

## ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ГЛОБАЛЬНОЙ ГОСТИНИЧНОЙ ОТРАСЛИ

**Г. А. ПАПИРЯН**  
*LG Consulting*

Статья посвящена практике применения современных технологий стратегического менеджмента в глобальной гостиничной отрасли. Рассматриваются происходящие в отрасли процессы консолидации и глобализации на основе анализа применения отдельными представителями отрасли стратегий корпоративного уровня — слияний, поглощений, глобализации, а также мультибрендовой стратегии. На примере высококлассного сектора отрасли анализируются дифференциация продукта и клиентоориентированная стратегия. Также исследуются некоторые уникальные стратегические подходы, применяемые глобальными гостиничными цепями (hotel chain) класса люкс Four Seasons и Ritz-Carlton, которые обеспечивают им лидирующее положение в отрасли. В заключение рассматривается вопрос о долговременности применяемых стратегий на фоне усиливающейся конкурентной борьбы на мировом гостиничном рынке. Обсуждаются также перспективы развития высококлассного сегмента российского рынка гостиничных услуг.

Последние два с половиной десятилетия были самыми бурными в развитии мировой гостиничной отрасли. Во время инвестиционного бума 1980-х гг. гостиничные цепи (hotel chain) укрупнялись благодаря строительству новых и приобретению уже существующих отелей. Параллельно начался процесс объединения самих гостиничных цепей друг с другом с помощью слияний и поглощений. Эти процессы в совокупности послужили толчком к интенсивной глобализации гостиничной

отрасли. В результате на современном рынке гостиничных услуг помимо крупных компаний, объединивших многочисленные бренды, работают как отдельные международные гостиничные цепи, так и самостоятельные отели, не вошедшие в состав глобальных корпораций.

Несмотря на отсутствие единого мнения среди ученых и практиков о положительном или отрицательном влиянии интеграционных процессов на деятельность фирм, гостиничный бизнес в ходе

---

Автор выражает признательность редакторам данной статьи, благодаря ценным замечаниям и советам которых были существенно усовершенствованы как содержание статьи, так и ее форма.

© Г. А. Папирян, 2007

своего развития прошел именно через эти процессы. При этом специфика гостиничной отрасли как важнейшей составляющей сферы обслуживания такова, что компании, укрупняясь, должны были заботиться в первую очередь о качестве своих услуг. В этой ситуации наиболее подходящей формой организации их бизнеса, среди прочих, была сетевая форма, которая позволяла им наиболее эффективно использовать свои активы — как материальные, так и нематериальные — для достижения преимущества на высококонкурентном рынке гостиничных услуг.

С начала 1990-х гг. западные гостиничные цепи стали внедряться на многообещающий рынок гостиничных услуг России. Вскоре, благодаря инвестиционному буму в стране, начала создаваться собственная отельная отрасль, появлялись отечественные гостиничные цепи. В настоящий момент на российский рынок друг за другом приходят известные гостиничные бренды со всего мира. В этой обстановке для новых российских гостиничных компаний актуальным становится вопрос выбора собственных бизнес-моделей как для ведения достойной конкурентной борьбы со своими зарубежными коллегами на собственном рынке, так и для выхода на зарубежные рынки в обозримом будущем.

В настоящей статье анализируются основные тенденции развития глобального гостиничного рынка и рассматриваются некоторые важные стратегические направления развития международных и российских гостиничных цепей. Статья состоит из 5 частей. В первой части приведены основные тенденции эволюции внешней среды гостиничных предприятий. Вторая — посвящена обобщению стратегий гостиничных компаний. В третьей — на примере известных гостиничных цепей Four Seasons и Ritz-Carlton рассматривается ряд уникальных стратегических подходов, в четвертой — пред-

ставлены эволюция и текущее состояние современного российского гостиничного рынка, а также его перспективы. В заключительной части статьи сформулированы вопросы, касающиеся будущих стратегий в глобальной гостиничной отрасли, а также перспектив развития российского гостиничного бизнеса.

## ЭВОЛЮЦИЯ ОТРАСЛИ

В 1980-е гг., когда наблюдался относительно высокий уровень инфляции, мировой капитал начал инвестировать в недвижимость в целом и в отельную отрасль в частности для защиты капитала от обесценивания. В 1990-е гг. вся гостиничная отрасль испытывала постепенный, но устойчивый переход от независимых и самостоятельных отелей к гостиничным цепям.

Только в США доля входящих в гостиничные цепи отелей в общем количестве отелей страны выросла с 45,9% в 1990 г. до 60% в 2000 г. (в 1930 г. доля номерного фонда отелей в составе цепей в общем номерном фонде страны составляла всего 15%) [An Overview...].

В такой ситуации небольшие отели старались сохранить свою независимость, работая, как правило, в высококлассном сегменте рынка гостиничного бизнеса. Они пытались удерживать свое привилегированное положение на рынке с помощью предложения персонифицированных услуг на специфичном сегменте рынка.

В 1970-х гг., когда в США стали популярными контракты на управление гостиницами (management contract) как внутри страны, так и за ее пределами, гостиничные компании начали интернационализировать свой бизнес. Подобный контракт позволял компании внедряться на новые рынки без особого для себя риска. Одной из первых использовала в своей деятельности контракт на управ-

ление гостиничная компания InterContinental Hotels Group.

Далее эту систему управления начали экспортировать в Европу, Азию и другие регионы мира. С помощью таких контрактов местным инвесторам, не имеющим достаточного опыта, передавались опыт, мастерство и стандарты обслуживания. Американские компании, имевшие к этому времени большой управленческий опыт, начали передавать свое технологическое и управленческое ноу-хау другим [Папирян, 2000].

Однако в 1980-е гг. на мировой арене снизилось доминирующее положение американских компаний. Именитым американским брендам — InterContinental Hyatt, Holiday Inn, Hilton, Sheraton, Marriott — достойную конкуренцию начали оказывать их коллеги из других регионов мира, такие как Accor, Forte, Penta, Mandarin, Le Meridien, Sol Melia и др.<sup>1</sup>

Помимо контрактов на управление гостиничные фирмы в процессе интернационализации своего бизнеса применяли франчайзинговые соглашения. Одними из активных сторонников этого метода являлись компании Holiday Inn и Hilton. Последняя еще в 1966 г. начала первой в индустрии создавать сеть отелей, работающих по франчайзинговому договору. Сегодня материнская компания цепи Hilton, группа Hilton Hotels Corporation, продолжает активно применять эту модель. Например, из 2800 отелей и курортов в 80 странах мира, которые ведут деятельность под ее именем, она полностью или частично владеет около 110 отелями, остальные же работают по контракту на управление и франчайзингу, а также лизинговому договору.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> На практике в публикациях часто используются сокращенные названия брендов и компаний.

<sup>2</sup> См. корпоративный сайт компании Hilton Hotels Corporation, [www.hiltonworldwide.com](http://www.hiltonworldwide.com); информацию Hoover's, Inc., [www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)

Несмотря на то что многие известные игроки гостиничного бизнеса в процессе своей глобальной экспансии создавали франчайзинговые системы (больше всего этой системой пользовались компании, оперирующие отелями низкой категории), в отрасли в целом более широкое распространение все же получили контракты на управление. Франчайзинговые соглашения широко применялись в другом секторе индустрии гостеприимства — в ресторанном бизнесе.

Помимо контракта на управление и франчайзингового соглашения в мировой гостиничной отрасли используются и консорциумы, в которые объединяются в основном одиночные отели, желая сохранить свою независимость.

