

ВВЕДЕНИЕ

Международный гостиничный бизнес как важнейшее направление индустрии гостеприимства характеризуется высокой интенсивностью конкуренции. В отрасли отмечается значительная дифференциация стратегий, присутствует фрагментация, связанная с большим разнообразием возможных концепций гостиничного продукта и широким диапазоном инструментов привлечения и удержания клиентов для формирования устойчивой основы повторных продаж. Эти особенности и обусловили консолидацию гостиниц в сети и в дальнейшем — активное сотрудничество гостиничных сетей в области маркетинга, продаж, создания уникального гостиничного предложения. В условиях современной конкуренции в глобальной гостиничной отрасли сеть как форма организации представляет собой адекватный ответ на вызовы быстроменяющейся внешней среды. Предлагаемая вашему вниманию книга является первым для российской научной литературы по менеджменту специальным исследованием феномена сетевых стратегий гостиничного бизнеса.

Разнообразие сетевых форм организации в гостиничном бизнесе и уникальный характер бизнес-моделей, лежащих в основе той или иной формы, открывают широкие перспективы научных исследований данной области стратегического управления. К тому же изучение сетевых форм организации и закономерностей их формирования весьма актуально и в свете современных тенденций развития российского гостиничного бизнеса.

Первые российские гостиничные сети появились лишь несколько лет назад. Сегодня в России постепенно развивается процесс институционализации сетевого гостиничного бизнеса, формируются бизнес-модели, которые, впрочем, в российских усло-

виях приобретают (по сравнению с мировыми аналогами) определенное своеобразие. В связи с этим зарождение российских гостиничных сетей, безусловно, является своего рода уникальным сюжетом для исследователей проблемы, позволяющим зафиксировать точку отсчета и описать первоначальные этапы в эволюции сетевых форм организации российского гостиничного бизнеса.

Сетевые формы организации гостиничного бизнеса в последнее время начали привлекать интерес зарубежных и российских исследователей. Работы, посвященные различным аспектам развития гостиничных сетей, с определенной периодичностью публикуются в специализированных профессиональных изданиях в России и за рубежом, тем не менее непосредственно организационные формы и стратегии развития гостиничных фирм по-прежнему относятся к числу малоизученных прикладных вопросов современной теории стратегического управления.

Среди зарубежных изданий, тематика публикаций которых напрямую связана с международным гостиничным бизнесом, необходимо отметить научные и научно-практические профильные журналы *The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *Tourism Management*, *International Journal of Hospitality Management*, *Tourism and Hospitality Research*, *Annals of Tourism Research*.

Однако абсолютное большинство публикаций в перечисленных изданиях направлено, в основном, на исследование узкоспециализированных вопросов гостиничного бизнеса и функциональных (тактических) инструментов управления отдельными гостиничными предприятиями. Количественный характер исследований, положенных в основу большинства научных публикаций, зачастую ставит под сомнение вопрос о возможности интеграции полученных выводов в общий багаж научных знаний в области гостиничного менеджмента.

Следует также подчеркнуть и факт практически полного отсутствия зарубежных монографий, посвященных вопросам стратегического развития международных гостиничных сетей. Можно отметить лишь несколько значительных и весьма ценных

научных трудов, посвященных стратегиям развития гостиничных сетей и закономерностям возникновения сетевых форм гостиничного бизнеса, а именно работы К. Бэрроуса, Ф. М. Гоу, П. Л. Ингрэма, О. Марторелл Кунилла, М. Олсена, Р. Пайна, Т. Пауэрс, М. Рисполи, П. Четхота. Данные исследователи внесли значительный вклад в представление о гостиничных сетях как инструментах конкуренции и в объяснение явления формирования гостиничных сетей, экономических основ сетевой формы организации.

К сожалению, в российских исследованиях различные аспекты организации и развития гостиничных фирм крайне редко анализируются на основе современных концепций теории стратегического управления. Сегодня в отечественной литературе не существует ни одной работы, в которой было бы представлено систематизированное и комплексное описание базовых бизнес-моделей развития гостиничных предприятий, объединенных в сеть. Ощущается недостаток в специализированных исследованиях, способных предложить обобщение опыта, структурированное описание, анализ стратегий гостиничных сетей. За исключением некоторых исследований стратегий предприятий гостиничного хозяйства в работах Э. К. Какосьян, Е. Е. Лаптевой, Ю. Н. Лапыгина, Л. В. Панковой, С. С. Скобкина и гостиничных цепей в России и за рубежом в работах Н. Л. Безруковой, Г. А. Карповой, С. Н. Ковалева, А. Л. Лесника, Г. А. Папиряна, М. Н. Смирновой и В. С. Янкевича книги российских авторов по гостиничному бизнесу относятся к категории учебных пособий. Можно констатировать наличие обширной учебной литературы, но не специальных и выполненных на основе современных концепций стратегического управления и теории организаций исследований гостиничного бизнеса.

