Аграрен университет – Пловдив, Научни трудове, т. LX, кн. 1, 2016 г.
Кръгла маса ***Специализирани видове туризъм – предизвикателства и перспективи***
Agricultural University – Plovdiv, Scientific Works, vol. LX, book 1, 2016
Round table ***Special forms of tourism – challenges and prospects***

СТРАТЕГИЧЕСКИЯТ АЛИАНС КАТО АЛТЕРНАТИВА ПРЕД ХОТЕЛСКИТЕ МЕНИДЖЪРИ В ДЕСТИНАЦИЯ БАНСКО, БЪЛГАРИЯ
STRATEGIC ALLIANCE AS AN ALTERNATIVE TO HOTEL MANAGERS IN THE DESTINATION OF *BANSKO*, BULGARIA

Илиян Маринов
Iliyan Marinov

Университет за национално и световно стопанство – София
University of National and World Economy – Sofia

E-mail: Iliyan.marinov@abv.bg

Abstract

The strategic alliances in the hospitality sector are a modern form of business organisation, which offers many advantages and constitutes a good alternative for achieving market share expansion, implementing high service standards and improving loyal customer retention. The dynamic tourism market requires the ability to adapt quickly and therefore through consolidation of the efforts, the set targets could be achieved more easily. This article provides information about the peculiarities of the strategic alliances in the hospitality business by introducing this concept as a successful business model ensuring competitive advantages. By presentation of an actual situation to hotel managers in the resort of *Bansko*, Bulgaria, the author would like to provide information about the potential benefits and risks of the partnership in order to be able to study their awareness and attitude towards this new business model. The paper also presents the main results of the study and confirms that the hotel managers are still not ready to accept the strategic alliance as a great alternative and a key step towards business development.

Key words: strategic alliance, hospitality management, destination management, business model.

ВЪВЕДЕНИЕ

С нарастващото признаване на факта, че границите на фирмата постепенно стават по-размити, фирмите започват да търсят *алтернативи* за самостоятелно удовлетворяване и развитие. Когато очакваните ползи от сътрудничеството надвишават тези при самостоятелно действие, голяма част от съвременните фирми могат да се пренасочат към ***стратегически алианси*** или мрежи за сътрудничество. ***Предизвикателство*** пред настоящата разработка е решаването на проблемите, свързани с *нагласите*

на мениджърите за встъпване в стратегически алианс. Алиансите са все още трудноразпознаваема структура в България. Подобен род обединения не са забелязани в хотелиерския сектор и ръководителите на отделните обекти поглеждат плахо към тази възможност, която би могла да предостави редица предимства, между които: повишаване на квалификацията на обслужващия персонал; създаване на идентичност на дестинацията; общи рекламни кампании; общ маркетингов модел за алианса; който да послужи за повишаването на общото равнище на средната цена и средната заетост на легловата база. Подробно предоставена информация за тези евентуални ползи буди интерес в мениджърите, чиято проекция би могла да бъде коментирана и като конкретно желание за участие в съюза, склонноста за което се явява и предмет на изследване в настоящата статия.

МАТЕРИАЛИ И МЕТОДИ

Стратегическите алианси, като *форма на организация на бизнеса,* целят съгласуване и координация между участниците в усилията им за разрешаване на общи проблеми и задачи, които възникват в оперативната им дейност, а именно: провеждане на маркетингови изследвания, разработване и реализация на туристическия продукт, професионална подготовка на кадри и др. За ***целите*** на настоящата статия, анализираме мненията на ограничен брой участници – мениджъри на апартаментни хотели в дестинация Банско, с основен сезон на търговска дейност – зима. Основният проблем, отбелязан в него, е равнището на професионалната квалификация на служителите през активния зимен сезон и слабата потребителска оценка по отношение на този критерий на хотелите. Избрали сме апарт-хотелите, поради следните факти:

- Наличие на изключително сериозен пазарен дял, в следствие на трансформацията на обектите от ваканционен недвижим имот към хотелиерски такъв. От близо 400 обекта в онлайн каналите за продажба, почти липсват класически хотели.
- Този тип хотелиерски продукти са все по-търсени от съседните пазари, във връзка с ниските ценови равнища и до известна степен приемливи нива на съотношението цена – качество.
- Предоставените удобства, които предлагат на гостите от гледна точка на функционалност на оборудването и предоставената възможност за икономии от допълнителни услуги, както и всички предимства произтичащи от принципа – „на хотел в собствен дом”.