В 1980–90-е гг. одновременно с объединением отелей в рамках отдельных цепей происходил процесс объединения самих гостиничных цепей друг с другом с помощью слияний и поглощений. В результате этого образовались крупные гостиничные группы, которые и дальше начали активно присоединять к себе другие зарекомендовавшие себя на рынке цепи.

Например, в 1980 г. французская гостиничная цепь Novotel слилась с другой французской цепью отелей класса люкс Sofitel. В 1983 г. объединенную компанию после приобретения ею некоторых новых бизнесов, в том числе ресторанов быстрого обслуживания, назвали группой Accor. В 1990-х гг. группа присоединила к себе две крупные американские гостиничные цепи — Motel 6 и Red Roof Inn.<sup>3</sup>

В 1980-е гг. в мире наблюдалось ослабление позиций массового туризма. Это в первую очередь было связано с желанием потребителей туристических услуг получить максимально близкий их потребностям сервис, поэтому гостиничные

<sup>3</sup> См. корпоративный сайт группы Accor, [www.accor.com](http://www.accor.com)

компании начали уделять большее внимание многонациональным целевым рынкам и осуществлять сегментацию рынка.

Одновременно стали проводиться научные исследования в области маркетинга и выявления воздействия процесса интернационализации на управление гостиничными компаниями. Часть ученых сконцентрировали свои исследования на проблемах улучшения уровня гостиничных услуг [Nowlis, 1990; Crawford-Welch, 1991; Olsen, 1991], другие связывали будущее отрасли скорее с микромаркетингом. Они рассматривали микромаркетинг как процесс разработки продукта и его продвижения на целевом рынке с учетом персональных требований и вкусов потенциальных клиентов, находящихся в разных точках земного шара. Его основным элементом для международных операторов являлся сбор информации о потребностях гостей, останавливающихся в их отелях [Calver, 1994].

В 1990-е гг. население экономически развитых стран стало богаче, у людей появилось больше свободного времени и все больше клиентов с разными вкусами стали интересоваться гостиничными услугами, при этом многократно в течение года. Пытаясь удовлетворить дифференцированный спрос и поставить клиентам продукцию соответствующего уровня, компании в гостиничной отрасли приступили к созданию новых концепций. Например, гостиничная компания Forte предлагала концепции Travelodge, Posthouse, Le Meridien и другие, а компания Accor — концепции Sofitel, Novotel, Ibis и др.

В 1990-е гг. в индустрии гостеприимства в целом и в гостиничной отрасли в частности наблюдался процесс снижения лояльности к определенным брендам. Одной из причин этого явилось увеличение чувствительности клиентов к ценам и возникновение равнодушия к брендам. В этой связи многие компании начали создавать портфель разных брендов с раз-

ными ценовыми категориями с целью сохранения лояльности своих клиентов к себе и своим брендам. Например, компания Accor приобрела гостиничные цепи, работающие в различных ценовых категориях.

Однако такая стратегия таила в себе определенную опасность, и клиенты становились лояльными к цене, а не к бренду. Поэтому многие гостиничные компании для привлечения клиентов и сохранения их лояльности, которая в первую очередь зависит от прежнего опыта проживания в отелях, начали выработать и другие стратегии.

За последние десять с лишним лет гостиничные фирмы существенно увеличили объем предоставляемых услуг. Добиться этого им удалось благодаря умелому использованию стратегий роста. Этому процессу способствовали доступность капиталов, сокращение издержек и повышение эффективности производственных процессов, а также увеличение роли брендов.

Более всего среди крупных гостиничных групп мира с 1995 по 2006 г. вырос номерной фонд у группы Hilton Hotels Corporation — на 380 268 номеров. Другие ее конкуренты, корпорация Marriott International и группа Accor, увеличили свой номерной фонд на 300 984 и 218 826 номеров соответственно (табл. 1).

Группа Hilton Hotels Corporation увеличила номерной фонд в этот период за счет поглощений (например, компании Hilton International, а также групп Promus и Doubletree). Группа Marriott International увеличила свое предложение на рынке благодаря: 1) органическому росту своих брендов, т. е. увеличению номерного фонда существующих брендов; 2) покупке новых брендов, таких как Ritz-Carlton Hotel Company и Renaissance Hotel Group; 3) созданию новых брендов, таких как Spring Hill Suites и Towneplace Suites. И наконец, группа Accor

Таблица 1

## Эволюция лидеров глобальной гостиничной отрасли, 1995–2006 гг.

Группа	Отели, 2006 г.	Номера, 2006 г.*	Отели, 1995 г.	Номера, 1995 г.
InterContinental HG	3606	537 533 (0,9%)	1925	356 800
Cendant**	6344	532 284 (2,2%)	4208	413 891
Marriott Int.	2672	485 979 (3,6%)	874	184 995
Accor	4065	475 433 (2,6%)	2265	256 607
Hilton Hotels Corp	2747	472 720 (33,3%)	226	92 452
Choice Hotels Int.	5132	417 631 (3,4%)	3358	293 706
Best Western Int.	4195	315 875 (2,5%)	3409***	280 144***
Starwood Hotels & Resorts Worldwide	845	257 889 (11,8%)	425	132 477
Carlson Hospitality Worldwide	922	147 129 (0,0%)	349	79 482
Global Hyatt Corp.	738	144 671 (29,6%)	167	77 512

Источник: MKG Consulting.

Примечания:

\* В скобках приведены изменения по сравнению с предыдущим 2005 г.

\*\* Подразделение гостеприимства группы Cendant стало самостоятельной компанией Wyndham Hotel Group с 2006 г.

\*\*\* По данным [www.hotelsmag.com](http://www.hotelsmag.com)

добилась увеличения своего номерного фонда в основном за счет органического роста своих брендов экономичного класса. Самыми значительными поглощениями этого периода считаются приобретение группой Marriott International цепи Renaissance Hotel Group, цепи Westin группой Starwood Hotels & Resorts Worldwide, цепей Hilton International и Doubletree группой Hilton Hotels Corporation [1995–2005: Ten years of growth..., 2005].

Увеличение предложения гостиничных услуг мирового лидера по номерному фонду группы InterContinental Hotels Group происходило прежде всего благодаря активному применению с ее стороны стратегии дифференциации своего продукта. Так, в 1994–2005 гг. она открыла следующие концепции: Crowne Plaza Hotels & Resorts — с высоким уровнем обслуживания; Staybridge Suites и Candlewood Suites — для обслуживания сегментов рынка высокого и среднего класса на продолжитель-

ный период соответственно; Hotel Indigo — концепцию малых отелей высшего уровня обслуживания.

Помимо перечисленных выше 10 крупнейших компаний, которые в 2005 г. обеспечили 20% всего мирового предложения, что составило 18,4 млн номеров,<sup>4</sup> основными игроками в мировой отельной индустрии в настоящее время также являются американская Global Hyatt Corporation, британская InterContinental Hotels Group, испанская Sol Melia Hotels & Resorts. Все эти корпорации полностью или частично владеют отелями и курортами, а также работают с другими владельцами отелей по контрактам на управление или франчайзингу. В их составе находятся сразу несколько известных в мире брендов, работающих в разных сегментах рынка гостиничных услуг.

