

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА

В. С. Катькало, В. Н. Шемракова

**СЕТЕВЫЕ СТРАТЕГИИ
ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА**

Издательство «Высшая школа менеджмента»

2008

ББК 65.292
К29

Рецензенты:

д-р экон. наук, проф. **М. Ю. Шерешева**, ГУ-ВШЭ;
Н. В. Щербаков, президент, Национальная ассоциация гостеприимства

*Печатается по решению Ученого совета
Высшей школы менеджмента СПбГУ*

Катькало В. С., Шемракова В. Н.

К29 **Сетевые стратегии гостиничного бизнеса / В. С. Катькало, В. Н. Шемракова; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — СПб.: Высшая школа менеджмента; 2008. — 384 с.**

ISBN 978-5-9924-0006-9

Монография посвящена комплексному исследованию международных гостиничных сетей и выявлению закономерностей возникновения сетевой формы организации в современном гостиничном бизнесе. В основе авторского исследования — положения сетевой концепции теории стратегического управления, систематизация знаний об особенностях гостиничного продукта и гостиничной отрасли, а также материалы интервью с генеральными менеджерами отелей категории 4*–5*. Природа гостиничной сети раскрывается благодаря описанию уровней взаимодействия и структурных элементов данной формы организации. В книге определены и подробно описаны базовые бизнес-модели и стратегии развития международных гостиничных сетей, а также проанализированы особенности становления сетевого гостиничного бизнеса в России.

Книга предназначена для преподавателей, студентов, аспирантов школ бизнеса (менеджмента) и высших учебных заведений сферы туризма и гостиничного хозяйства. Монография может быть полезна исследователям стратегического управления, специалистам индустрии гостеприимства и широкому кругу читателей, интересующихся современным гостиничным бизнесом.

ББК 65.292

ISBN 978-5-9924-0006-9

© В. С. Катькало, В. Н. Шемракова, 2008
© Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2008

Оглавление

| | |
|---|------------|
| Введение | 7 |
| Глава 1. Современный гостиничный бизнес: | |
| основы и направления эволюции | 15 |
| 1.1. Сетевой гостиничный бизнес: краткая история | 15 |
| 1.2. Особенности гостиничного продукта и гостиничной отрасли | 33 |
| 1.3. Источники и механизмы конкурентных преимуществ в гостиничном бизнесе | 57 |
| 1.4. Современные стратегии международных гостиничных сетей: описание эмпирического исследования | 73 |
| 1.5. Выводы | 80 |
| Глава 2. Феномен гостиничных сетей в свете современной теории стратегического управления | 83 |
| 2.1. Сетевая концепция теории стратегического управления | 83 |
| 2.2. Понятие гостиничной сети: критический анализ и классификация подходов ... | 105 |
| 2.3. Принципы функционирования и ключевые взаимосвязи гостиничной сети | 122 |
| 2.4. Трактовка гостиничных сетей с позиций сетевой концепции | 163 |
| 2.5. Выводы | 177 |
| Глава 3. Современные стратегии развития международных гостиничных сетей | 181 |
| 3.1. Базовые бизнес-модели сетевых форм международного гостиничного бизнеса | 181 |
| 3.2. Классификация стратегий развития международных гостиничных сетей | 235 |
| 3.3. Выводы | 274 |

| | |
|--|-----|
| Глава 4. Сетевой гостиничный бизнес: | |
| российские реалии | 277 |
| 4.1. Условия развития сетевого гостиничного бизнеса в России в начале XXI в. | 277 |
| 4.2. Специфика сетевых форм организации гостиничного бизнеса в России | 284 |
| 4.3. Выводы | 326 |
| Заключение | 327 |
| Приложения | 333 |
| Приложение 1. Список участников полуструктурированных интервью | 334 |
| Приложение 2. Основные характеристики международных гостиничных сетей, включенных в исследование | 336 |
| Приложение 3. Характеристики полуструктурированных интервью | 337 |
| Приложение 4. Список вопросов полуструктурированных интервью | 339 |
| Приложение 5. Цитаты участников практического исследования: гостиничная сеть и ее преимущества | 341 |
| Приложение 6. Преимущества сетевой формы организации гостиничного бизнеса | 349 |
| Приложение 7. Цитаты участников практического исследования: базовые бизнес-модели развития международных гостиничных сетей | 352 |
| Приложение 8. Исследования российских авторов: направления и названия стратегий развития гостиничных предприятий/ гостиничных сетей | 361 |
| Литература | 364 |