Дестинация Банско е атрактивна през цялата година. Нарастналата популярност на курорта като иделано място за ски ваканция, в резултат на често провежданите състезателни мероприятия от световно ниво, е само част от цялостната картина за планинския ни град. Инициативите на местно управленско ниво за удължаване на сезона и преминаване към целогодишен туристически имидж бележат успех. В културния календар на града, извън активния зимен сезон, присъстват десетки фестивали – музикални, театрални, филмови. Конферентният и събитийният туризъм също се представят заводолително на ниво хотелски профил. Изброените

предпоставки ни дават основание да приемем, че *дестинацията се развива активно като целогодишна, но въпреки това зимата остава водеща като активен сезон*, поради:

- по-високото равнище на средната цена на нощувка за дестинацията като цяло;
- големият обем хотелски и търговски структури, които функционират само през зимата;
- психологическите характеристики на местното население и тяхното тълкуване за активен сезон (Parusheva, 2014);
- подчертаният „ски" профил на дестинацията;
- лидерските позиции в региона, по отношение на условията за зимни спортове;
- конюнктурата на съседните чужди туристически пазари;
- желанията за развитие на местния бизнес.

Презентацията на стратегическия алианс пред мениджърите цели обединението да бъде представено като спасителен вариант за някои от най-проблемните области в дестинацията. Проучване на автора във водещите портали за интернет отзиви набелязва следните две групи критични проблеми:

- проблеми, свързани с потребителската оценка на качеството на туристическия продукт на апарт-хотелите в дестинация Банско;
- проблеми, свързани с понижаването на коефициента „цена – качество".

Решението на подобни проблеми е комплексно. Пред мениджърите, които вземат участие в проучването е представена информация, свързана с мотивите и ползите за встъпване в алианси, както и информация за риск и евентуални негативни последици от партньорството.

За примерите за ползите, изхождаме от твърдението, че фирмите могат да постигнат това, което не са способни да направят сами, като влязат в стратегически алианси, тъй като алиансите основно могат да им предоставят достъп до ценните ресурси (Das & Teng, 2000a) и възможности на други фирми. Когато са формирани и управлявани добре, алиансите могат да създадат конкурентно предимство или стойност на фирмите партньори, в следствие на сътрудничеството, което да се използва срещу конкурентите, които са извън алианса (Teng, 2003).

Добре известно е, че съществува широк обсег от конкурентни и абстрактни ***мотиви*** в процеса на образуване на стратегически алианси, но тези мотиви се *различават при различните фирми* и във времето са се променили доста (Mollary & Col, 1996, 1998). Обобщавайки литературата по въпроса, стратегическите алианси могат потенциално да предоставят на партниращите си фирми:

1. жизненоважни ресурси, включително специфични умения и финансови ресурси, които позволяват споделяне на риска и разходите с други фирми;

2. възможности за установяване на доверие и подобряване на репутацията;

3. способност за повишаване на ефективността и за улесняване на стратегическата координация сред конкурентите за повишаване на пазарната сила;

4. способност за повишаване на надеждността;

5. достъп за адаптиране нуждите на партньорите, икономика на обсега и мащаба, икономика на вертикалната интеграция;

6. стратегическата гъвкавост фирмите да станат по-ефективни и да придобият по-силна конкурентна позиция, със способност да се адаптират към промените на средата, след като фирмата има по-малко ресурси и компетенции за всяка от различните технологии и дейности;

7. достъп до постигането на трудни за окачествяване цели, каквито са реструктурирането, обучението и придобиването на знание.