<sup>4</sup> См. корпоративный сайт группы InterContinental Hotels Group, [www.ihgplc.com](http://www.ihgplc.com)

Таблица 2

## Крупнейшие гостиничные корпорации мира по продажам, 2006 г.

Компания	Бренды	Продажи, млн долл.
Marriott International	Marriott Hotels & Resorts, JW Marriott Hotels & Resorts, Renaissance Hotels & Resorts, Courtyard, Residence Inn, Fairfield Inn, Marriott Conference Centers, TownePlace Suites, Springhill Suites, Marriott Vacation Club International, Horizons, The Ritz-Carlton Hotel Company, The Ritz-Carlton Club, Marriott ExecuStay, Marriott Executive Apartments, Grand Residences	12 160,0
Accor	Sofitel, Novotel, Mercure, Suitehotel, Ibis, Red Roof Inn, Motel 6, Etap, Formule 1	9026,7*
Hilton Hotels Corporation	Hilton Hotels, Conrad Hotels, Doubletree, Embassy Suites Hotels, Hampton Inn, Hampton Inn & Suites, Hilton Garden Inn, Hilton Grand Vacations Club, Homewood Suites by Hilton, Scandic, Hilton Worldwide Resorts, Hilton International Grand Vacations Company	8162,0
Global Hyatt Corporation	Hyatt, Hyatt Regency, Grand Hyatt, Park Hyatt Hotels, AmericaSuites, Hyatt Summerfield Suites, Microtel Inns	6438,0
Starwood Hotels & Resorts Worldwide	Sheraton Hotels & resorts, St. Regis Hotels & Resorts, The Luxury Collection, Le Meridien, W Hotels Worldwide, Westin Hotels & Resorts, Four Points, Aloft, Element	5979,0
Wyndham Hotel Group	Super 8, Days Inn, Ramada, Wyndham Hotels & Resorts, Baymont Inn & Suites, Wingate Inn, Travelodge, Howard Johnson, AmeriHost Inn, Knights Inn,	3842
InterContinental Hotels Group	InterContinental Hotels & Resorts, Crowne Plaza Hotels & Resorts, Hotel Indigo, Holiday Inn Hotels & Resorts, Holiday Inn Express, Staybridge Suites, Candlewood Suites	1880,7
Sol Melia Hotels & Resorts	Melia Hotels & Resorts, ME by Melia, Sol Melia Vacation Club, Sol Hotels, Paradisus Resorts, TRYP Hotels	1380,1*
Rezidor Hotel Group	Missoni, Regent, Radisson SAS, Country Inn, Park Inn	707,3**

Источник: Hoovers.com, корпоративные отчеты компаний.

Примечания:

\* Продажи за 2005 г.

\*\* Продажи в млн евро.

В гостиничной отрасли, помимо приведенных компаний, также активны управляющие компании, такие как Wyndham Hotel Group и Rezidor Hotel Group, которые по всему миру успешно управляют отелями известных брендов (табл. 2).

Названные компании, несмотря на существующие различия между ними, по сути являются гостиничными сетями,

которые ученые определяют как долгосрочное взаимовыгодное объединение гостиничных предприятий, а также фирм сопутствующих отраслей в единую структуру и систему стратегического сотрудничества с целью создания совместных отличительных компетенций. Сети подразделяются на два вида. Первый вид — это функционально-техническая сеть, свя-

занная с процедурами, процессами, едиными системами информационного взаимодействия между отелями одного и того же бренда. Второй вид — это внешняя сеть, объединяющая всех сетевых партнеров, в том числе партнеров, представляющих другие бренды в рамках портфеля сети [Катькало, Мукба, 2004].

Из этого определения следует, что для брендов, перечисленных во второй колонке табл. 2, внутренней функционально-технической сетью являются отели, функционирующие под их брендом в разных странах мира. Глобальные компании, перечисленные в первой колонке табл. 2, выступают в качестве внешней сети, управляющей портфелем гостиничных брендов, при этом каждый бренд представляет собой отдельную гостиничную сеть со своей категорией (звездностью), концепцией отелей и своими целевыми клиентскими группами.

Итак, благодаря стратегиям слияний и поглощений, глобализации, дифференциации, а также органическому росту брендов сегодня в гостиничной отрасли, помимо индивидуальных отелей разного масштаба, оперируют глобальные гостиничные сети. Именно эти сети являются основными игроками в отрасли.

## **СТРАТЕГИИ ГОСТИНИЧНЫХ КОМПАНИЙ**

Глобальные компании в гостиничной отрасли свои мультибрендовые стратегии осуществляют, в основном базируясь на децентрализованной организационной структуре. Однако, предоставив своим брендам возможность оперировать автономно, они не выступают в качестве просто набора несвязанных независимых компаний. Приведенные выше компании фактически являются холдинговыми, и высшее руководство в них сконцентрировано в основном в сферах финансов, челове-

ских ресурсов, внешних ресурсов и внешних отношений.

Например, после поглощения ряда компаний из индустрии гостеприимства группа Ассор сформировала объединенную систему брендов, где каждая имела своего президента, непосредственно подотчетного корпоративному руководству группы. Руководители брендов отвечали за работу всех отелей и ресторанов, входящих в состав данного бренда. Первоначально их деятельность ограничивалась Францией и странами Бенилюкс.

По мере глобальной экспансии брендов группы Ассор внутри группы были созданы региональные подразделения. Региональные руководители были ответственны за все предприятия, размещенные в их регионе, вне зависимости от их принадлежности к тому или иному бренду. Далее, так как операции Ассор в регионах увеличивались, в группе стали переходить от региональной структуры управления к структуре, основанной на бренде.

Каждый бренд Ассор, помимо других сфер функционального менеджмента, имел широкие полномочия в управлении своим человеческим капиталом, но ключевые обязанности сохранялись за головным офисом. Бренды отвечали за рекрутинг, разработку своего собственного плана мотиваций и компенсаций. Однако головной офис создавал общую культуру компании, ее этику [Rosenzweig, 1992].

Итак, группа Ассор благодаря умелому сочетанию централизации с децентрализацией в управлении своими брендами, помимо прочих стратегий, смогла добиться тех конкурентных преимуществ, которые помогли ей стать одной из ведущих компаний мира в такой высококонкурентной сфере экономики, как индустрия гостеприимства. Как мы видели в табл. 2, по продажам она уступает только американской корпорации Marriott International. Группа Ассор также

Таблица 3

## Крупнейшие в мире по номерному фонду гостиничные бренды, 2006 г.

№	Бренд	Группа	Отели	Номера
1	Best Western Hotels	Best Western Hotels Int.	4195	315 875
2	Holiday Inn Hotels & Resorts	InterContinental HG	1435	267 816
3	Marriott Hotels & Resorts	Marriott Int.	507	183 455
4	Comfort Inns & Suites	Choice Hotels Int.	2418	182 473
5	Hilton Hotels	Hilton Hotels Corp.	496	169 636
6	Days Inn	Cendant	1844	150 302
7	Hampton Inn	Hilton Hotels Corp.	1336	134 121
8	Sheraton Hotels & Resorts	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	389	134 007
9	Holiday Inn Express	InterContinental HG	1590	133 554
10	Super 8 Motels	Cendant	2040	124 031
11	Ramada Worldwide	Cendant	916	108 937
12	Quality Inn Hotels	Choice Hotels Int.	1056	105 790
13	Courtyard	Marriott Int.	692	99 669
14	Radisson Hotels & Resorts	Carlson Hosp Worldwide.	415	96 135
15	Hyatt	Global Hyatt Corp.	214	95 145
16	Motel 6	Accor	905	93 946
17	Mercure	Accor	738	87 233
18	Ibis	Accor	720	78 780
19	Novotel	Accor	398	69 255
20	Crowne Plaza Hotels & Resorts	InterContinental HG	235	65 404

Источник: MKG Consulting.

