Стратегические альянсы в индустрии гостеприимства как актуальная форма стратегии развития

Strategic alliances in the hospitality industry as an important form of development strategy

Плаксина Д.С.[1]

D.Plaksina

Статья посвящена созданию стратегических альянсов предприятиями индустрии гостеприимства, которые позволяют объединить усилия и создать дополнительные возможности для развития международных связей и программ. Автор акцентировал внимание на позитивном опыте стратегического партнерства в индустрии гостеприимства, которое развивается с начала XX века и позволяет находить новые формы стратегического взаимодействия, которое расширяет границы возможностей компаний в области обмена опытом и передовыми технологиями.

The article is devoted to the creation of strategic alliances of hospitality industry enterprises, which allow tocombine efforts and create additional opportunities for the development of international relations and programs. The author focuses on the positive experience of strategic partnership in the hospitality industry, which has been developing since the beginning of the twentieth century and allows to find new forms of strategic cooperation, which expands the boundaries of companies opportunities in the field of exchange of experience and advanced technologies.

Ключевые слова: индустрия гостеприимства, гостиница, стратегический альянс.

Keywords: hospitality industry, hotel, strategic alliance.

Введение

Проблема появления гостиничных альянсов продолжает оставаться актуальной, так как подобная форма стратегического управления бизнесом объясняется потребностью создания объединений независимых гостиничных

[1] Научный руководитель: д.э.н., профессор РЭУ им. Г. В. Плеханова, Джанджугазова Е.А.

компаний или гостиничных цепей с целью реализации объединенной маркетинговой деятельности, что предполагает снижение затрат и получение синергетического эффекта. Также, следует отметить другие причины появления такой формы объединения в гостиничной отрасли:

- потребность в экономии от масштабирования;
- географическое расширение;
- выход на рынки, имеющие строгие входные барьеры для отдельных гостиничных предприятий или цепей;
- сокращение затрат по выходу на новые рынки.

Целью настоящей статьи является обоснование актуальности стратегических альянсов гостиничных предприятий и выявление ключевых условий их эффективности на современном этапе.

Основная часть

В отношении определения понятия «стратегический альянс» среди специалистов существуют различные точки зрения.

Стратегический альянс – это объединение, которое подразумевает синергию усилий нескольких компаний по совместной реализации продуктов или услуг, кооперации маркетинговых мероприятий, сегментированию рынков сбыта и целевой аудитории. [3]

Под стратегическим альянсом стоит понимать соглашение, подразумевающее достаточно продолжительный процесс кооперации двух или более партнеров, целью которой является получение коммерческих эффектов без слияния партнерских организаций.[6]

В настоящее время сформировалась стойкая тенденция на развитие глобализации, что, безусловно, оказывает влияние на развитие бизнеса. Также можно отметить стремительную скорость появления новых типов предприятий индустрии гостеприимства, различных отраслевых объединений, ассоциаций и союзов. Мировая отрасль гостеприимства представляет собой, прежде всего деятельность резидентов развитых стран. Распространение влияния крупного гостиничного бизнеса Евросоюза и США

свидетельствуют о том, что российский рынок трансформируется в новое состояние, которое подтверждает факт транснационализации туристского и гостиничного бизнеса.

При этом небольшие гостиничные предприятия, хотя и не теряют свою долю рынка за счет своего количества и географических возможностей страны, но, тем не менее, им становится все сложнее конкурировать с крупными гостиничными предприятиями и объединениями.

Влияние гостиничных ассоциаций на гостиничную индустрию в мире очень велико и прежде всего в области распространения корпоративных стандартов гостеприимства, которое стало возможным благодаря формированию объединенных форм бизнеса и в том числе стратегических альянсов. Научная задача направлений развития стратегических альянсов в гостиничном бизнесе как формы организации бизнеса актуальна по ряду причин: снижение рисков и расходов, связанных с выходом на новый рынок, увеличение диапазона операций и расширение сферы влияния.

Учитывая данные Всемирной туристской организации (ЮНВТО), доля туризма от мирового ВВП составляет 3,2%, учитывая мультипликативный эффект 9,4%, в то время как доля занятых в туристической отрасли составляет 7,6% от всего трудоспособного населения. Стоит отметить, что в последнее время Россия активно выходит на мировой туристический рынок. Однако в России, доля туризма в ВВП составляет около 3%. [11]

При этом, несмотря на перспективность развития туристского потенциала в России и возможностей развития гостиничного бизнеса, у отечественных отельеров возникают сложности, связанные с обеспечением должного уровня предоставления качества гостиничных услуг.