Всяка фирма, която образува алианс очаква да придобие поне една от тези ползи или предимства. Въпреки това, стратегическите алианси могат да бъдат и проблематични. Съществуват *неизбежни потенциални рискове и негативни страни при стратегическите алианси*, които съвсем обобщено биха могли да бъдат класифицирани по следния начин:

1. Алиансите могат да доведат до намаляване на приходния поток, тъй като всеки партньор очаква да сподели печалбите (Shean, 1990).

2. Те могат да развият прекомерна зависимост от другите партньори (Miles & Col, 1999), което е вредно за по-уязвимите фирми в дългосрочен план.

3. Могат да заключат фирмите в непродуктивни или не толкова оптимални отношения, или да направят така че на фирмите да им е трудно да се съюзят с други фирми, извън алианса (Gulati & Col, 2000).

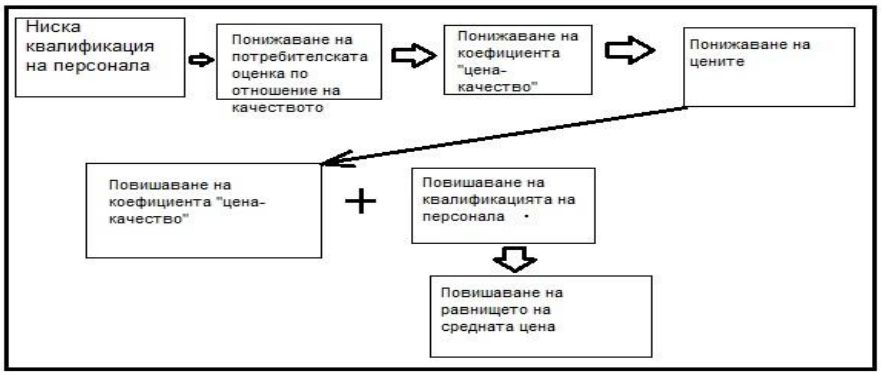
4. Някои фирми могат да измамят другите партньори, като преувеличават техните собствени печалби за сметка на алианса (Das, 2006).

5. Алиансите могат да станат причина за появата на тежки структури за управление (Goerzen & Beamish, 2005).

6. Те могат да доведат до лошо изпълнение, удобно поведение и не добро усвояване на знанието и технологиите (Sampson, 2004).

След представяне на ползите, потенциалните рискове и негативните последици, пред мениджърите е представен ***модел за повишаване на склонността на потребителите да платят повече. Именно това се явява един от факторите за увеличение на средната цена*** в дестинация Банско, който активно би проработил в условията на стратегически алианс.

Моделът съдържа няколко компонента, взаимодействие между тях с конкретен желан резултат. В най-обобщен схематичен вид може да бъде представен по следния начин:



Фиг. 1. *Примерен модел за повишане на средната цена*
Fig. 1. *An example model of increasing the average price*

Както вече споменахме, ниската квалификация на кадрите, ангажирани в хотелиерската дейност в дестинация Банско, е един от факторите, който оказва влияние върху потребителската преценка за качество на туристическия продукт на апарт-хотелите в курортния град (Pencheva, 2013). При определено ниво на цените, дефинирано от пазарната конюнктура в дестинацията, туристите се чувстват неудовлетворени и техният интерес продължава да бележи спад (Aleksandrov, 2014). *Универсалният измерител за потребителско удовлетворение „съотношение цена – качество”*, въведен в последно време, се *понижава* – при дадени ценови нива, които не са обосновани на потребителската оценка и повижаващо се чувство на неудовлетвореност от страна на туристите. Най-логична и бързо действаща мярка в случая се явява понижаването на цените – основен проблем за дестинацията, което от своя страна връща нивата на потребителска удовлетвореност в заводолителни граници. Тук е моментът, в който тази подобрена удовлетвореност трябва да бъде комбинирана с ясна политика за подобряване на качеството (в нашия случай, повишаване на квалификацията на персонала) и съответно да бъде засилена нагласата на туристите да платят повече и по този начин да се повиши средното равнище на цените на хотелския продукт. *Прилагането на представения примерен прост модел като хипотетична ситуация за просто решение на въпросите за качество на хотелския продукт пред мениджърите може бъде определено като силен мотив за встъпване в стратегически алианс, който да ни позволи да измерим нагласата им за партньорство от този особен род съюз*.