является одной из ведущих компаний в отрасли по предложению услуг. Она владеет и управляет 4 тыс. объектов сферы услуг во всем мире. Помимо этих достижений на корпоративном уровне, группа смогла обеспечить рост и своих брендов. Например, в 2006 г. сразу несколько брендов группы Accor — Motel 6, Mercure, Ibis — находились в двадцатке лидирующих брендов мира по их номерному фонду (табл. 3).

Из табл. 3 видно, что мировая гостиничная отрасль является высококонцентрированной, т. е. небольшое количество

брендов оперирует значительной частью ее номерного фонда. В данном случае около 15% мирового номерного фонда сосредоточено в руках 20 брендов.<sup>5</sup> Данные табл. 2 и 3 свидетельствуют о том, что 16 из 20 брендов входят в состав 7 крупнейших глобальных корпораций с годовым объемом продаж около 1,8 млрд долл. и выше. При этом 11 из 12 брендов, каждый из которых имеет более 100 тыс. номеров, принадлежат 6 корпорациям.

<sup>5</sup> В расчетах использован показатель общего номерного фонда отрасли за 2005 г.



Это еще раз подтверждает высокий уровень консолидации в отрасли.

При такой структуре гостиничной отрасли объемы продаж и номерной фонд гостиничных компаний становятся важными, но не предопределяющими факторами ее конкурентоспособности. Увеличение размеров компаний с помощью интеграционных стратегий дает им шанс получить синергический эффект между их производственными единицами, а также эффект экономии от масштаба при правильном выборе организационной структуры и рациональном распределении ресурсов внутри компании.

Кроме приведенного выше перечня глобальных корпораций в отельной индустрии есть и другие компании, которые хотя и уступают лидерам по своим продажам, но широко представлены на мировом или хотя бы на региональном рынках. Среди этих компаний можно выделить NH Hotels, Choice Hotels International, Best Western International (консорциум независимых отелей), TUI Hotels, Millennium & Copthorne Hotels, Societe du Louvre, Premier Travel Inn, Jurys Doyle Hotel Group, Loews Hotels Holding Corporation, Morgan's Hotel Group, Italjolly-Compagnia Italiana dei Jolly Hotels, Carlson Hotels Worldwide и др.

Кроме мультибрендовых корпораций, бренды которых обслуживают разные сегменты рынка гостиничных услуг, в отрасли большое признание получили также бренды, не вошедшие в состав какой-либо компании. Среди них такие, как Four Seasons Hotels & Resorts (в дальнейшем Four Seasons), Fairmont Hotels & Resorts, Kempinski Hotels, Rocco Forte Hotels, Orient Express Hotels, Mandarin Oriental, Shangri-La Hotels & Resorts, Banyan Tree Hotels & Resorts, Peninsula Hotels и т. д. Они имеют наивысшие стандарты обслуживания своих клиентов и на рынке гостиничных услуг известны как бренды категории люкс.

В аналогичном сегменте работает также целый ряд брендов, входящих в состав гостиничных корпораций. Среди них: Ritz-Carlton Hotel Company (в дальнейшем, Ritz-Carlton), JW Marriott Hotels & Resorts, Concord, La Meridien, St Regis, The Luxury Collection, Westin, Conrad Hotels, Sofitel, Melia Hotels & Resorts, Grand Hyatt, Park Hyatt Hotels и др.

Бренды, оперирующие отелями категории люкс (4 и 5 звезд по пятизвездной классификации)<sup>6</sup>, сыграли и продолжают играть значимую роль в развитии мировой гостиничной отрасли, активно привлекая современные технологии стратегического менеджмента в отрасль и постоянно находясь в поисках новых направлений сервиса.

Этот сегмент, будучи показательным с точки зрения поведения компаний гостиничного бизнеса, в последние годы переживает значительный рост. Это происходит по двум направлениям. Во-первых, компании начинают активно расширяться благодаря увеличению своего номерного фонда. Например, известная канадская компания Four Seasons строит сразу 25 отелей по всему миру в дополнение к своим уже существующим 70 отелям. Во-вторых, начинают создаваться новые высококлассные бренды — как независимые, так и в составе гостиничных групп, где уже существует аналогичный бренд, хотя известно, что его создание требует значительных затрат денег и времени. В последнем случае гостиничные группы дифференцируют свой продукт в рамках одного сегмента — в сегменте высшего уровня. Например, корпорации Hilton Hotels Corporation и Rezidor Hotel Group сейчас активно работают над созданием своих новых концепций для работы в сегменте люкс.

<sup>6</sup> В мировой гостиничной отрасли на сегодняшний день нет единой системы классификации отелей. В разных странах существуют свои критерии классификации.

Новая высококлассная концепция компании Hilton Hotels Corporation, которая будет добавлена к существующему аналогичному бренду Conrad, будет называться Waldorf Astoria Collection. В этот бренд планируется включить 200 отелей по всему миру.

Компания Rezidor Hotel Group запустила в ноябре 2005 г. новый бренд, носящий имя известного итальянского дизайнерского дома Missoni и предполагающий активное участие последнего в проекте. Первые отели этой цепи откроются в Кувейте в 2007 г., а также в Эдинбурге и Дубае в конце 2008 г. [Rezidor SAS announces..., 2006].

Компании, работающие в высококлассном сегменте гостиничных услуг, помимо поиска чего-то нового и стремления разнообразить свой продукт, также серьезно ориентированы на своего клиента и нацелены на улучшение качества сервиса.

Бренд Hilton Hotels одним из первых в гостиничной отрасли применил клиентоориентированную стратегию. Он создал свою знаменитую концепцию «Ва Но Кутсуроги» (Wa No Kutsurogi), нацеленную на японских туристов. Концепция включает японоговорящий персонал; предоставляет отдельные персональные депозитные ячейки; выпускает информацию об отеле, меню, список вин, инструкцию о безопасности на японском языке; предлагает восточные продукты, предпочтительно японской кухни; японское чаепитие с предложением зеленого чая и т. д. [Bould, Breeze, Teare, 1992].

Позднее клиентоориентированную стратегию все чаще начали применять и другие представители гостиничной отрасли. Любопытную концепцию создал Mhotel — британский бренд малых отелей категории люкс. Эта концепция была создана в середине 1990-х гг. после тщательного анализа рынка. Главными ценностями этой концепции являются персонализация сервиса и обращение внимания на

детали. Так, гостю перед прибытием в отель (минимум за сутки) предоставляется возможность в режиме онлайн оформить свои предпочтения нахождения в отеле. В зависимости от указанных предпочтений гостя строится дальнейший план его обслуживания: встреча, расположение и оснащение номера, предоставление журналов и газет, вид услуг лечения в центре SPA, организация экскурсий и досуга, различных мероприятий.

Анализ стратегий глобальных гостиничных компаний показывает, что их конкурентные преимущества обусловлены как материальными (физическими и финансовыми), так и нематериальными активами. Например, нематериальными активами для группы Ассог являются организационные способности и человеческий капитал.

Также видно, что такой важный сегмент гостиничных услуг, как сегмент категории люкс, в последние годы переживает значительный рост благодаря приверженности его представителей таким стратегиям, как клиентоориентированная стратегия и дифференциация продукта.