Для доведения качества услуг гостиничной сферы до международных параметров необходимо активно использовать опыт лидеров мировой индустрии гостеприимства.

При этом следует учесть, что цифровизация и увеличение скорости распространения информации еще больше усиливают конкуренцию в сфере

гостеприимства. Вместе с тем это провоцирует организации отрасли к переходу на более тесное сотрудничество, в том числе в рамках стратегических альянсов. [9]

Вышеупомянутая организационная форма в гостиничном бизнесе способствует решению различных задач, стоящих перед туристическими и гостиничными предприятиями. Этими задачами являются: разработка стратегического потенциала предприятия, приобретение наиболее устойчивой конкурентной позиции на рынке индустрии гостеприимства и обеспечение жизнеспособности предприятий без использования услуг сторонних организаций.

Одной из особенностей стратегических альянсов является ориентирование на долгосрочное развитие преимуществ перед конкурентами, что почти отсутствует в более традиционных корпоративных соглашениях. Соответственно, все гостиничные организации, участвующие в альянсе, развиваются в системе глобального стратегического плана данного объединения.[8]

Формирование стратегических связей между гостиничными предприятиями в рамках альянса ускоряет процесс приобретение каждой из организаций комплекса выделяющих их преимуществ перед конкурентами, а сама организационная форма сотрудничества в виде стратегического альянса характеризуется умеренным риском и размером инвестиционных вложений по сравнению с глобальными ассоциациями, что делает данную форму наиболее эффективной для развития отрасли.

Таким образом, существуют объективные причины актуальности развития стратегических альянсов, учитывающих специфику бизнеса в гостиничной отрасли.

Стратегический альянс обычно создается, когда компания хочет перейти к связанному бизнесу или новому географическому рынку. Как правило, альянсы формируются между двумя или несколькими

корпорациями, каждая из которых функционирует своей стране, в течение определенного периода времени.

Их цель состоит в том, чтобы участвовать в долевой собственности вновь созданного предприятия и максимизировать конкурентные преимущества на своих комбинированных территориях. [7]

Стоимость формирования стратегического альянса обычно распределяется справедливо среди вовлеченных корпораций и, как правило, является наименее дорогим способом для всех заинтересованных в создании партнерства сторон.

Хотя стратегический альянс хорошо работает для расширения основной деятельности и использования существующих географических рынков, приобретение улучшается для немедленного проникновения на новые территории. Следовательно, альянс является хорошим решением для маркетологов, которые не имеют необходимых инструментов распространения для выхода на новые рынки.

Таким образом, стратегические альянсы – это соглашения об относительно долгосрочном сотрудничестве двух или более партнеров для достижения коммерческих целей, идущие дальше обычных торговых операций, но не доходящие до слияния. Б. Гаррет и П. Дюссож дают следующее определение: «Стратегический альянс – это объединение нескольких независимых предприятий, которые намерены заняться специфическим родом производства или хотят завершить проект, используя при этом знания, материалы и другие ресурсы друг друга, вместо того чтобы: запустить производство самостоятельно, не разделяя ни с кем рисков и не стараясь победить конкурентов; создать условия для слияния или присоединения компаний».[1]

В стратегических альянсах довольно часто используются следующие виды межфирменного обмена, как:

- договор франчайзинга;
- контракт на управление;

- маркетинговый контракт;
- совместное предприятие.

К основным факторам, влияющим на выбор вида межфирменного обмена в стратегических альянсах, относят:

- желаемая степень гибкости во взаимоотношениях партнеров;
- расходы и риски, связанные с организацией сотрудничества;
- потребность для быстрых результатов;
- стратегические цели партнеров и т. д.

В большинстве случаев, разнообразные виды межфирменного обмена чаще всего существуют в различных сочетаниях, взаимно дополняя друг друга, реже – в чистом виде. Далее следует проанализировать главные особенности наиболее распространенных видов межфирменного обмена.

Договоры франчайзинга предусматривают, что материнская компания заключает договор с организацией, обязующейся предоставить им исключительное право на продажу услуг под торговой маркой головной компании, т. е. небольшая и малоизвестная гостиница включается в сбытовую сеть известной гостиничной цепи, что расширяет возможности последней контролировать рынки с минимальными затратами.

