

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-22>

УДК 338.48(477)

ДОСВІД СТВОРЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

EXPERIENCE OF CREATING STRATEGIC ALLIANCES IN THE HOTEL BUSINESS

Шикіна Ольга Володимирівнакандидат економічних наук, доцент,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5294-3367>**Гончаренко Яніслава Євгенівна**кандидат економічних наук, доцент,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0087-6745>**Ремігійло Ілона Юріївна**викладач,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7674-9953>**Shykina Olga, Goncharenko Yanislava, Remigailo Ilona**
Odesa National Economic University

Стаття присвячена питанню створення стратегічних альянсів у готельному бізнесі, виявленню критеріїв віднесення до категорії «стратегічний альянс», виявленню переваг та недоліків подібного роду об'єднань та дослідженню найбільших стратегічних альянсів готельного бізнесу. Визначено якими об'єктивними критеріями обґрунтовані інтеграційні процеси в сфері готельного господарства. В ході проведеного аналізу було виявлено чотири основні види альянсів в готельному бізнесі. Наведено приклади стратегічних альянсів: «The Leading Hotels of the World», «Historic Hotels of America», «Small Luxury Hotels of the World», «Historic Hotels of Europe», «Best Eastern Hotels», «The Small Leading Hotels of the World», «Luxury Alliance», «The Leading SPAs of the World», «Global Hotel Alliance», «Alliance City» та «Alliance Resorts» від Reikartz Hotel Group та інш. У топ-10 стратегічних альянсів готельного бізнесу потрапили об'єднання з США, Франції, Великобританії, Іспанії, ОАЕ.

Ключові слова: стратегічні альянси, готельний бізнес, глобалізація, рейтинг найбільших готельних стратегічних альянсів.

The article is devoted to the creation of strategic alliances in the hotel business, identifying criteria for classification in the category of "strategic alliance", identifying the advantages and disadvantages of such associations and research of the largest strategic alliances in the hotel business. An analysis of the available sources on the definition of "strategic alliance" has shown that there is no single correct interpretation, but the most common approach is to treat the strategic alliance as a form of cooperation between economic entities. In this case, the main features of the strategic alliance include the existence of a long-term agreement between the parties (formal, with or without the formation of a legal entity, or informal); the number of participants can be two or more; attraction of any types of property; participants can be both partners and competitors (both potential and actual); participants may be representatives from one or more countries; preservation of legal independence and economic independence; focus on the implementation of certain common strategic goals related to the mission of each of the participants, strengthening competitive advantages, increasing market activity, commercialization of results; based on a partial combination of efforts and resources, the right of control in the part provided for in the agreement, the division of benefits derived from the interaction; more effective sharing of specific and/or scarce assets; separation of all types of risks, including strategic, coordination of strategic management and planning with the possibility of changing the initial conditions. The analysis identified four main types of alliances in the hotel business. Examples of strategic alliances are given: "The Leading Hotels of the World", "Historic Hotels of America", "Small Luxury Hotels of the World", "Historic Hotels of Europe", "Best Eastern Hotels", "The Small Leading Hotels of the World", "Luxury Alliance", "The Leading SPAs of the World", "Global Hotel Alliance", "Alliance City" and "Alliance Resorts" from Reikartz Hotel Group and others. The top 10 strategic alliances of the hotel business include associations from the United States, France, Britain, Spain and the UAE.

Keywords: strategic alliances, hotel business, globalization, ranking of the largest hotel strategic alliances.

Постановка проблеми. Аналіз наявних джерел, щодо визначення поняття «стратегічний альянс» показав, що єдиного вірного тлумачення не існує, але найпоширенішим вважається підхід, який трактує стратегічний альянс як форму співробітництва господарюючих суб'єктів. У такому разі до основних ознак стратегічного альянсу можна віднести наявність довгострокової угоди між сторонами (формальної, з утворенням або без утворення юридичної особи, або неформальної); кількість учасників може бути два та більше; залучення будь-яких видів власності; учасниками можуть виступати як партнери, так і конкуренти (як потенційні так і дійсні); учасниками можуть бути представники з однієї чи декількох країн; збереження юридичної самостійності і господарської незалежності; спрямованість на реалізацію певних спільних стратегічних цілей, пов'язаних із місією кожного з учасників, посилення конкурентних переваг, підвищення ринкової активності, комерціалізацію результатів; базування на частковому об'єднанні зусиль і коштів, праві контролю в частині, передбаченій угодою, поділі отриманих від взаємодії вигод; більш ефективно спільне використання специфічних і/або дефіцитних активів; поділ усіх видів ризиків, у тому числі стратегічних, координацію стратегічного управління і планування з можливістю зміни первісних умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В даний час концентрація різних форм об'єднань в готельному бізнесі стала дуже популярною. Стратегічні альянси в туризмі та готельному бізнесі – це дійсно новий напрямок у веденні бізнесу, і не тільки тому, що воно стало модним і популярним, а тому, що така форма об'єднання організацій індустрії гостинності є найбільш ефективною, яка потребує значних капіталовкладень.