## **БРЕНДЫ FOUR SEASONS И RITZ-CARLTON**

Два представителя гостиничной отрасли, канадская компания Four Seasons, основанная в 1960 г., и ее относительно молодой конкурент из США, компания Ritz-Carlton, созданная в 1983 г., приобрели всемирную известность благодаря высококачественному и элегантному обслуживанию своих клиентов. Сегодня эти компании также демонстрируют высокий уровень эффективности своей работы (табл. 4).<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Эффективность работы фирм в отельной индустрии измеряется с помощью коэффициента доходности доступных номеров (Revenue Per

Таблица 4

**Ключевые статистические данные о деятельности гостиничных корпораций и брендов на мировых рынках, 2005 г.\***

Компания	Доходность доступных номеров, долл. США	Средняя цена номера в день, долл. США	Уровень загрузки, %
Mandarin Oriental Hotels**	281	—	—
St. Regis/Luxury Collection	263	397	66,3
Four Seasons	226	327	69,0
Four Seasons***	273	374	73,0
Ritz-Carlton**	204	288	71,0
Mandarin Oriental Hotels	170	—	—
Fairmont Hotels	128	202	63,5
Starwood Hotels & Resorts	123	175	70,5
Marriott International	103	140	73,4
Marriott International**	103	141	73,2
Hilton Hotels Corporation****	89	122	72,5
Interstate Hotels & Resorts	78	110	70,8
Rezidor Hotel Group	67	96	70,0
InterContinental Hotels Group**	56	87	64,5

Источник: Корпоративные отчеты компаний.

Примечания:

\* Некоторые компании в своих отчетах приводят статистические данные в региональном разрезе. Североамериканский рынок для многих компаний является крупнейшим и важнейшим рынком, а также индикатором их деятельности. Например, канадская компания Four Seasons половину своих доходов получает в США.

\*\* Северная Америка.

\*\*\* Только США.

\*\*\*\* Данные первой половины 2006 г. объединенной компании Hilton Corporation и Hilton International.

Как видно из табл. 4, бренды Four Seasons и Ritz-Carlton имеют высокие показатели эффективности своей работы, хотя и не являются абсолютными лидерами в отрасли по этому показателю. По значению коэффициента RevPAR они

Available Room — RevPAR), который вычисляется с помощью деления общего дохода от всех доступных номеров за определенный период на количество доступных номеров за тот же период или с помощью умножения средней цены номера в день (Average Daily Rate — ADR) на уровень загрузки.

опережают ряд крупнейших корпораций мира. Это объясняется тем, что по показателю средней цены номера в день Four Seasons и Ritz-Carlton опережают те же корпорации почти вдвое-втрое, имея почти равные уровни коэффициента загрузки. Крупнейшая корпорация мира по номерному фонду — InterContinental Hotels Group — на североамериканском рынке и вовсе отстает, так как у нее, помимо относительно низкой средней цены номера в день, также низок уровень коэффициента загрузки — 64,5%.

Таблица 5

## Ключевые статистические данные о деятельности бренда Four Seasons в мире

Показатель	1997 г.	1998 г.	1999 г.	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.
Уровень загрузки, %	69,5	70,0	69,8	72,6	65,0	64,6	61,9	66,8	69,0
Средняя цена номера в день, долл. США	261	273	272	281	287	289	299	307	327
Доходность доступных номеров, долл. США	181	191	190	204	187	187	185	205	226

Источник: Корпоративные отчеты компании Four Seasons.

Таблица 6

## Ключевые статистические данные о деятельности бренда Ritz-Carlton в Северной Америке

Показатель	1997 г.	1998 г.	1999 г.	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.
Уровень загрузки, %	76,7	72,5	77,8	77,5	66,9	66,1	65,7	69,2	71,0
Средняя цена номера в день, долл. США	187	194	219	242	250	233	231	257	288
Доходность доступных номеров, долл. США	145	140	171	188	167	154	152	178	204

Источник: Корпоративный сайт Marriott International.

Из данных табл. 4 также видно, что бренд Ritz-Carlton на североамериканском рынке опережает компанию Marriott International, в чей состав он входит, почти в 2 раза. Во столько же раз комбинированный бренд St. Regis/Luxury Collection на мировом уровне опережает корпорацию Starwood Hotels & Resorts, которой он принадлежит. Высокий уровень коэффициента эффективности бренда St. Regis/Luxury Collection в основном обеспечивается очень высоким уровнем средней цены номера при относительно низком коэффициенте загрузки.

Компании Four Seasons и Ritz-Carlton достигли за последние годы высоких результатов эффективности в своем сегменте и в отрасли в целом благодаря следующим причинам: 1) повышению средней цены номера (в кризисные для отрасли 2002–2003 гг. у Ritz-Carlton этот показатель временно снизился); 2) сохранению относительно высокого уровня загрузки

сти за исключением небольшого ее снижения в те же кризисные годы (табл. 5, 6).

Компании Four Seasons и Ritz-Carlton смогли добиться динамики повышения средней цены номера в день, при этом сохраняя относительно высокий уровень загрузки в своих отелях, с помощью применения некоторых уникальных стратегических подходов.

Одной из таких стратегий, которой активно придерживается бренд Four Seasons, является управление отелями в главных столицах и деловых центрах по всему миру. Например, он оперирует отелями в городах Бангкок, Берлин, Будапешт, Буэнос-Айрес, Вашингтон, Дублин, Гонконг, Лиссабон, Лондон, Лос-Анджелес, Милан, Мехико-Сити, Нью-Йорк, Париж, Прага, Женева, Сидней, Сингапур, Токио, Торонто, Чикаго, Шанхай. Это обстоятельство подтверждает сфокусированность бренда Four Seasons на деловых туристах. Бренд и в будущем соби-

рается продолжить этот подход, открыв отели в других важных городах мира, таких как Дубай, Москва, Пекин, Санкт-Петербург, Сиэтл, Тайпэй и т. д.

Однако в компании Four Seasons не забывают и о других туристах, оперируя отелями во всех главных курортных зонах мира, начиная от египетского Шарм-эль-Шейха до Багамских и Мальдивских островов.

Аналогичной стратегии также придерживается компания Ritz-Carlton, которая на сегодняшний день управляет около 60 отелями в главных городах и курортах 20 стран мира.

Другим важным стратегическим подходом в компании Four Seasons считают установление стратегических партнерских отношений с определенным кругом институциональных и частных инвесторов, имеющих опыт инвестирования в объекты класса люкс. Некоторые из существующих инвесторов располагают долей собственности сразу в нескольких отелях, управляемых брендом Four Seasons. Четыре инвестора имеют доли более чем в четырех таких отелях.<sup>8</sup>

Например, крупным стратегическим инвестором компании Four Seasons является саудовский принц Альвалид Бин Талал (Alwaleed Bin Talal). Другим важным инвестором компании выступает основатель компании Microsoft Билл Гейтс (Bill Gates), которому принадлежит 9% акций компании.

В начале 2007 г. Совет директоров компании Four Seasons принял решение о продаже компании. При согласии акционеров гостиничная цепь станет консорциумом инвесторов, включая ее основателя и главного исполнительного директора Изадора Шарпа (Isadore Sharp) (ему принадлежат 2/3 акций компании), владельца компании Cascade Investmen

<sup>8</sup> См. корпоративный сайт компании Four Seasons, [www.fourseasons.com](http://www.fourseasons.com)

Таблица 7

Ведущие гостиничные цепи мира класса люкс по результатам опроса *Business Travel News*

Место	Цепь	Средний балл
1	Four Seasons	4,61
2	Ritz-Carlton	4,30
3	Mandarin Oriental	4,16
4	St. Regis/Luxury Collection	4,03
5	Fairmont Hotels & Resorts	3,92

Источник: [Special Report..., 2006].