Суть договоров управления состоит в передаче оперативного контроля над организацией или предприятием, или этапом его деятельности другой компании за плату. Такие соглашения могут касаться управления гостиничными услугами, людскими ресурсами, маркетингом или финансовым управлением. Оплата услуг принимает различные формы: проценты от продаж или прибыли, единовременные платежи и др.

Маркетинговые контракты схожи с договорами управленческого обслуживания: стартап-компания делегирует ответственность за всю деятельность, связанную с продажей всего или части своего продукта за плату крупной гостиничной организации.

Стратегические альянсы также включают создание и функционирование совместных предприятий (СП), что дает инвестору ряд преимуществ, таких как:

1. Возможность пользования теми же правами, что и национальное предприятие, так как для стратегических альянсов во многих странах предусмотрен либеральный режим;
2. Привлечение местного партнера позволяет получить разнообразные льготы со стороны принимающего государства: субсидии, налоговые льготы.

На территории РФ при открытии гостиниц, принадлежащих мировым гостиничным цепям, наиболее распространен франчайзинговый договор, который предусматривает продажу лицензии на использование торговой марки и прав на участие в системах сбыта и маркетинга сети. Так, например, отель "Националь", входяший в сеть "Le Royal Meridien", московские гостиницы "Марриотт Ройял", "Марриотт Грандъ", "Тверская" входящие в сеть "Marriott" и др. При данной форме сотрудничества мировая гостиничная сеть не занимается вопросами менеджмента в отдельно взятой гостинице.

Ассоциации индустрии гостеприимства могут принимать форму ассоциации, объединяющей организации, которые соответствуют определенным требованиям. Наряду с разветвленной системой продаж и маркетинга, организации индустрии гостеприимства получают узнаваемое название и привлекательный имидж. [2]

Головное гостиничное предприятие альянса строго контролируют соблюдение своих стандартов, не вмешиваясь в управление партнерской гостиницей, но оставляя за собой право, исключить его из альянса в случае грубых нарушений корпоративных норм. Например, только завтрак, подаваемый в ресторанах гостиниц, входящих в Ассоциацию «The Leading Hotels of the World», оценивается по 117 параметрам. Инспекции Ассоциации по проверке качества обслуживания в гостиницах проводятся инкогнито раз в один-два года. При этом ежегодно из данного альянса исключаются 3-5

отелей по причине несоответствия требованиям проверки. Такие строгие меры позволяют Ассоциации поддерживать безупречный имидж и привлекательность бренда.

Существует ряд конкретных преимуществ стратегического альянса для гостиниц, которые могут:

1. Получить мгновенный доступ к рынку или, по крайней мере, ускорить вход на новый рынок;
2. Использовать новые возможности для укрепления своих позиций на рынке, где у предприятия уже есть плацдарм;
3. Увеличить гостевой поток;
4. Получить новые навыки и технологии;
5. Внедрить новые услуги;
6. Расширить каналы распространения;
7. Получите больше знаний о международных обычаях и культуре;
8. Улучшить свой имидж на мировом рынке.

При этом у стратегических альянсов в сфере гостеприимства могут быть и недостатки, такие как:

- Более слабое участие руководства или меньшая доля влияния каждого партнера на решения, принимаемые альянсом;
- Менее эффективная коммуникация между партнерами альянса, в связи с возможной конкуренцией;
- Сложно держать уровень качества предоставляемых услуг с течением времени;
- Потеря контроля над процессами, формирующими качество услуг.

Таким образом, стратегический альянс в индустрии гостеприимства - это сочетание усилий нескольких гостиничных предприятий по совместной реализации гостиничных услуг, разделение рынков и сбытовой сети, совместный маркетинг, исследования и финансовые инвестиции.

Основным мотивом такого объединения является то, что оказание услуг одного гостиничного предприятия стимулирует посещение другой

гостиницы альянса. Одним из стимулов для посещения являются корпоративные программы лояльности, существующие у большинства сетевых отелей, направленные на удержание и привлечение новых посетителей. В сущности, стратегические альянсы позволяют гостиничным предприятиям вступить в непосредственный контакт с потребителями их услуг, организовать их обслуживание на более высоком уровне и тем самым повысить имидж организации гостиничных услуг.