Чрез анализ на едномерни честотни разпределения по категориен признак, ще изведем резултатите от оценките на мениджърите по отделните групи въпроси, които са абсолютно равнопоставени и равни на брой по отделните категории. Няма да бъде извършвана ранжировка по значимост за получаването на окончателните резултати и приемането на валидно изследователско предложение. За улеснение и с цел сравняване на резултатите, ще въведем бална оценителна система по отделните отговори. Изследователските предположения (хипотези), които представяме имат по-

скоро качествен и категоричен смисъл, отколкото статистически. Иначе казано, не се налага дефинирането на нулева и алтернативна хипотеза за постигане на изследователската ни цел, тъй като нямаме предварително дефиниран желан резултат, с който да съобразим резултатите.

Таблица 1. Емпирично социологическо изследване
Table 1. Empirical study

ЕМПИРИЧНО СОЦИОЛОГИЧЕСКО ИЗСЛЕДВАНЕ на база фокус-група от мениджъри на 3- и 4- звездни апарт-хотели в дестинация Банско, по отношение на нагласата им за встъпване и разбиране на понятието „стратегически алианс”	
Респонденти	**Мениджъри на 3 и 4 звездни апарт-хотели Банско.**
Структура	**Без ограничения на демографските характеристики.**
Изследователски профил	**Изследване на нагласите за участие и оценка на разбирането на партньорството; събиране на информация, с цел извеждане на обща мениджърска нагласа.**
Изследователски проблем	**Да се установят конкретни оценки на нагласите на мениджърите по изведения модел и да се набележат критичните точки.**
Обект на изследване	**Активни мениджъри на апарт-хотели 01.09.2015–15.10.2015 г.**
Предмет на изследване	**Комплексна оценка на за разбирането на понятието „стратегически алианс” и нагласите за участие или неучастие в него**
Цел	**Да се разкрият критичните и проблемни области и да се дадат насоки за тяхното подобряване.**
Основни изследователски въпроси	**Проведено анкетно проучване, което включва въпроси с цел оценка на нагласите на мениджърите, оценка на предложения модел, разбиране на понятието „стратегически алианс”.**
Основни изследователски предположения	• **Мениджърите разбират понятието и смятат, че чрез встъпване в алианс биха могли да решат проблем като този в модела (оценка „висока”).** • **Мениджърите разбират понятието, но не са сигурни, че чрез встъпване в алианс биха могли да решат проблем като този в модела (оценка „добра”).** • **Мениджърите разбират понятието, но не смятат, че чрез встъпване в алианс биха могли да решат проблем като този в модела (оценка „слаба”).** • **Мениджърите не разбират понятието и не смятат, че чрез встъпване в алианс биха могли да решат проблем като този в модела (оценка „нулева”).**
Метод и процедура на събиране на данни	**Дескриптивен метод – пряка индивидуална анкета.** **Използвани са анкетни карти с по 16 въпроса за оценка по отношение на посочените компонентите, както и лични характеристики за цели на автора. Анкетното проучване е проведено на място, като попълването на анкетната карта отнема на мениджърите средно по 25 мин. След събиране на анкетните карти данните от тях са обработени с Excel и SPSS 13.0.**
Целева съвкупност	**Изборът се осъществи на фокусен принцип след покана на мениджърите.**
Брой респонденти	**Попълнени са общо 17 анкети.** **Общият брой на валидните анкети е 17. За валидни са считани само анкети, които са без липсващи отговори.**

Въз основа на горепосочената класификация за оценка на нагласите, е съставен оценъчен въпросник от 3 части – според желаните резултати за автора:

- *част 1* – обхваща въпросите по отношение на разбирането на понятието „стратегически алианс";
- *част 2* – засяга въпроси, свързани с оценка на адекватността на примерния модел за хипотетична ситуация;
- *част 3* – определя оценката на мениджърските нагласи за участие в стратегически алианс.