Билла Гейтса и принца Альвалида Бин Талала, с общей стоимостью 4 млрд долл.<sup>9</sup>

С 1998 г. компания Four Seasons придерживается стратегии управления отелями, а не владения ими. Она начала продавать принадлежащие ей отели, заключая долгосрочные контракты управления (в среднем на период в 52 года с возможностью их дальнейшего продления) с их новыми владельцами. На сегодняшний день компания Four Seasons сохраняет некоторое долевое участие только в 33 управляемых ею отелях.<sup>10</sup>

Еще одной важной стратегией компании является ее нацеленность на высокий уровень сервиса. Это подтверждает и кредо компании — «Обслуживай других так, как ты бы хотел, чтобы другие обслуживали тебя».

Этот подход, помимо других, стал одним из важных факторов того, что бренд Four Seasons в 2006 г. вышел на первое место среди гостиничных брендов по оценкам ежегодного исследования, проводимого изданием *Business Travel News* в США (табл. 7).<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Данные Hoover's, Inc., [www.hoovers.com](http://www.hoovers.com).

<sup>10</sup> См.: Hoover's, Inc., [www.hoovers.com](http://www.hoovers.com), корпоративный сайт компании Four Seasons, [www.fourseasons.com](http://www.fourseasons.com).

<sup>11</sup> Опрос был проведен среди 6 тыс. случайно выбранных корпоративных покупателей отельных

По результатам этого исследования бренд Four Seasons обошел своего ближайшего конкурента Ritz-Carlton, который лидировал на протяжении предыдущих шести лет. Руководство компании Four Seasons в лице ее тогдашнего президента Вольфа Хенгста (Wolf Hengst) этот успех связывало в первую очередь с их сервисом: «Мы нацелены прежде всего на то, что мы предлагаем нашим гостям на уровне сервиса... Вы можете говорить об элементах технологии и дизайна, но главное — это сервис» [Special Report..., 2006].

В компании Four Seasons ключевым аспектом достижения высококлассного сервиса считают правильный отбор кадров, начиная от высших руководителей до простых работников, который президент компании Кэтрин Тейлор (Kathleen Taylor) описала во время 15-й ежегодной конференции MBA Business Conference в Rotman School of Management: «Мы часто рассматриваем тысячи резюме на одно вакантное место. Далее кандидат проходит 4–5 интервью, прежде чем его нанимают на работу. Процесс, конечно, дорогостоящий, но это стоит того. Мы нанимаем за отношение к работе, а не за опыт... Мы часто объединяем опытных работников с новыми работниками для соблюдения стандартов компании» [Intelligent Design..., 2005].

Конкурент компании Four Seasons, компания Ritz-Carlton, которая также является лидером в отрасли по уровню сервиса, свой успех в этой области обеспечивает с помощью интенсивного введ-

---

услуг в США. Респонденты должны были распределить отельные цепи 10 сегментов рынка, начиная от класса люкс до бюджетного класса, по 6–13 атрибутам. Классификация происходила по пятибалльной шкале и включала такие атрибуты, как качество питания в отелях, вид и состояние отелей, корпоративные тарифы, показатель «соотношение „цена–качество“», вежливость и учтивость персонала и др.

ного ознакомительного курса и тренинга, которые проводят высшие руководители компании, включая и президента, для персонала вновь открывающегося отеля.

Помимо этого стратегического подхода в компании Ritz-Carlton применяют творческий подход к управлению человеческими ресурсами, который, как считают Ричард Ходгетс (Richard Hodgetts) и Фред Лутанс (Fred Luthans), заключается в использовании команды работников с полномочиями принимать все решения в рамках своей собственной работы и самостоятельно тратить 1 тыс. долл. на расходы, связанные с обслуживанием клиентов [Hodgetts, Luthans, 1997].

Итак, гостиничная цепь Ritz-Carlton, как показывают исследования, смогла добиться высокого уровня сервиса с помощью грамотного отбора кадров, их развития и делегирования им полномочий, тем самым достигла: сокращения среднего управленческого персонала; снижения текучести кадров; увеличения лояльности клиентов и эффективности работы [Enz, Sigauw, 2000].

В заключение остановимся на важном финансовом показателе — прибыли, точнее показателе валовой операционной прибыли на единицу валового операционного дохода (Gross Operating Margin, Profit Margin), который показывает эффективность управления компании своими операционными затратами. Компания Four Seasons уступает по ее значению другим представителям отрасли. Например, у компании Rezidor Hotel Group, которая показывает значительно скромный результат эффективности работы, чем Four Seasons, значение этого показателя больше, чем у последнего: 35% против 33,2% в 2005 г. (табл. 4).<sup>12</sup>

Это может объясняться, помимо прочего, большими затратами, которые ком-

---

<sup>12</sup> Данные корпоративных отчетов компаний Four Seasons и Residor Hotel Group.

пания Four Seasons несет для обеспечения своей конкурентоспособности на сильно конкурентном рынке высококлассных гостиничных услуг, где конкурентоспособность привязана к узнаваемости бренда, уровню цен на номер, качеству обслуживания, местонахождению отеля, наличию глобальной дистрибьюторской системы и другим факторам.

Для того чтобы снизить эти затраты, компании, вероятно, придется прибегнуть к стратегиям, которые в [Катькало, Мукба, 2004] называются стратегиями «лидерства по издержкам» и включают: стратегии инвестирования и деинвестирования; стратегии реструктуризации и оптимизации сети за счет общего роста числа номеров, но при сокращении количества отелей.

Анализ деятельности брендов Four Seasons и Ritz-Carlton показывает, что эти два ярких представителя современного гостиничного бизнеса благодаря высоким стандартам обслуживания и другим, примененным выше стратегиям, а также грамотному маркетингу смогли завоевать лидирующее положение в отрасли и создать себе устойчивый имидж.

## МЕЖДУНАРОДНЫЕ ГОСТИНИЧНЫЕ БРЕНДЫ В РОССИИ

Российский рынок гостиничных услуг еще со времен перестройки был привлекательным для иностранных гостиничных компаний. Уже в начале 1990-х гг. некоторые зарубежные гостиничные цепи, образовав совместные предприятия с советскими учреждениями, участвовали в реконструкции и построении новых гостиниц в СССР, а затем и в их управлении. Среди первых были Accor, InterContinental, Penta Hotels, Carlson-Redisson-Colony, которые оперировали известными тогда московскими отелями «Новотель-Шереметьево 2», «Метрополь», «Олимпийская», «Славянская».

После распада Советского Союза и начала демократических реформ в России так же, как и в других отраслях, в гостиничном секторе начался процесс приватизации. Этот процесс, по мнению Л. Гудбергсена (L. Gudbergesen), одного из западных специалистов, осуществляющих аудит ведущих российских отелей, происходил по двум направлениям:

- акционерами бывших ведомственных гостиниц, принадлежавших различным министерствам и крупным предприятиям, становились руководители и работники этих организаций. В эту группу вошли такие отели, как «Новотель-Шереметьево 2», «Софителрис», «Аэростар», а также отели, частично принадлежащие австрийской цепи Marco Polo;
- гостиницы переходили в собственность их руководства и работников, однако местные и региональные власти часто сохраняли за собой долевое участие в них. Например, правительство Москвы стало крупным акционером приватизированных отелей, находящихся на ее территории, таких как «Рэдиссон-Славянская», «Националь», «Ренессанс Москва», «Балчуг Кемпински», «Метрополь» [Gudbergesen, 1996].