В цілому, не дивлячись на те, що теоретичні аспекти розвитку стратегічних альянсів в готельному бізнесі ще слабо відпрацьовані через порівняно невелику тривалість їх існування, можна сказати, що стратегічні альянси є найбільш перспективними для розвитку як окремого готелю, так і всієї галузі в цілому.

Дослідженню стратегічних альянсів в сфері готельного бізнесу у професійній літературі приділено небагато уваги. Основними джерелами є іноземні статті та матеріали міжнародних готельних мереж [1; 5–9].

Формулювання цілей статті. Метою статті є виявлення існування стратегічних альянсів в готельному господарстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. На нашу думку в організації роботи стратегічних альянсів існують свої переваги та недоліки. До переваг можемо віднести можливість доступу до так званого «ноухау» партнера по альянсу; доступ до різного роду ресурсів, які надає альянс; можливість економити на витратах за рахунок ефекту співпраці; отримання функціональних переваг на новому ринку; здатність впоратися з поставленими проблемами швидше та з витратами менших ресурсів; отримання переваг від синергії; швидка адаптивність до зовнішніх факторів. До недоліків можемо віднести утрату переваг за рахунок розподілу всіх навичок, знань, умінь, ресурсів серед партнерів по альянсу; питання зниження репутації за рахунок партнерства з недобросовісним партнером; утрата автономії; утрата стабільності; міжальянсозна конкуренція; затримка у прийнятті рішень та ін.

У готельному бізнесі найбільш широкого поширення стратегічні альянси отримали у світових готельних мережах. Інтеграційні процеси в сфері готельного господарства викликані об'єктивною необхідністю:

- забезпечення стабільного завантаження готелю, тому в основі кожного готельного об'єднання лежить власна система бронювання орієнтована на першочергове завантаження готелів, що входять до альянсу;

- формування якісної готельної послуги, що залежить від цілого ряду чинників: якість обладнання, кваліфікація персоналу і забезпечення безпеки проживаючих і їх майна, оформлення інтер'єру і т.д. Тому всі провідні готельні об'єднання мають власні нормативи та стандарти оснащення всіх приміщень готелю, а також технологію і стандарти обслуговування;

- прагнення до підвищення завантаження готелю, пошук нової клієнтури і утримання старої змушує готелі проводити глибокий аналіз ринку, клієнтури, готелів-конкурентів, постачальників і т.д., вести активну рекламну і збутову політику, що вимагає використання великих фінансових, інформаційних та людських ресурсів;

- вдосконалення професіоналізму персоналу готелів, що істотно впливає на якість обслуговування гостей.

У топ-10 стратегічних альянсів готельного бізнесу (див. табл. 1) потрапили об'єднання з США, Франції, Великобританії, Іспанії, ОАЕ та Росії. Перше місце за кількістю готелів у 2020 році займав «Best Eurasian Hotels», що

Таблиця 1

Рейтинг 10 найбільших стратегічних альянсів готельного бізнесу

Стратегічний альянс	Країна	2019 рік		2019 рік		2020 рік		2020 рік	
		Кількість готелів	#	Номерний фонд	#	Кількість готелів	#	Номерний фонд	#
Best Eurasian Hotels	РФ	-	-	-	-	3789	1	247610	2
Hotusa Hotels	Іспанія	3035	1	297430	1	3017	2	295666	1
Logis Hotels	Франція	2400	2	47000	9	2078	3	40694	11
HotelREZ Hotels and Resorts	ВБ	932	4	84276	6	1536	4	161254	3
Keytel Hotels	Іспанія	1349	3	136528	4	1297	5	130997	6
Preferred Hotels & Resorts	США	781	5	154329	3	691	6	142472	5
Global Hotel Alliance	ОАЕ	578	7	120814	5	596	7	122326	7
Relais & Châteaux	Франція	580	6	14551	18	580	8	14551	17
Small Luxury Hotels of the World	ВБ	550	8	25781	14	520	9	24375	15
The Leading Hotels of the World	США	430	10	61000	7	425	10	60000	8

Джерело: складено та розраховано за даними [1]

був утворений у 1998 році. На сьогоднішній день у цьому альянсі більше 3700 готелів, розташованих в різних в 300 містах Росії, країн СНД і Балтії [1].

