам. Однако отсутствие реинвестирования как в определенном смысле стратегической базы развития отеля класса 5* приводит к плачевным результатам. По словам М. Уолша, реинвестирование — это обязательная и необходимая процедура, которая в случае отелей категории 5* должна проводиться постоянно. Данное мнение подтверждает Андрей Сыроватский, директор по персоналу гостиницы «Астория» в г. Санкт-Петербурге, отметивший, что сетевым отелям категории 5* необходимо каждый год проводить реинвестирование в поддержание качества гостиничного продукта, в противном случае гостиница имеет риск

перейти в более дешевый сегмент и не позволит получить необходимый доход. В гостиничном бизнесе пятизвездочных отелей доход и реинвестирование идут рука об руку. Именно поэтому в рамках гостиничной сети Rocco Forte Hotels отели находятся в собственности сети либо сети принадлежит контрольный пакет акций гостиничного предприятия. Данная стратегия позволяет осуществлять постоянное реинвестирование в поддержание гостиничного продукта на уровне, соответствующем заявленной категории. Таким образом, мы подходим к особенностям второй бизнес-модели.

Второй вариант бизнес-модели (БМ-2) в большей степени соответствует концепции «*коллекции отелей*». Концепция предполагает создание гостиничной сети особого рода, в которой каждый отель уникален, является своеобразной «жемчужиной» в коллекции, имеет свое имя и отражает уникальную атмосферу, «душу», культуру той географической точки, в которой он расположен, характер и историю страны, в которой он находится [Inside the Minds…, 2004]. Сегодня отмечается явная тенденция к возрастанию спроса на услуги отелей подобных сетей. Туристы желают не просто остановиться в отеле, но благодаря ему окунуться в атмосферу страны пребывания. Как отмечает М. Уолш, необходимо задействовать глубинные чувства и эмоции для того, чтобы понять «душу» этих сетевых отелей, поскольку все отели коллекции объединяет не внешнее сходство, а определенная атмосфера обслуживания, практически не поддающаяся материализации. Конечно, уникальность каждого отеля не означает, что в рамках сети у отелей отсутствуют схожие элементы. По словам М. Уолша, за элементами уникальности все равно стоит логика сети. Одинаковыми для всех сетевых отелей являются высочайшие стандарты дизайнерских и архитектурных решений; богатые интерьеры; высочайший уровень обслуживания и комфорта; четко прописанные стандарты и процедуры обслуживания гостей; лучшее местоположение отеля в рамках локального региона.

По словам Г. Хельда, БМ-2 в основном применяется гостиничными сетями высококлассных отелей, при этом отели, как правило, находятся в собственности гостиничной сети. Подобные гостиничные сети предполагают достаточно децентрализованную структуру управления. По словам А. Сыроватского, отели сети управляются локально. Безусловно, подобная структура предполагает наличие высококомпетентной команды менеджеров во главе каждой гостиницы, которым передается существенная автономия в принятии решений на местах [Inside the Minds…, 2004]. Интересно, что в отличие от весьма распространенной практики гостиничных цепей — перевода генеральных менеджеров из одного отеля сети в другой для трансферта стандартов в рамках сети (например, в отели, расположенные в различных географических регионах) — в данных типах сетей распространен

несколько иной подход: генеральные менеджеры, как правило, длительный срок работают в одном и том же отеле (в одном и том же географическом регионе), что способствует формированию истинной индивидуальности отеля и созданию глубоких и тесных связей с локальными партнерами и постоянными гостями. Централизации же подчиняются функции финансов, маркетинга и продаж.

Среди гостиничных сетей, преследующих подобный подход, ярким примером является сеть Rocco Forte Hotels. Сеть Grecotel отчасти использует БМ-2 (сеть состоит из отелей в собственности либо из аффилированных отелей, взятых в долгосрочную аренду на 40 лет). Также БМ-2 созвучна современная тенденция открытия сетей бутик-отелей. Сети «дизайнерских гостиниц» борются с однообразием [Иванов, 2005] — в рамках сети нет ни одного одинакового отеля. Более того, в самом сетевом отеле, как правило, нет и двух одинаковых номеров.