В середине 1990-х гг. в период приватизации гостиничного сектора России предполагалось, что в будущем гостиничный бизнес страны сможет расти за счет франчайзинговых договоров и контрактов на управление. Этот подход подразумевал следующую схему: государство владеет землей, приватизированная государственная гостиница или гостиничная компания — имуществом, а иностранная компания инвестирует деньги для реконструкции или восстановления гостиницы, в дальнейшем возвращая их за счет доли в прибыли [Папирян, 1998].

Однако время внесло свои коррективы. В гостиничном секторе России уже во

второй половине 1990-х гг. начали оперировать не только приватизированные бывшие советские гостиницы, реконструированные на деньги иностранных инвесторов, но и современные отели, построенные или реконструированные отечественными девелоперами на деньги как российских, так и иностранных инвесторов. Этими отелями начали управлять либо сами владельцы, либо известные зарубежные бренды. Например, в Москве открылись сразу три отеля бренда Marriott — Гранд Отель «Мариотт», Отель «Мариотт Ройяль Аврора» и Отель «Мариотт Тверская», которыми владеет крупная московская строительная компания «Моспромстрой», а управляет американская управляющая компания Interstate Hotels & Resorts по лицензионному соглашению с компанией Marriott International.

В течение последних 15 лет на российский рынок, помимо бренда Marriott Hotels & Resorts, внедрились и другие известные в мировой гостиничной отрасли бренды: Renaissance Hotels & Resorts, Le Meridien, Sheraton Hotels & Resorts, Park Hyatt Hotels, Novotel, Radisson SAS, Kempinski Hotels & Resorts, Rocco Forte Hotels, Orient Express Hotels, Swissotel Hotels & Resorts, Courtyard, Holiday Inn Hotels & Resorts, Park In.

Как видно, основную массу оперирующих в России брендов все же составляют бренды, входящие в состав крупных отельных корпораций мира. При этом количество независимых брендов невелико. Среди них Kempinski Hotels, Rocco Forte Hotels, Orient Express Hotels.

Однако эта тенденция скоро может измениться с приходом на российский рынок бренда Four Seasons который, оставаясь приверженным своей стратегии присутствия в главных городах мира, планирует открыть отели в Москве и Санкт-Петербурге. Эти небольшие отели, которые будут иметь 215 и 80 номеров

соответственно, сейчас находятся на стадии девелопмента.<sup>13</sup>

Присутствие бренда Four Seasons наряду с другими известными брендами в двух российских столицах непременно окажется полезным фактором для привлечения иностранных туристов. Более того, широкое представительство ведущих зарубежных цепей на российском рынке повысит конкуренцию на нем, создаст подходящую среду для трансфера западных управленческих технологий и может оказать существенное влияние на развитие национальной гостиничной отрасли.

Другим характерным моментом в процессе внедрения зарубежных брендов на российский рынок является то, что на него как на многообещающий первоначально пришли в основном бренды высшей категории или категории люкс. Только в последние годы начали активизироваться бренды среднего класса, такие как Holiday Inn Hotels & Resorts, Courtyard и др.

Помимо зарубежных цепей на российском рынке гостиничных услуг в последние несколько лет начали появляться отечественные цепи. Среди них: Intourist Hotels Group-ИГГ (дочерная компания АФК «Система»), Центральный совет по туризму и отдыху, ГУП «Сеть президент-отелей и здравниц Руси» «Гостиницы „Алроса“» (дочерная компания корпорации «Алроса»), АМАКС Grand Hotels, Heliopark Hotel Management, UMACO и др. При этом, как считает исполнительный директор Российской гостиничной ассоциации Г. Ламшин, важной тенденцией развития российской гостиничной отрасли является создание профессиональных гостиничных управляющих компаний [Ламшин, 2005].

В настоящее время в России властные структуры и некоторые частные пред-

<sup>13</sup> См. корпоративный сайт компании Four Seasons, [www.fourseasons.com](http://www.fourseasons.com)



приниматели прилагают особые усилия к созданию гостиничных цепей среднего класса из-за слабого предложения именно в этом сегменте рынка. Однако большинство инвесторов и девелоперов все же склоняются в сторону строительства высококлассных отелей или даже создания высококлассных гостиничных цепей. Одной из важных причин этого является высокая цена аренды земли в главных российских городах.

Исходя из этих соображений, в настоящий момент российские девелоперы сначала строят роскошный отель, а потом приглашают известного зарубежного оператора управлять им, как это было, например, в случае с отелями «Мариотт Ройаль Аврора» и Арарат «Парк Хаятт».

В российских деловых кругах также существовали планы сначала создать целую гостиничную цепь, а потом продать ее крупному иностранному партнеру (см., напр.: [Никитина, 2004]). Этот проект интересен в плане привлечения иностранного капитала в страну. Однако нет уверенности в том, что, приобретая российскую гостиничную цепь, иностранная компания будет заинтересована интернационализировать ее, а не использовать как свое региональное подразделение.

В России сегодня существует более амбициозный проект — создание цепи отелей класса люкс, а также люксового жилищного комплекса с российским управлением. Первый отель такого типа, открывшийся в 2003 г. в Санкт-Петербурге — «Елисейев Палас Отель», — это отель дворцового образца, которых не так много во всем мире.<sup>14</sup> Пока он единственный среди отелей с российским менеджментом, вошедший в престижную всемирную ассоциацию The Leading Hotels of the World.

<sup>14</sup> В Париже на сегодняшний день функционирует шесть отелей дворцового образца: Bristol, Crillon, Four Seasons Hotel George V Paris, Mourice, Plaza Athenee, Ritz.

Известно, что создать за рубежом положительный имидж страны и привлечь иностранных туристов может не только хорошее предложение гостиничных услуг внутри страны, но и наличие за рубежом отелей или других объектов, представляющих эту страну. В этой связи для российской гостиничной отрасли приобретает актуальность создание национальных гостиничных цепей с перспективой их интернационализации.

Для начала было бы целесообразно создать гостиничный бренд, который мог бы в ближайшее время выйти на мировой рынок и достойно представлять там страну. Более смелым проектом в этом направлении стало бы создание бренда класса люкс. В будущем отели этого бренда, работая в главных городах и в тех странах мира, жители которых много путешествуют по всему миру, смогли бы, помимо демонстрации традиций российской архитектуры, дизайна и гостеприимства, продвигать культурные традиции ее народов.

Например, высококлассный отель может стать активным организатором и участником концертов и других культурных мероприятий с привлечением российских деятелей культуры в городе своего местонахождения; в отеле могут проводиться демонстрации музейных экспонатов из России; гостиничный ресторан может предлагать меню, включающее национальные блюда и напитки национальных брендов.

Важное значение для будущего российской гостиничной отрасли имеет ее кадровое обеспечение. После фактического открытия туристического рынка в стране возникло много учебных программ разного уровня. Но, к сожалению, их выпускники сегодня не всегда оказываются востребованными на рынке труда. Многие отели, в том числе и российские, предпочитают приглашать на работу выпускников других образовательных учреждений с обязательным знанием иностранного языка.