Проведений аналіз дозволив виявити наступні чотири основних види альянсів в готельному бізнесі:

- повні альянси, що забезпечують не тільки маркетингові дослідження і обслуговування, але і допомагають в управлінні персоналом, проведення закупівель;

- маркетингові альянси, що забезпечують маркетингові дослідження і розробку маркетингових програм;

- альянси системи бронювання, що забезпечують центральну систему бронювання;

- спрямовані альянси, що представляють об'єднання готелів з авіакомпаніями і їх системами бронювання [2].

Практика показує, що багато незалежних готелів можуть бути членами кількох альянсів. Однак самі альянси не вітають це і намагаються обмежити участь своїх членів в інших альянсах за допомогою спеціальних умов в угодах про членство.

Під час укладання договору з новими учасниками альянси намагаються залучити готелі з великим досвідом роботи з міжнародними клієнтами, які привели б із собою нову клієнтуру. З іншого боку, альянси допомагають готелям увійти на нові ринки, що без участі в альянсах складно.

Головна заслуга альянсів полягає в тому, що їх члени набувають вже всім відому на міжнародному ринку торгову марку.

Готельні альянси на відміну від готельних мереж не можуть контролювати якість готельного продукту і цінову політику готелів. Однак, за правилами членства, кожен готель повинен піддаватися детальній інспекції (перевірці).

Розглянемо ще один різновид стратегічних альянсів, який одержує поширення в готельному бізнесі. В сучасній глобальній економіці швидко розвиваються різного роду знання і вміння, які змінюють основні умови життя і поведінки людей в суспільстві. При цьому загальнодоступність інформації як би провокує конкурентну боротьбу за володіння знанням. Організації, найбільш здібні до новацій матеріального або духовного складу, отримують конкурентну перевагу. У той же час ресурси однієї компанії не завжди є достатніми для самостійного формування або використання необхідних знань, їм доводиться отримувати їх від інших компаній або ж спільно з ними.

Отже, ключовою для організації стає її здатність до навчання, а одним з поширених мотивів вступу в стратегічний альянс – обмін або придбання знань. Так, з'являються «навчальні» альянси, в яких важливим завданням партнерів стає створення і обмін організаційними знаннями [3–4].

Наведемо приклади відомих стратегічних альянсів у готельному бізнесі. Першовідкривачем серед цих союзів є асоціація «The Leading Hotels of the World», яка балу створена в 1928 р. Ця асоціація об'єднує кращі готелі світу. До неї входять: Le Meridien, Kempinski Hotels & Resorts, Rocco Fortes, Rosewood Hotels, Orient Express Hotels, Oberoi, Ritz, Swissotel і інші. Зараз налічується більше 425 готелів з 80 країн світу [5].

У 1989 р. в США було засновано «Historic Hotels of America», членами якого могли стати тільки ті готелі, які були засновані не менше 50 років назад і згадувалися в національному або регіональному переліку історичних пам'яток. На даний момент у фонді складаються 295 готелів.

У 1991 році був створений на базі «The Leading Hotels of the World» консорціум «Small Luxury Hotels of the World», і зараз в нього входять ексклюзивні готелі, замки і замиські вілли більше ніж з 90 країн світу [5].

У Європі в свою чергу в 1997 р. було створено «Historic Hotels of Europe». Зараз в нього входять 13 асоціацій з 11 країн Європи: Австрії, Британії, Франції, Німеччини, Ірландії, Італії, Норвегії, Португалії, Іспанії, Швеції та Уельсу. Історичні готелі Європи, які об'єднали 283 готелів з сумарним номерним фондом, що перевищує 7952 кімнат, є найбільшим маркетинговим союзом Європи в сфері готельного бізнесу.

У 1998 р. було утворено стратегічний альянс «Best Eastern Hotels». На сьогоднішній день він об'єднує понад 3700 готелів, у країнах СНД та Балтії.

У 1999 р. відкрилось дочірнє підприємство під назвою «The Small Leading Hotels of the World», ці готелі за якістю нічим не відрізняються від «великих» – відповідність 1500 критеріям залишається в силі, тільки номерів в таких готелях має бути менше ста.

Іншим великим готельним альянсом у світі вважається американська мережа готелів Best Western International, яка налічує на сьогоднішній день 4033 готелів в 84 країнах світу. Альянс включає в себе не тільки об'єднання готелів, але і щільне співробітництво з великими турагенствами, авіакомпаніями і глобальними системами бронювання через Інтернет.