Услуги в каждом отеле коллекции направлены на всестороннее удовлетворение нужд и потребностей конечных потребителей — сегмента, охватывающего не только туристов, приезжающих с деловыми целями, но и всех, кто способен предъявлять спрос на дорогостоящие услуги высококлассного отеля. Важнейшая задача подобных сетей — рост числа повторных визитов. По словам М. Уолша, при эффективной работе гостиниц коллекции 80% гостей являются постоянными клиентами отелей сети.

Таким образом, приоритетная задача гостиничной сети подобного рода — интенсивный рост за счет добавления в коллекцию отелей с уникальным и высококлассным сервисом и неповторимой атмосферой. Процесс создания такой сети, по сравнению с традиционной цепью, носит более долгосрочный характер. Следовательно, экспансия осуществляется более качественно и более медленными темпами. Соответственно, с точки зрения границ сама сеть меньше по географической разветвленности и числу отелей в своем составе.

Меньший масштаб границ коллекции отелей связан с тем, что данные сети крайне избирательно подходят к выбору новых географических точек, и логика здесь такова: следовать за туристами, которые являются целевым сегментом данной гостиничной сети, отслеживать маршрут (наиболее часто посещаемые маршруты) данным сегментом города и именно в этих географических точках стремиться к созданию непременно самых лучших отелей под брендом сети. Выходя на новые географические рынки, коллекция отелей ставит перед собой задачу стать лидером в выбранном географическом регионе с тем, чтобы отель под брендом сети, с точки зрения конечных потребителей, стал абсолютным лидером на локальном гостиничном рынке. Так, гостиничная сеть Grecotel является абсолютным лидером на гостиничном рынке Греции. Многие гостиничные сети, придерживающиеся БМ-2,

стремятся ограничивать свое присутствие в «родственных» странах (регион Европы, страны Восточной Европы и т. д.). Так, гостиничная сеть Grecotel преследует стратегию выхода на рынки близлежащих стран. На данный момент сетевой отель имеется в Болгарии. Гостиничная сеть Orient Express Hotels, Trains & Cruises ежегодно рассматривает порядка 300–400 проектов по открытию новых сетевых отелей, однако реально останавливается не более чем на 2–3 объектах [Inside the Minds…, 2004].

Стратегия избирательности в открытии новых отелей обладает значительным преимуществом по сравнению с БМ-1: существенно упрощается процесс поиска и приобретения объектов гостиничной недвижимости, так как исчезает необходимость в «гонке» за открытием обязательного количества отелей, заложенной в стратегиях БМ-1. «Гонка», характерная для БМ-1, приводит к тому, что объекты недвижимости приходится приобретать по завышенной цене либо сами объекты не отвечают всем необходимым требованиям. К тому же коллекция отелей не предполагает строительства собственных отелей, — в этом нет никакой необходимости. Гораздо проще приобретать уже существующие уникальные объекты недвижимости. И в этом — еще одно конкурентное преимущество БМ-2 по сравнению с БМ-1: с финансовой точки зрения нет необходимости тратить значительные средства на дополнительные согласования, связанные со строительством. Более того, существенно сокращается срок окупаемости.

Следует отметить и еще один немаловажный аспект преимущества БМ-2. Ранее подчеркивалось, что владелец объекта гостиничной недвижимости рассматривает приобретение данного актива как долгосрочную стратегию. В этой связи его мотивы в приобретении того или иного вида гостиничной недвижимости отличаются от мотивов финансовых инвесторов, ориентированных в большей степени на получение дохода в краткосрочной перспективе. Таким образом, как правило, те объекты недвижимости, в которых заинтересована сеть, использующая БМ-2, неинтересны обычным финансовым инвесторам, что позволяет сети приобретать отели в собственность по более выгодной для себя цене [Inside the Minds…, 2004].

Интересно, что в *рамках БМ-2 создание сети как таковой не является самоцелью* и не закладывается в стратегические планы в качестве приоритетного направления развития. По словам М. Уолша, *сеть создается как бы неосознанно*, и преимущества данной сетевой формы организации возникают уже как результат определенных стратегических решений по созданию коллекции отелей.