Благодаря созданию стратегических альянсов у гостиничных предприятий появляется возможность повышать качество услуг, инвестировать в экологически чистые технологии, выявлять свободные ниши на туристском рынке, диверсифицировать услуги, предлагаемые в рамках выбранного сегмента рынка, повышать персонификацию обслуживания клиентов.

Проведенный анализ позволил выявить следующие основные типы альянсов в гостиничном бизнесе:

- полные альянсы, которые обеспечивают не только маркетинговые исследования и поддержание высокого качества обслуживания, но и помогают в управлении персоналом и закупках;
- маркетинговые альянсы, обеспечивающие маркетинговые исследования и разработку маркетинговых программ;
- альянсы системы бронирования, которые обеспечивают центральную систему бронирования;
- ориентированные альянсы, представляющие Ассоциации отелей, авиакомпаний и систем бронирования.

Итак, правильно выбранная форма управления может способствовать развитию всей индустрии туризма и гостеприимства, а также повышению уровня предоставляемых услуг, что престиж торговой марки и имидж предприятия гостеприимства.

В столичных городах и мегаполисах, где сконцентрировано большое количество населения, используется система франчайзинга и контракта на

управления, в небольших городах работают независимые гостиницы, иногда объединенные в консорциумы.

Анализ особенностей различных видов интеграции, дает возможность сделать вывод о том, что российским организациям индустрии гостеприимства не стоит ограничиваться использованием какой-либо одной организационной формы интеграции гостиничной деятельности. Необходимо, учитывая специфические условия на конкретном рынке, детально адаптировать их к собственным потребностям, комплексно применять различные организационные формы и тем самым находить оптимальное сочетание. Как показывает практика, компромиссный подход к выбору интеграционных форм бизнеса более эффективен и устойчив к возможным внешним и внутренним воздействиям. Рассмотрим некоторые примеры гостиничных альянсов, созданных на основе специфических условий на различных рынках (Табл. 1).

Таблица 1.

Характеристика существующих стратегических альянсов в гостиничной отрасли. [5]

Год создания	Информация об альянсе	Цель создания	Участники альянса, партнеры
1928	432 отеля в более 80 государствах мира	Объединение маркетинговых усилий – общая стратегия	Независимые отели, интегрированные отели
1991	Присутствуют в более чем 50 государствах	Объединение маркетинговых усилий – общая стратегия	Эксклюзивные отели, замки и виллы
1999		Объединение маркетинговых усилий – общая стратегия	Независимые отели, интегрированные отели

Проанализировав данные, содержащиеся в таблице 1, можно сделать вывод, что для создания наиболее мощного альянса требуются значительные временные затраты. Первый стратегический альянс гостиниц Ведущие Отели

мира (The Leading Hotels of the World) был создан в 1928 году. В настоящее время практически все гостиничные сети входят в стратегические альянсы.

Можно привести пример создания стратегического альянса. В 2018 годумеждународная группа отелей Minor Hotels объявила о приобретении доли в GHA (Global Hotel Alliance).

Сотрудничество Minor Hotels с альянсом началось еще в 2007 году, когда к GHA присоединилась сеть отелей Anantara. В 2019 году GHA исполняется 15 лет, и Minor Hotels стремятся расширить сотрудничество с альянсом. В настоящее время GHA инвестирует в новую систему управления взаимодействия с клиентами и использует совместные технологии в своей программе лояльности DISCOVERY. Кроме того, генеральный директор Minor Hotels войдет в совет директоров GHA. Общий объем инвестиций оценивается в 3,2 миллиона долларов, что составляет 10% в активах Global Hotel Alliance. С момента вступления в GHA в 2007 году в гостиничной компании улучшили позиции на рынке, развили собственные бренды, продолжают приобретать новые. GHA успешно применяет глобальный подход в работе с клиентами, предлагает отелям выгодную программу лояльности, поэтому Minor Hotels приняли решение стать одним из акционеров GHA.

В 2018 году 13 миллионов участников программы DISCOVERY принесли отелям совокупный доход в 1,7 миллиарда долларов, из них около 125 миллионов долларов – от клиентов, неизменно выбирающих тот или иной бренд альянса. В ближайшие несколько лет альянс планирует удвоить эти цифры. Сегодня независимые бренды стремятся к объединению, чтобы конкурировать как с большими влиятельными брендами, так и с менее крупными игроками рынка.