По мнению авторов, подобная ситуация неадекватна достаточно быстрому развитию в России сетевых форм организации гостиничного бизнеса как в результате прихода в нашу страну международных гостиничных сетей, так и вследствие возрастания в последние годы инвестиционной привлекательности этого бизнеса для национального капитала. Проблема значительной фрагментарности исследований зарубежных авторов, отсутствия

единого методологического аппарата и устоявшейся терминологии в источниках российских авторов по вопросу сетевых форм организации гостиничного бизнеса определяют необходимость детального изучения данного явления с применением аппарата современных концепций теории стратегического управления и качественных методов исследования.

В рамках настоящей монографии основной акцент сделан на подробное исследование сетевых форм организации как явления в международном гостиничном бизнесе и стратегических последствий применения данных форм. Указанные направления были рассмотрены на примере сетевых отелей категории 4*–5*, входящих в состав международных и российских гостиничных сетей.

Цели, стоявшие перед авторами данной книги, заключались в обосновании закономерностей возникновения сетевых форм организации в гостиничном бизнесе, определении базовых бизнес-моделей и классификации стратегий развития гостиничных сетей. Для достижения этих целей авторы стремились провести подробный анализ составных элементов международной гостиничной сети как формы организации гостиничного бизнеса; обосновать эффективность сетевой формы организации в международном гостиничном бизнесе; оценить влияние особенностей гостиничного продукта и гостиничной отрасли на стратегические решения в пользу создания сетевой формы организации. Также в рамках работы предпринимается попытка аналитически определить границы международных гостиничных сетей как форм организации гостиничного бизнеса, проанализировать наиболее типичные стратегии развития международных гостиничных сетей и выявить особенности базовых бизнес-моделей российских гостиничных сетей.

При подготовке книги авторы в качестве теоретической основы использовали результаты фундаментальные работы в области сетевой концепции теории стратегического управления зарубежных авторов Дж. Дайера, М. Гаргиуло, М. Герлаха, А. Грандори, Р. Гулати, К. Мэнарда, Н. Нохриа, А. Л. Оливер, Х. Сингха, Дж. Сода, М. Эберса, Р. Экклеса, К. Ярилло и др., а также российских исследователей А. А. Афанасьева, В. С. Катькало, Я. И. Кузь-

минова, С. П. Куца, М. Н. Румянцевой, О. А. Третьяк, М. Ю. Шерешевой, М. М. Юдкевич.

Среди монографий следует особо отметить исследования таких зарубежных авторов, как Ф. М. Гоу, П. Л. Ингрэм, О. Марторелл Кунилл и Р. Пайн. В работах данных авторов прослеживаются значимые этапы в эволюции международных гостиничных сетей, обосновывается эффективность сетевых форм организации гостиничного бизнеса, анализируется природа экономической эффективности сетей в гостиничном бизнесе, а также весьма подробно описывается сетевой характер развития глобальной гостиничной отрасли в целом.

Также при подготовке книги широко использовались статьи ведущих специализированных научно-практических журналов по гостиничному менеджменту *The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly* и *International Journal of Hospitality Management*. Также был привлечен значительный материал специализированных российских журналов «Отель», «Гостиничный и ресторанный бизнес», «Гостиничное дело». Статистический и фактологический материал был отчасти получен из открытых источников информации (финансовая и управленческая отчетность международных гостиничных сетей; корпоративные Интернет-страницы международных гостиничных сетей; статистика и рейтинги журнала «Hotels»).

Существенная фактологическая информация, ставшая основой многих разработок, представленных в книге, была получена благодаря проведенному авторами качественному лонгитюдному исследованию. Исследование основывалось на серии глубоких полуструктурированных интервью, проведенных авторами в 2003, 2006 и 2007 гг. с генеральными менеджерами или ведущими специалистами отелей категории 4*–5*, управляемых под известными международными сетевыми гостиничными брендами в России (г. Санкт-Петербург), Нидерландах (г. Роттердам), Египте и Греции. В совокупности исследование включало 15 интервью, охвативших 10 крупнейших гостиничных сетей. При этом 13 из 15 интервью были проведены на английском языке.

Проведенное исследование дает комплексное и систематизированное представление об особенностях гостиничной сети как

формы организации, о закономерностях возникновения сетевой формы в гостиничном бизнесе и о стратегиях развития международных гостиничных сетей.