В целом БМ-2 созвучна современным тенденциям развития международного гостиничного бизнеса. По словам М. Уолша, сегодня в условиях интенсификации конкуренции (особенно ценовой конкуренции) как никогда важны стратегии дифференциации гостиничного продукта для удер-

жания гостей, ведь именно дифференциация гостиничного продукта защищает гостиничную сеть от негативных последствий ценовых войн, которые могут возникать в периоды экономического спада [Inside the Minds…, 2004]. Дифференциация и одновременно высочайшие стандарты обслуживания, предоставляющие гостю гарантии, заложены в БМ-2. По словам А. Сыроватского, гостиницы сети Rocco Forte продают не «койко-места», а определенную концепцию обслуживания, подразумевающую знание всей необходимой информации о госте, постоянную заботу о его нуждах, умение предвосхищать пожелания гостя, заботу об эмоциональной стороне обслуживания. При этом, по словам Сэнди Питсоули (Sandy Pitsouli), менеджера по работе с гостями отеля Grecotel Pella Beach в Греции (сеть Grecotel), основное преимущество коллекции отелей в том, что БМ-2 позволяет охватить широкие сегменты потребителей с различными вкусами и предпочтениями.

БМ-2 представляет собой модель, эффективно сочетающую в себе индивидуализированный подход к каждому отдельному гостю с преимуществами большой организации с жестким финансовым контролем и комплексными системами маркетинга [Inside the Minds…, 2004].

Результаты проведенного исследования позволили сделать вывод о том, что помимо перечисленных базовых бизнес-моделей могут существовать промежуточные варианты, сочетающие в себе их элементы (на рис. 3 — «Бизнес-модель 3», БМ-3). При использовании данного промежуточного варианта генеральные менеджеры называют себя «менеджерами-собственниками» [Inside the Minds…, 2004]. Примером использования БМ-3 является гостиничная сеть Kempinski. С одной стороны, сеть использует модель «коллекции отелей», так как, по словам Лиама Маддена (Liam Madden), генерального менеджера отеля Kempinski Hotel Moika 22 в г. Санкт-Петербурге, сеть состоит из уникальных отелей, ни один из которых не похож на другой. В сети сосредоточены уникальные объекты гостиничной недвижимости, и сеть развивается в рамках ограниченных географических регионов, осуществляя, по логике БМ-2, интенсивный рост. При этом отели в составе сети не являются собственностью компании, а управляются по контракту на управление. По словам Л. Маддена, из 52 отелей сети 4 отеля взяты в долгосрочную аренду, лишь 2 отеля находятся в собственности сети, а оставшиеся 46 управляются по контракту на управление, поскольку гостиничная сеть Kempinski считает, что ее ключевая компетенция — не владение объектами недвижимости, а гостиничный менеджмент, т. е. стратегическое и оперативное управление отелями, инвестирование в развитие сетевого бренда. Сеть концентрируется на выбранных географических регионах, связанных определенной маркетинговой логикой друг с другом (Европа, Азия (Китай), Ближний Восток).

Для достижения репрезентативности в выбранных стратегических регионах сеть осуществляет активный поиск стратегических партнеров, которые, в свою очередь, нуждаются в выходе на те рынки, на которых уже присутствует сеть Kempinski. Важно подчеркнуть, что при выборе подходящих объектов недвижимости подход сети крайне избирателен. Потенциальная гостиница должна соответствовать определенным требованиям: быть уникальной с архитектурной точки зрения, находиться в тройке-четверке лучших отелей в рамках заданного географического региона. При этом бизнес-модель Kempinski, несмотря на наличие определенных элементов БМ-1, отличается тем, что Keminski не занимается проактивным поиском потенциальных объектов недвижимости, как, например, сети Marriott и Radisson. Напротив, Kempinski занимает, скорее, пассивную позицию и ждет наиболее выгодных предложений со стороны инвесторов. Осуществив выбор объектов недвижимости, сеть не диктует собственникам условия по поводу того, какие изменения необходимы с точки зрения hardware отеля (что происходит в случае следования БМ-1). Преимущество данной промежуточной и, по словам Л. Маддена, в определенном смысле оппортунистической бизнес-модели состоит в том, что она позволяет гораздо быстрее и эффективнее осуществлять поиск новых отелей для сети. БМ-1, напротив, имеет тенденцию создавать значительные преграды на пути управляющей компании вследствие отсутствия согласия между оператором и собственником. Этот факт можно объяснить тем, что если речь идет об управляющей компании в чистом виде, то данной компании крайне сложно найти собственника, который был бы согласен в полной мере передать свой объект недвижимости в управление без дополнительной оговорки по поводу взятия оператором на себя части рисков и финансовой ответственности, связанных с управлением данным объектом недвижимости. При отсутствии подобной оговорки передача отеля в полное управление оператору для собственника будет сопряжена со значительными рисками.