РЕЗУЛТАТИ

В анкетно проучване на мениджърите бяха зададени въпроси, относно нагласите им за встъпване в стратегически алианс, с цел повишаване на квалификацията на персонала. Целевата група на проведеното анкетно проучване включва общо 17 мениджъра на 3 и 4 звездни апарт-хотели в дестинация Банско, които определят като активен за своята дейност зимния сезон. Използваните методи включват – фокус група с мениджъри на апарт-хотели с категория 3 и 4 звезди; въпросници за изследване и анализ чрез оценовъчен въпросник **за разбирането на понятието „стратегически алианс"; на представения по-горе модел** и на **нагласите за участие или неучастие в стратегически алианс.**

Въведена е бална скала, която е еднаква за всички въпроси и от трите категории, съответстваща на категорийните оценки – нулева, слаба, добра и висока. Отговорите на въпросите са формулирани: Напълно съгласен; Съгласен до известна степен, По-скоро несъгласен; Напълно несъгласен и съответстващите им бални единици – 4, 3, 2 или 0. Всяка група за оценка съдържа равен брой въпроси – по 4 или общо 12.

Интервалите за класификацията на оценките по отделните групи въпроси според отговорите на мениджърите са: Нулева (0–68); Слаба (69–137); Добра (138–206) и Висока (над 207).

Получаването на класификацията по отделните групи въпроси, ще ни позволи да приемем и действаща хипотеза, която ще бъде с качествен и категориен смисъл.

Резултатите, които получихме от анкетата, са представени в таблица 2.

Таблица 2. Обобщени резултати
Table 2. Summary results

Тематика	Общ резултат	Категорийна оценка	Бални ед.
Част 2 "Разбиране на понятието"	97	Слаба	1
Част 3 "Адекватност на предложения модел"	142	Добра	2
Част 4 "Нагласи за участие"	84	Слаба	1
		Общо	**4**

Класификацията на окончателната оценка се извършва по бална скала: нулева – 0, слаба – 1, добра – 2 и висока – 3. Интервалите за окончателната оценка са следните : (0 ; 2,25) – нулева; (2,26 ; 4,50) – слаба; (4,51 ; 6,75] – добра; над 6,75 – висока.

Полученият резултат от 4 бални единици ни дава основание да приемем за окончателна оценка от проучването категория – „слаба" или работно авторско предположение, което би могло да бъде прието като желан или очакван резултат при бъдещо задълбочено изследване, твърдението: *„Мениджърите разбират понятието, но не смятат, че чрез встъпване в алианс биха могли да решат проблем като този в модела".*

ИЗВОДИ

Получените резултати от проведеното емпирично социологическо проучване под формата на анкета между мениджъри на апарт-хотели в Банско, с цел проучване на първоначални нагласи за участие в стратегически алианс ни дават основание да концентрираме изводите около **следните опорни точки:**

- Понятието „стратегически алианс" е ново за българския хотелски мениджър.
- Управлението на голяма част от обектите се насочва предимно към оперативни проблеми на дейността, без да се засягат критични отправни точки в процеса на предлагане на продукта.
- Обединението между конкуретни като алтернатива за по-добри резултати не стои адекватно на фона на общата мениджърска нагласа.

REFERENCES

Aleksandrov, K., 2014. The role of DMO for sustainable development of a tourist destination – Bulgaria case study. // *Journal of Tourism Research (Athens, Greece),* Vol. 9, 198–209.

Das, T. K., B. S. Teng, 2000a. Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective. // *Organization Science*, 11 (1), 77–101.

Gulati, L., Puranam, 2005. Adaptation in vertical relationships: Beyond incentive conflict. // *Strategic Management Journal*, 26 (5).

Gulati, R., 1995. Does Familiarity Breed Trust? The Implications Of Repeated Ties For Contractual Choice In Alliances. // *The Academy Of Management Journal*, 38 (1), 85–112.

Parusheva, T., 2014. Avantages concurrentiels de la diversite culturelle dans l'industrie del'hospitalite. // *Revue européenne du droit social.* Volume XXIV, Issue 3, 177–183.

Pencheva, A., 2013. Professional Training of Tourism Personnel in Bulgaria Destination. // 3-rd International Conference on Tourism and Hospitality Management (ICTHM 2013). Athens – Greece, 57–69.