Таким образом, в последние годы гостиничный бизнес стал одним из самых прибыльных бизнесов в мире. Являясь неотъемлемой частью индустрии туризма, гостиничный бизнес играет все более важную роль в мировой экономике как межсекторальный комплекс социальной

инфраструктуры, обеспечивая тем самым десятую часть мирового валового национального продукта, и в ближайшие годы, по отрывочным оценкам, может стать одним из основных факторов мирового развития.[4]

В настоящее время мировая гостиничная индустрия вступила в новый этап развития. На туристическую отрасль, гостиничную отрасль как неотъемлемую часть индустрии туризма и смежные отрасли экономики начали оказывать влияние такие факторы, как информационные технологии, демографические изменения, глобальное разделение труда. В большей степени это отразилось на рынках Европы, Америки и Азиатско-Тихоокеанского региона.[10] Будущее мировой гостиничной индустрии, в состав которой входит более 300 тысяч национальных ассоциаций, отели в 142 странах неразрывно связаны с изменениями, вызванными глобализацией мировой экономики.

Заключение

По результатам изучения актуальности стратегических альянсов на современном этапе можно выделить параметры, при которых данные объединения в индустрии гостеприимства функционируют наиболее продуктивно и такие объединения наиболее востребованы со стороны потенциальных участников:

- при условии высокого уровня непредсказуемости во внешней среде и дефиците информационного обеспечения система стратегических альянсов в индустрии гостеприимства способна адаптироваться к его эффективному формированию, что создает эффект экономии от масштабирования;

- непосредственно гостиничное предприятие способно защитить свои уникальные элементы конкурентоспособности (преимущества, которые выделяют её вне альянса);

- сроки потенциального эффекта от синергии в альянс с другими гостиничными предприятиями являются небольшими;

- при планировании сделок по слиянию и поглощению предварительным этапом данного процесса может быть как раз объединение

в стратегический альянс для получения практического эффекта от синергии гостиничных предприятий;

- в условиях дефицита финансов или законодательных ограничениях со стороны гостиничного предприятия, заинтересованного в поглощении другой компании данной отрасли за счет альянса формируется уникальная возможность вхождения на конкретный национальный рынок.

Таким образом, стратегический альянс в гостиничной отрасли представляет собой объединение усилий нескольких компаний по совместной реализации гостиничных услуг. Стратегические альянсы заключаются для того, чтоб посещение одной гостиницы альянса стимулировало гостей на посещение и других гостиниц именно этого альянса.

Литература

1. Гарретт, Б. Стратегические альянсы. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 331.
2. Джанджугазова Е. А. Инновационный комплекс маркетинга гостиницы: Семь чувственных нот гостеприимства // Российские регионы: взгляд в будущее. — 2015. — Т. 2, № 3. — С. 17–27.
3. Джанджугазова Е.А. Маркетинг туристских территорий: Учебное пособие для академического бакалавриата. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 223.
4. Джанджугазова Е.А. Российский туризм в «новой реальности»: постановка проблемы./ Российские регионы: взгляд в будущее. — 2015. — Т. 2. № 4. — С. 99–109.
5. Зайцева Н.А. Практикум по менеджменту туризма. Ситуации и тесты: Учебное пособие. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Форум, 2011. —168.
6. Карпухина Е.А. Международные стратегические альянсы. Опыт исследования. —М.: Издательство «Дело и Сервис». 2004. — 58.

7. Матвиенко Д.Ю. Стратегические альянсы в конкурентном взаимодействии компаний./ Современная конкуренция. —2010. —№ 6. — С. 18-26.
8. Орехов С. А. Корпоративный менеджмент: Учебное пособие. —3-е изд. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. — 440.
9. Чернышев Д. А. Стратегические альянсы в индустрии гостеприимства в современных условиях развития мирового рынка. / Журнал «Экономика и финансы». — 2011. — №11-12. — С. 4-7.
10. E. A. Dzhandzhugazova, A. I. Kosheleva, A. P. Bondarenko, E. Yu. Nikolskaya, R. R. Gareev. Business administration in hotel industry: problems and solutions (by the example of the Russian Federation)// International Journal of Applied Business and Economic Research; . 2016. Т. 14. № 14. С. 651-660.
11. UNWTO. Официальный сайт Всемирной туристической организации. — URL : http://www2.unwto.org.