СПИСОК ТАБЛИЦ

| | |
|---|-----|
| Таблица 1.1. Стратегические ресурсы, гостиничный продукт, гостиничная отрасль..... | 70 |
| Таблица 2.1. Географическая репрезентативность крупнейших международных гостиничных сетей | 107 |
| Таблица 2.2. Классификация основных определений понятия «гостиничная сеть» | 112 |
| Таблица 2.3. Гостиничные сети и гостиничные группы в их составе | 139 |
| Таблица 2.4. Гостиничные сети и сетевые отели | 140 |
| Таблица 2.5. Гостиничные сети и сети-партнеры/аффилированные отели | 144 |
| Таблица 2.6. Гостиничные сети/гостиничные группы и фирмы-партнеры из сопутствующих отраслей | 154 |
| Таблица 3.1. Сводные характеристики базовых бизнес-моделей развития гостиничных сетей | 227 |
| Таблица 3.2. Комплексная классификация стратегий развития международных гостиничных сетей | 244 |
| Таблица 3.3. Динамика роста количества отелей гостиничных сетей Starwood, Marriott, Hilton, Rezidor SAS | 247 |
| Таблица 3.4. Гостиничные сети — лидеры в применении контрактов на управление и франчайзинга, 2007 г. | 260 |

СПИСОК РИСУНКОВ

| | |
|---|-----|
| Рис. 1.1. Основные этапы институционализации сетового гостиничного бизнеса | 16 |
| Рис. 1.2. Составные элементы гостиничного продукта | 41 |
| Рис. 1.3. Особенности гостиничной отрасли | 49 |
| Рис. 2.1. Определение гостиничной сети: смысловые блоки | 127 |
| Рис. 2.2. Международная гостиничная сеть — первый уровень и портфель брендов | 130 |
| Рис. 2.3. Международная гостиничная сеть — первый уровень и единственный бренд | 130 |
| Рис. 2.4. Международная гостиничная сеть — первый уровень: гостиничные сети-партнеры | 142 |
| Рис. 2.5. Международная гостиничная сеть — второй уровень: компании-поставщики и посредники | 146 |
| Рис. 2.6. Международная гостиничная сеть — третий уровень: гостиничная ассоциация | 148 |
| Рис. 2.7. Международная гостиничная сеть — четвертый уровень: фирмы из сопутствующих отраслей | 153 |
| Рис. 2.8. Комплексная схема международной гостиничной сети | 156 |
| Рис. 2.9. Сетевая концепция и специфика гостиничного продукта и гостиничной отрасли: взаимное пересечение мотивов | 174 |
| Рис. 3.1. Базовые бизнес-модели развития гостиничных сетей: факторы влияния и следствия | 189 |
| Рис. 3.2. Аналитическая последовательность выявления границ международных гостиничных сетей | 191 |
| Рис. 3.3. Базовые бизнес-модели развития международных гостиничных сетей | 231 |
| Рис. 3.4. Карта базовых бизнес-моделей и их промежуточной формы | 232 |
| Рис. 3.5. Основные направления конкуренции международных гостиничных сетей | 242 |
| Рис. 3.6. Базовые бизнес-модели и стратегии развития: логическое соотношение понятий | 274 |
| Рис. 4.1. Карта базовых бизнес-моделей и их промежуточной формы: российский сценарий | 309 |
| Рис. 4.2. Гостиничные сети — российские реалии | 310 |
| Рис. 4.3. Компетенции как корни конкурентных преимуществ | 317 |
| Рис. 4.4. Комплексная схема гостиничной сети — российские реалии | 321 |
| Рис. 4.5. «Дерево ключевых компетенций» российских гостиничных сетей | 323 |