У серпні 2000 року був створений великий стратегічний альянс під назвою «Luxury Alliance», який об'єднав в собі всі необхідні суб'єкти готельного бізнесу, для того, щоб пропонувати своїм клієнтам багатий вибір розкішних готелів в світі. Партнерами Luxury Alliance стали: асоціація готелів «The Leading Hotels of the World» і «Relais & Chateaux», великий туроператор «Abercrombie & Kent, Inc», оператор з організації подорожей і морських круїзів «Orient-Express Trains & Cruises» [6].

У 2001 р. в світовому готельному бізнесі з'являється великий глобальний альянс Great Hotels Organization (GHO), який утворився на базі двох інших альянсів: «Great Hotels of the World» (GHOTW) і «Special Hotels of the World» (SHOTW), кожен з яких націлений на різні сегменти ринку. GHOTW і SHOTW є всесвітні альянси розкішних готелів і на відміну від інших асоціацій дозволяють готелям вибрати те членство, яке їм найбільше підходить [7].

GHOTW складаються з: Luxury Golf Collection, Luxury Spa Collection, Luxury Romantic Collection, and Luxury Family Collection.

SHOTW складаються з: The Lifestyle Collection, The Corporate Collection.

Прикладом готельних альянсів можуть служити спеціальні альянси з підтримки іміджу і торгової марки. Готелі укладають «іміджеві альянси» з відомими дизайнерськими лініями (Ralph Lauren, Versace, Bulgari), що дає право клієнтам двох партнерів на спеціальні знижки і обслуговування в будь-яких готелях даної мережі і бутиках певної марки. Прикладом такого альянсу служить готельна група готелів Marriott і компанія Bulgari з 2001 р.

В 2003 р. індустрія готельного господарства знаходилася в стагнації, а онлайнів бронювання переживали бум. В квітні 2003 р. компанія Expedia оголосила про укладення альянсу з Hilton Hotels Corporation на бронювання номерів для всіх відомих брендів ННС за спеціальними оптовими цінами. Це дозволило корпорації Hilton отримувати користь управління цінами в динамічному режимі, а Expedia забезпечити зв'язок між клієнтами за допомогою своєї програми спеціальних цін (Expedia special Rate program).

Слідом відповідна реакція послідувала від іншої відомої готельної мережі Le Meridien, яка в серпні 2003 р. оголосила про створення довгострокового стратегічного альянсу з Visa International. Мета – проведення спільних кампаній з просування торгових марок, а також забезпечення додаткових переваг власникам карток Visa при виборі готелів Le Meridien по

всьому світу. Тим самим утворений стратегічний альянс «Visa i Le Meridien» став сильним союзом в індустрії туризму.

У червні 2004 р. було створено історичний альянс між Національним фондом історичних готелів Америки і Об'єднанням Історичних готелів Європи. Мета даного альянсу – розвивати культурно-пізнавальний туризм як в Америці, так і в Європі з тим, щоб надати можливість великій кількості людей, які цікавляться історією, ознайомитися з історичною та культурною спадщиною обох континентів. Альянс було укладено строком на два роки, протягом яких партнери взаємно співпрацювали, просуваючи послуги один одного, використовуючи при цьому свої сайти в Інтернеті і рекламні буклети, беручи участь у виставках і влаштовуючи спеціальні презентації.

Також в 2004 р. у асоціації «The Leading hotels of the World» з'явилося інше відгалуження – «The Leading SPAs of the World», в яке входять готелі, які надають SPA-послуги. Заявки на участь подали 85 готелів по всьому світу.

У березні 2004 р. чотири відомі готельні компанії об'єднали свої зусилля, утворивши всесвітній альянс, заснований на спільності їх ідеології надання клієнтам унікальних, персоналізованих готельних послуг. Новий «Global Hotel Alliance» включає в себе такі мережі, як «Готелі та курорти Кемпінські»; «Готелі та курорти Пан Пасифік»; «Готелі та курорти Ріджес»; «Готелі та курорти Уіндхем» [8]. Альянс об'єднав 596 готелів верхньої цінової категорії і класу «люкс» і понад 122326 готельних номерів на п'яти континентах в партнерство спільного маркетингу з метою запропонувати клієнтам більш широкий спектр послуг з розміщення в міжнародному масштабі.

Також варто відзначити, що класичний приклад стратегічного альянсу в готельному бізнесі прийнято вважати альянси між готелями та авіакомпаніями. Зараз практично всі провідні готелі світу працюють з певними

авіакомпаніями, оскільки дана маркетингова стратегія має на увазі надання взаємних знижок і комісійних, наприклад, готель Baltshug Kempinski і Lufthansa Airlines; готель Sheraton Palace і Lufthansa Airlines; Best Eastern Hotels і Aeroflot.