Примером использования БМ-3 может также служить гостиничная сеть Orient Express Hotels, Trains and Cruises, в состав которой входят отели, находящиеся в 100%-й собственности, либо отели, которыми сеть владеет на 50%. При этом Orient Express с точки зрения концепции предоставляемого гостиничного продукта и особенностей отелей сети — это «коллекция отелей» (БМ-2).

В целом, подводя итог обзору базовых бизнес-моделей, следует отметить, что универсального ответа на возможный вопрос: «Какая бизнес-модель наиболее эффективна?» — не существует, и вряд ли можно уверенно утверждать, что та или иная модель лучше или хуже. Каждая представленная бизнес-модель имеет свои преимущества и недостатки. «Миф» по поводу существенных конкурентных преимуществ контрактов на управление,

упомянутых А. Хельмсом, в среде профессионалов гостиничного бизнеса постепенно развеивается. Как показывает практика, в периоды спада сетевые отели, управлявшиеся на основе контрактов на управление, несли не меньшие, а зачастую и большие потери, чем отели в собственности. Данный факт имеет определенные причины. Прежде всего это вызвано тем, что трансакционные издержки, связанные с поддержанием контрактов на управление, существенно выше аналогичных издержек в случае отелей в собственности. Когда отель находится в собственности гостиничной сети, у менеджера появляется возможность сосредоточить ресурсы организации на тех направлениях, которые действительно в них нуждаются. Для поддержания контрактов на управление требуется гораздо бóльшая доля постоянных затрат, что делает финансовое состояние компании крайне нестабильным в периоды спада. Однако отметим, что контракты на управление и собственность — это просто две различные стратегии, каждая из которых имеет свои преимущества и недостатки при определенных обстоятельствах развития гостиничной сети и условиях внешней среды.

«Качественные» аспекты, влияющие на характер экспансии и границы гостиничной сети, связаны с характером и направленностью стратегических решений, которые (решения) на каждом этапе должны позволять сети извлекать синергию из ее активов и соответствовать базовой корпоративной стратегии и философии развития сети. По мнению генеральных менеджеров, участвовавших в исследовании, «качественное» ограничение состоит из серии последовательных вопросов, на которые необходимо ответить при принятии решения о включении/невключении отеля в состав существующей сети, иными словами, о расширении масштаба и границ сети. Ответы на данные вопросы должны подтверждать факт наличия *синергии* в случае включения отеля в состав сети.

Этап 1. Возможен ли эффективный трансферт управленческого опыта и ноу-хау от существующих отелей к новым отелям?

Этап 2. Географический аспект: будет ли существовать определенная управленческая взаимосвязь между существующими в сети географическими точками и потенциальной точкой, в которой планируется открытие нового отеля сети? Иначе, будет ли сохранена базовая маркетинговая логика взаимосвязи всех отелей сети на основе совместного бизнеса и общих туристических потоков?

Этап 3. Возможно ли полномасштабное применение синергии с точки зрения трансферта уже имеющихся ресурсов — человеческих, финансовых и прочих?

Не менее важно и *соответствие* потенциального отеля существующей корпоративной стратегии и философии развития гостиничной сети. Следовательно, решения по поводу включения того или иного отеля

в сеть и сами границы сети определяются, в том числе и следующими факторами:

- соответствием отеля базовой нише и потребностям целевого сегмента потребителей;
- соответствием отеля определенному типу объектов недвижимости, с которыми работает гостиничная сеть;
- соответствием стратегическим планам географической экспансии сети;
- соответствием отеля общей концепции отелей сети (например, отель городского типа или курортный отель).