В этом направлении было бы полезным открытие в стране одной или двух учебных программ (или школ), которые стали бы российскими аналогами ведущих мировых отельных школ, как, скажем, School of Hotel Administration at Cornell University (США) или Ecole Hoteliere de Lausanne (Швейцария). Эти учебные центры могли бы готовить управленцев не только с отличным знанием иностранных языков, но и с навыками управления в сфере обслуживания. Важную роль в этом смелом и важном проекте могут сыграть как отечественные предприниматели, так и западные гостиничные цепи, заинтересованные вести бизнес в России.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Наметившийся рост международных туристических потоков, который отмечался с 1995 г., значительно замедлился после террористической атаки на США в сентябре 2001 г. Также сильно повлияли на динамику международных туристических потоков начало войны в Ираке, рост курса евро и распространение в Азии «птичьего гриппа» (SARS). Однако в 2005 г. международные туристические потоки начали вновь заметно расти. Соответствующим образом менялась и динамика спроса на гостиничные услуги в мире. Хотя надо учесть, что это автоматически не означает пропорционального увеличения спроса на гостиничные услуги. Часть туристов может выбирать и альтернативные места для ночлега. Наметившийся рост спроса на гостиничные услуги позволил операторам рынка после непродолжительной борьбы за выживание начать конкурентную борьбу за захват новых рынков.

В настоящее время структура гостиничной отрасли является неоднородной. В нее помимо глобальных гостиничных корпораций также входят: зарекомендо-

вавшие себя на рынке более гибкие самостоятельные международные гостиничные цепи; нарождающиеся гостиничные бренды из новых регионов мира или бренды с новыми концепциями продукта, и, наконец, независимые отели.

В сложившейся ситуации усиления конкурентной борьбы внутри мировой гостиничной отрасли могут стать актуальными следующие вопросы: может ли мультибрендовая стратегия, которой с 1980-х гг. придерживались крупные гостиничные группы, помочь им ответить на вызов конкурентов? Будет ли эта стратегия применяться в отрасли и дальше? Как может повлиять существующая слишком большая разветвленность гостиничных цепей по разным регионам мира на их целостность? Какой модели отдадут предпочтение гостиничные цепи в будущем: будут ли они совмещать владение и управление отелями или оставят только управление?

Помимо этих, общих для мировой гостиничной отрасли вопросов могут возникнуть вопросы, касающиеся одной из ее составных частей, а именно брендов класса люкс.

Во-первых, какую модель предпочтут использовать в своей дальнейшей деятельности гостиничные цепи класса люкс: останутся ли они в составе глобальных гостиничных корпораций или будут самостоятельными? Они будут управлять только малыми и средними отелями или захотят разнообразить свой портфель?

Приведенный выше анализ деятельности компании Four Seasons показывает, что она демонстрирует хорошие результаты с точки зрения как сервиса, так и эффективности работы. Однако связывать все это с акцентом на самостоятельность или предпочтением управлять только отелями малого и среднего размеров было бы не совсем корректно, ведь компания умело сочетает сразу несколько стратегий.

Что касается бренда Ritz-Carlton, то, возможно, именно его вхождение в состав Marriott International в 2001 г. сыграло роль в том, что бренд потерял свое лидирующее положение по уровню сервиса.

Во-вторых, в 1980-х гг. появление на мировом рынке европейских и азиатских гостиничных цепей подорвало мировую монополию американских брендов, и им пришлось искать новые стратегические направления для выживания в конкурентной борьбе. Сегодня возникает вопрос: какие стратегии могут применять западные компании для конкурентной борьбы с азиатскими брендами в целом и китайскими и индийскими брендами в частности, теперь уже у себя дома?

Отельные цепи из Азии и Тихоокеанского региона, работающие в основном в сегменте класса люкс, начали активно внедряться в мировые гостиничные рынки с 1980-х гг. После присоединения Гонконга к Китаю в 1997 г. многие из этих

брендов представляли, как правило, две наиболее динамично развивающиеся страны мира — Индию и Китай.

Активная глобальная экспансия гостиничных цепей из Китая и Индии, совместно с бурным ростом экономики этих стран, может оказаться серьезным вызовом для западных гостиничных компаний не только в Китае, Индии и в прилегающих к этим странам регионах, но и на самом Западе.

В-третьих, пока неясно, в каком направлении будет развиваться процесс внедрения иностранных гостиничных компаний класса люкс на один из активно растущих рынков гостиничных услуг мира — Россию? Будут ли западные гостиничные компании и дальше отдавать предпочтение своим высококлассным брендам при выходе на российский рынок? Вопрос о перспективах развития отечественного гостиничного бизнеса в целом и его люксового сегмента в частности остается по сей день открытым.

## ЛИТЕРАТУРА

- Катькало В. С., Мукба В. Н. 2004. Международные гостиничные сети: специфика организации и типология стратегий развития. *Вестник С.-Петербургского университета. Серия Менеджмент* (4): 3–31.
- Ламшин Г. 2005. Есть ли в России свои национальные гостиничные сети? *Парад Отелей* (1). <http://rha.ru>
- Никитина Е. 2004. Приложение «Недвижимость. Стены бизнеса». *Ведомости* (18 октября).
- Папирян Г. А. 1998. *Международные экономические отношения. Экономика туризма*. М.: Финансы и Статистика.
- Папирян Г. А. 2000. *Менеджмент в индустрии гостеприимства. Отели и рестораны*. М.: Экономика.
- 1995–2005: Ten years of growth for the hotel groups worldwide. 2005. *HTR Magazine* (129).
- An Overview of the Hotel Industry. US Hotels and Their Workers: Room for Improvement*. <http://www.workingforamerica.org/hotel>
- Bould A., Breeze G., Teare R. 1992. Culture, customization and innovation: A Hilton International service brand for the Japanese market. In: Teare R., Olsen M. D. (eds.). *International Hospitality Management: Corporate Strategy in Practice*. Pitman: London.
- Calver S. 1994. Strategic marketing communication. In: Teare R., Calver S., Mazanec J., Crawford-Welch S. (eds.). *Marketing in Hospitality and Tourism*. Cassel: London.

- Crawford-Welch S., 1991. International marketing and competition in European markets. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 3 (4): 47–54.
- Enz K., Siguaw J. 2000. Best practices in service quality. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41 (5): 20–29.
- Gudbergson L. 1996. *The Russian Hospitality Industry — A Market Economy Evolves. Arthur Andersen Article*. <http://www.hotel-online.com>
- Hodgetts R., Luthans F. 1997. *International Management*. 3rd ed. McGraw-Hill: N. Y.
- Intelligent Design is Key to Our Success Says Four Seasons Hotel President at Rotman Business Design Conference*. 2005. Rotman News (January 28). <http://www.rotman.utoronto.ca>
- Nowlis M. 1990. Educating hospitality industry managers for the global village. *IMHI Cornell ESSEC Journal* (Spring): 2–7.
- Olsen M. 1991. Structural changes: The international hospitality industry and firm. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 3 (4): 21–24.
- Rosenzweig P., Raillard B. 1992. *Accor*. Case 9-393-012. Harvard Business School Publishing.
- Rezidor SAS announces first three Missoni hotels. 2006. *Hospitality Net* (March 13). <http://www.hospitalitynet.org>
- Special report: Top U.S. hotel chain survey by David Eisen. 2006. *Business Travel News* (March 6).
- Teare R., Olsen M. (eds.). 1992. *International Hospitality Management: Corporate Strategy in Practice*. Pitman: London.

*Статья поступила в редакцию  
30 ноября 2006 г.*