Книга состоит из четырех глав. Весьма кратко представляя содержание исследования, отметим, что в первой главе авторы прослеживают эволюцию развития сетевого гостиничного бизнеса и обозначают наиболее важные исторические вехи, способствовавшие становлению и масштабному распространению сетевых форм организации современных гостиничных фирм. Также в рамках первой части работы раскрывается влияние особенностей гостиничного продукта и гостиничной отрасли на стремление к формированию сетевых форм организации в международном гостиничном бизнесе и анализируются основные источники конкурентного преимущества международных гостиничных сетей.

Во второй главе с опорой на доводы сетевой концепции теории стратегического управления детально анализируется феномен сетевых форм организации гостиничного бизнеса. В поисках очерченного определения понятия «гостиничная сеть» авторы проводят комплексный сравнительный анализ существующих подходов различных исследователей, предлагая собственную классификацию имеющихся дефиниций. При этом уточняется понятийный аппарат методологии исследования международных гостиничных сетей, а именно проводится разделение понятий «гостиничная сеть», «гостиничная цепь» и «гостиничная группа». В главе обосновывается оригинальное определение и раскрывается его сущность благодаря комплексному описанию уровней взаимодействия и структурных элементов международной гостиничной сети. Также в главе предлагается подробная графическая схема международной гостиничной сети, на которой идентифицированы ее составные элементы и обоснован многоуровневый характер взаимосвязей. На основе иллюстративной схемы логического пересечения положений сетевой концепции теории стратегического управления и особенностей гостиничного продукта и гостиничной отрасли доказано, что сетевая форма организации — закономерное явление в международном гостиничном бизнесе.

Третья глава книги посвящена подробному описанию базовых бизнес-моделей и стратегий развития международных гостиничных сетей. В рамках главы определены и подробно описаны базовые бизнес-модели развития и идентифицированы их особенности. Выявлены «полярные» и «промежуточный» варианты базовых бизнес-моделей. На основе взаимосвязи бизнес-моделей и границ сети как формы организации авторы предлагают разработанную последовательность выявления границ международных гостиничных сетей. В частности, в основу аналитической последовательности положены «количественные» и «качественные» аспекты определения границ международных гостиничных сетей. Также в рамках третьей главы представлена оригинальная классификация наиболее распространенных стратегий развития международных гостиничных сетей.

В четвертой главе проведен анализ состояния сетевого гостиничного рынка России с точки зрения текущего положения и перспектив развития национальных сетевых гостиничных брендов. В частности, обосновываются исторические и институциональные проблемы становления национального сетевого гостиничного бизнеса и акцентируется внимание на специфике бизнес-моделей, применяемых российскими гостиничными сетями.

Авторы выражают искреннюю благодарность генеральным менеджерам М.-М. Аранделовику (Hilton Rotterdam), М. Гердту (Hotel Astoria), Э. Грейфу (Grand Hotel Europe), С. Ибрахиму (Rotana Coral Beach Tiran), Т. Ноллу (Grand Hotel Europe), Л. Маддену (Hotel Kempinski Moika 22), И. Перкуину (Westin Rotterdam), Г. Хельду (Corinthia Nevskij Palace Hotel), А. Хельмсу (Renaissance St. Petersburg Baltic Hotel), М. Уолшу (Hotel Astoria), Й. Шиффманну (Radisson SAS Royal Hotel), а также Н. Бордовской (Grand Hotel Europe), А. Сыроватскому (Hotel Astoria) и С. Питсоули (Grecotel Pella Beach) за внимание к исследованию, бесценную информацию, без которой было бы невозможным написание данной книги, и за использование материалов интервью для оформления ключевых разделов исследования.

Хотим высказать глубокую признательность профессорам и доцентам Высшей школы менеджмента СПбГУ Н. В. Раскову, А. К. Казанцеву, Н. Д. Стрекаловой, С. П. Куцу, О. Р. Верховской,

Н. А. Зенкевичу, Д. В. Овсянко, Г. В. Широковой, а также коллегам из других ведущих российских университетов — профессорам О. А. Третьяк и М. Ю. Шерешевой (обе — ГУ-ВШЭ), и Е. В. Шатровой (СПбГУЭФ) за ценные комментарии, замечания и предложения по рукописи, которые обогатили содержание данной книги.

Мы очень благодарны сотрудникам Издательства Высшей школы менеджмента СПбГУ Е. В. Лебедкиной, Ю. О. Кушнаревой и А. В. Добровой, без которых эта книга не могла бы появиться. Разумеется, ответственность за сформулированные в ней тезисы и выводы несут только авторы.