Таким образом, для определения стратегических границ международных гостиничных сетей был предложен алгоритм рассмотрения «количественных» (тип бизнес-модели) и «качественных» (синергия и соответствие) аспектов экспансии гостиничных сетей, что позволяет аналитическим образом определить масштабы (стратегические границы) сети.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основная цель настоящей статьи — выявление закономерностей сетевых форм организации международного гостиничного бизнеса, базовых бизнес-моделей развития гостиничных сетей и подходов к определению границ сетей. На основании проведенного исследования представляется возможным сделать следующие выводы.

Во-первых, в рамках статьи была предпринята попытка выявить определенные параллели между особенностями гостиничного продукта и гостиничной отрасли и мотивами создания сетей, обозначенными различными исследователями в рамках сетевой концепции теории стратегического управления. Автором была предложена модель гостиничного продукта, отражающая комплексную природу данного понятия, а также проанализированы важные составные элементы гостиничной отрасли. На основе проведенного исследования специфики гостиничного продукта и гостиничной отрасли и сопоставления результатов с важными тезисами сетевой концепции теории стратегического управления можно сделать вывод о том, что формирование сетей в международном гостиничном бизнесе выступает закономерным явлением, в полной мере отражающим комплексную природу современной гостиничной отрасли. Такие важнейшие характеристики гостиничной отрасли, как сложный и неопределенный контекст конкуренции, специфичность активов, задействованных в трансакциях и отличающихся несовершенными мобильностью и заменимостью, требуют наличия определенных механизмов управления, координации и кооперации, вследствие чего гостиничные фирмы стремятся к созданию сетевых форм организации.

Во-вторых, эффективность сетевой формы организации международного гостиничного бизнеса в полной мере подтверждается ведущими специалистами и генеральными менеджерами сетевых отелей категории 4*–5*. По мнению участников исследования, сеть как форма организации гостиничного бизнеса является важнейшим источником возникновения синергии, способствующей эффективной мобилизации имеющихся ресурсов организации.

В-третьих, на основе проведенного исследования автором статьи был предложен аналитический алгоритм анализа стратегических границ международных гостиничных сетей. Было сделано предположение о том, что для определения границ сети необходимо проанализировать стратегии экспансии и базовые бизнес-модели, лежащие в основе стратегий экспансии. Анализ «количественных» аспектов выявления границ сети был представлен на основе рассмотрения базовых бизнес-моделей развития гостиничных сетей (классическая гостиничная цепь, коллекция отелей, промежуточная модель «менеджер-собственник»). В частности, были рассмотрены характеристики, присущие каждой идентифицированной модели. Также в рамках статьи были представлены «качественные» аспекты, влияющие на границы сети (факторы синергии и соответствия).

Предложенный аналитический алгоритм анализа границ международных гостиничных сетей позволяет делать выводы о направленности и темпах роста гостиничных сетей и в дальнейшем может содействовать появлению различных исследований особенностей стратегий развития гостиничных фирм.

ЛИТЕРАТУРА

Воронцова О. Оцепленный брендами // Менеджмент роста. 2006. № 2. С. 44–48.

Джанджугазова Е. А. Маркетинг в индустрии гостеприимства: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. М.: Академия, 2003.

Иванов К. Отель «Миллион долларов» // Ведомости. Приложение «Стиль жизни» (Зима). 2005. № 236 (1517). 15 декабря. С. 10–12.

Кабушкин Н. И., Бондаренко Г. А. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учеб. пособие. Минск: Новое знание, 2000.

Катькало В. С. Межфирменные сети: проблематика исследований новой организационной стратегии в 1980–90-е годы // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Экономика. 1999. Вып. 2. (№ 12). С. 21–38.

Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2006.

Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: Учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

Лайко М. Ю., Ильина Е. Л., Нощенко О. Ю. Маркетинг услуг гостеприимства: Учеб. пособие. М.: Российская экономическая академия, 2002.

Лапыгин Ю. Н., Лаптева Е. Е. Стратегическое развитие гостиничного комплекса региона. Владимир: ВГПУ, 2003.

Лесник А. Л., Смирнова М. Н. Максимизация гостиничных продаж. М.: АС Плюс, 2003.

Литарский К. Л. Оптимизация менеджмента в гостиничных комплексах: социально-экономический подход. М.: Бониал, 2003.