У грудні 2014 р. Huazhu Hotels Group і французька група Accor створили стратегічний альянс для розширення спільної мережі готелів в Китаї, Монголії і на Тайвані.

Прикладом готельного стратегічного альянсу на території України може слугувати утворення додаткового об'єднання у Reikartz Hotel Group. Готельна мережа пропонує декілька брендів своєї мережі – Reikartz, Optima, VitaPark, Raziotel. Але якщо готель не хоче становитися частиною сім'ї Reikartz Hotel Group, але хотів би мати доступ до багатьох переваг цієї готельної мережі було запропоновано організувати ще підрозділі Alliance City та Alliance Resorts. З 63 готелів, що мають відношення до Reikartz Hotel Group на території України 21 відноситься до Alliance City та Alliance Resorts [9].

Висновки. Процес глобалізації набирає значних обертів, і на практиці показує, що за такою формою ведення бізнесу стоїть багатообіцяюче майбутнє, яке дозволить як незалежним готелям, так і інтегрованим мережам по-новому поглянути на конкурентну боротьбу в світовому масштабі. До найвідоміших стратегічних альянсів готельного господарства можемо віднести «The Leading Hotels of the World», «Historic Hotels of America», «Small Luxury Hotels of the World», «Historic Hotels of Europe», «Best Eastern Hotels», «The Small Leading Hotels of the World», «Luxury Alliance», «The Leading SPAs of the World», «Global Hotel Alliance», «Alliance City» та «Alliance Resorts» від Reikartz Hotel Group та інш. У топ-10 стратегічних альянсів готельного бізнесу потрапили об'єднання з США, Франції, Великобританії, Іспанії, ОАЕ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. 325 hotels. URL: http://www.marketingandtechnology.com/repository/webFeatures/HOTELS/H1807_Special_Report_Intro.pdf
2. Шикіна О.В. Динаміка розвитку міжнародної готельної індустрії на прикладі готельних мереж. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 12(210). С. 82–91.
3. Шикіна О.В., Гончаренко Я.Є., Козловський Р.С. Тенденції розвитку європейського ринку готельних послуг. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Науки: економіка, політологія, історія*. 2019. № 5(268). С. 216–233. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2019/268/pdf/216-233.pdf>
4. Даниліна С.О., Коцюрубенко Г.М., Шикіна О.В. Фінансово-економічні наслідки пандемії для світової туристичної галузі. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 52. Ч. 1. С. 29–34. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/52_1_2020/6.pdf

5. Офіційний сайт The leading hotels of the world. URL: www.lhw.com
6. Офіційний сайт Luxury alliance. URL: www.luxury-alliance.com
7. Офіційний сайт Great Hotels of the World. URL: <https://www.ghotw.com/>
8. Офіційний сайт Global Hotel Alliance. URL: <https://www.globalhotelalliance.com/>
9. Офіційний сайт Reikartz Hotel Group. URL: <https://reikartz.com/>

REFERENCES:

1. 325 hotels. Retrieved from: <https://cutt.ly/DSBuuAu>
2. Shykina O.V. (2018) Dynamika rozvytku mizhnarodnoi hotelnoi industrii na prykladi hotelnykh merezh [Dynamics of development of the international hotel industry on the example of hotel chains]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 12(210), pp. 82–91. (in Ukrainian)
3. Shykina O.V., Honcharenko Ya.Ye., Kozlovskiy R.S. (2019) Tendentsii rozvytku yevropeiskoho rynku hotelnykh posluh [Trends in the development of the European hotel services market]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu. Nauky: ekonomika, politolohiia, istoriia*, no. 5(268), pp. 216–233. Retrieved from: <https://cutt.ly/vSBjoGy> (in Ukrainian)
4. Danilyna S.O., Kotsiurubenko G.M., Shykina O.V. (2020) Finansovo-ekonomichni naslidky pandemii dlia svitovoi turystychnoi haluzi [Financial and economic consequences of the pandemic for the world tourism industry]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 52, pp. 29–34. Retrieved from: http://bses.in.ua/journals/2020/52_1_2020/6.pdf (in Ukrainian)
5. The leading hotels of the world. Retrieved from: www.lhw.com
6. Luxury alliance. Retrieved from: www.luxury-alliance.com
7. Great Hotels of the World. Retrieved from: <https://www.ghotw.com/>
8. Global Hotel Alliance. Retrieved from: <https://www.globalhotelalliance.com/>
9. Reikartz Hotel Group. Retrieved from: <https://reikartz.com/>