Панкова Л. В. Особенности стратегического планирования на предприятиях гостиничного хозяйства: Препринт. СПб.: СПбГУЭФ, 2001.

Тубелис Р. Ю. Перспективные методы устойчивого управления гостиничным хозяйством: Препринт. СПб.: СПбГУЭФ, 2002.

Туризм и гостиничное хозяйство: Учебник / Под ред. А. Д. Чудновского. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юркнига, 2003.

Туризм и гостиничное хозяйство: Учеб. пособие / Под общ. ред. Л. П. Шматько. 2-е изд. М., Ростов н/Д: МарТ, 2005.

Ульянов В. А. Малые гостиницы в индустрии гостеприимства. Вып. 4. М.: Турист, 2000.

Чернышев А. В. Гостиничная индустрия: проблемы теории и практики технологии управления. М.: Агентство рекламы «Товарищ», 2000.

Шпилько С. П. Развитие российских гостиничных цепей // Всероссийская профессиональная отельная конференция «Звезды светят всем». Москва, 27–28 октября 2005. М., 2005.

Янкевич В. С., Безрукова Н. Л. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт / Под общ. ред. В. С. Янкевича. М.: Финансы и статистика, 2003.

Bonner J. M., Daekwan K., Cavusgil S. T. Self-Perceived Strategic Network Identity and its Effects on Market Performance In Alliances Relationships // Journal of Business Research. 2005. Vol. 58. October. N 10. P. 1371–1380.

Child J., Faulkner D. Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures. Oxford: Oxford University Press, 1998.

Das T. K., Teng B.-Sh. A Resource-Based Theory of Strategic Alliances // Journal of Management. 2000. Vol. 26. N 1. P. 31–61.

Dyer J. H. Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry // Strategic Management Journal. 1996. Vol. 17. April. N 4. P. 271–291.

Dyer J. H., Singh H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage // Academy of Management Review. 1998. Vol. 23. N 4. P. 660–679.

Ebers M., Jarillo J. C. The Construction, Forms, and Consequences of Industry Networks // International Studies of Management & Organization. 1997–1998. Vol. 27. Winter. N 4. P. 3–19.

Fernandez-Morales A. Decomposing Seasonal Concentration // Annals of Tourism Research. 2003. Vol. 30. N 4. P. 942–956.

Gerlach M. L. Economic Organization and Innovation in Japan // Revised Draft. 1992. May. P. 1–54.

Grandori A., Soda G. Inter-Firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms // Organization Studies. 1995. Vol. 16. N 2. P. 183–214.

Gulati R. Alliances and Networks // Strategic Management Journal. 1998. Vol. 19. April. N 4. P. 293–317.
Ingram P. L. The Rise of Hotel Chains in the United States, 1896–1980. N. Y.; London: Garland Publishing, Inc., 1996.
Inside the Minds: The Hotel Business. Leading Hoteliers Offer a Behind the Scenes Glimpse into the Hospitality Industry. USA: Aspatore, Inc., 2004.
Jarillo J. C. On Strategic Networks // Strategic Management Journal. 1988. Vol. 9. January–February. N 1. P. 31–41.
Ken-ichi Imai. Evolution of Japan's Corporate and Industrial Networks // Industrial Dynamics. Technological, Organizational, and Structural Changes in Industries and Firms / Ed. by B. Carlsson. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1989. P. 123–155.
Koenig N., Bischoff E. E. Analyzing Seasonality in Welsh Room Occupancy // Annals of Tourism Research. 2004. Vol. 31. N 2. P. 374–392.
Ménard C. The Economics of Hybrid Organizations // Journal of Institutional and Theoretical Economics. 2004. Vol. 160. September. N 3. P. 345–376.
Miles R., Snow C. Causes and Failure in Network Organizations // California Management Review. 1992. Vol. 34. Summer. N 4. P. 53–72.
Wiertz C., Ruyter K., Keen C., Streukens S. Cooperating for Service Excellence in Multichannel Systems: An Empirical Assessment // Journal of Business Research. 2004. Vol. 57. N 4. P. 424–436.

Статья поступила в редакцию 6 июня 2007 г.