И.Н. НОВИ

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНОЙ ОТРАСЛИ НА ОСНОВЕ SWOT-АНАЛИЗА

Статья посвящена оценке конкурентоспособности гостиницы на основе SWOT-анализа. По данным экспертной оценки установлены основные проблемы, имеющиеся на предприятии на данный момент. Показано, что на деятельность фирмы влияет большое количество факторов внешней и внутренней среды. Они оказывают как прямое, так и косвенное влияние и взаимосвязаны между собой.

Рынок гостиничных услуг, конкурентоспособность, сильные и слабые стороны, возможности, угрозы.

Заинтересованность предприятий гостиничной отрасли в повышении экономической эффективности работы усиливает необходимость повышения конкурентоспособности предлагаемых услуг. В современных условиях конкурентоспособность отеля является одним из важнейших факторов обеспечения безопасности гостиницы, а точнее ее способности к выживанию в условиях экономического кризиса и, как следствие, снижения спроса [1]. Вышеизложенное обусловливает актуальность данной темы исследования.

В настоящее время для обеспечения конкурентоспособности гостиницы необходимы новые подходы к организации обслуживания гостей и менеджмента. Специфика индустрии гостеприимства проявляется в том, что люди, занятые в сфере гостиничного бизнеса, должны быть всецело ориентированы на клиента и сами являться своего рода частью товара, реализуемого предприятием. Этот факт определяется спецификой товара, предлагаемого гостиничным бизнесом: неосязаемость, неотделимость от источника, непостоянство качества и несохраняемость [2]. Управление конкурентоспособностью предполагает осуществление мер **по** систематическому совершенствованию услуг, постоянному поиску новых видов рекламы, новых групп потенциальных клиентов, улучшению сервиса.

В настоящее время очень сложно наблюдать за всеми реальными и потенциальными конкурентами гостиницы. Недостаточно определить своих соперников и позицию на рынке, необходимо прогнозировать дальнейшую динамику конкурентной борьбы. Это делается, прежде всего, на основе оценки внутреннего потенциала организации в сравнении с аналогичными показателями конкурентов. В данной работе автором использован наиболее известный приём для оценки конкурентоспособности гостиницы, а именно SWOT-анализ.

Объектом данного исследования является гостиница «Greenwich-Park Hotel&SPA», расположенная в г.Таганроге, являющемся крупным промышленным и рекреационным центром юга России. Таким образом, для рынка гостиничных услуг в г.Таганроге характерно совмещение элементов, присущих как крупному промышленному, так и курортному городу. Главной отличительной чертой гостиницы является ее расположение на территории единственного в городе и во всей Ростовской области термального комплекса, включающего бани, сауны, открытые горячие и холодные бассейны и предлагающего широкий спектр SPA-процедур.

Для выявления направлений повышения конкурентоспособности предприятия и совершенствования существующей стратегии на основании экспертной оценки был произведен качественный и количественный SWOT-анализ, который позволил выявить и структурировать сильные и слабые стороны гостиницы «Greenwich-Park Hotel», а также потенциальные возможности и угрозы, с целью получить более ясную оценку сил отеля и ситуации на гостиничном рынке в г.Таганроге.

В соответствии с методикой в ходе проведения SWOT-анализа были опрошены пять экспертов (директор ООО «ЮгПартнерСервис», главный бухгалтер гостиницы «Greenwich-Park Hotel&SPA», управляющий туристическим агентством «Спутник-Юг», администратор бутик-отеля «Варваци», управляющий гостиницей «Ассоль»). Результаты экспертных оценок отражены в табл. 1.

В табл. 2 представлены количественные результаты взаимного влияния факторов внешней и внутренней среды, на основе ранжирования которых можно выделить группу наиболее опасных, слабых сторон предприятия.

Как видно из таблицы, основными проблемами, имеющимися на предприятии на данный момент, являются:

- рекламная деятельность;
- преобладание туристской направленности посетителей (отсутствие бизнесменов и командированных);
- непродолжительнывй срок пребывания в гостинице;
- небольшой номерной фонд гостиницы.

Таблица 1

Матрица SWOT-анализа гостиницы «Greenwich-Park Hotel&SPA»

Сильные стороны (S)	**Слабые стороны (W)**
1) Выгодное местоположение гостиницы в историческом центре города, на берегу моря 2) Стабильная позиция на рынке 3) Широкий спектр дополнительных услуг 4) Хороший имидж отеля 5) Возможность проведения банкетов, встреч, конференций и т.д.	1) Небольшой номерной фонд гостиницы 2) Сезонность спроса на услуги размещения в гостинице 3) Короткий срок пребывания в гостинице 4) Преобладание туристской направленности посетителей (незначительный удельный вес бизнесменов и командированных) 5) Неграмотно построенный маркетинг гостиницы
Возможности внешней среды (O)	**Внешние угрозы (T)**
1) Отношение к работе и досугу 2) Требования к качеству продукции и уровню сервиса 3) Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств 4) Образ жизни и привычки потребления 5) Доступ к новейшим технологиям	1) Уровень инфляции и процентные ставки 2) Нестабильная политическая ситуация в стране 3) Курсы основных валют 4) Визовые режимы между странами 5) Уровень безработицы, условия труда и размер его оплаты

Таблица 2

Количественные результаты SWOT-анализа гостиницы «Greenwich-Park Hotel&SPA»

Таблица для эксперта	*Внешняя сторона*										
	Возможности					**Угрозы**					
Внутренняя сторона	1.Отношение к работе и досугу	2.Требования к качеству продукции и уровню сервиса	3.Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств	4. Образ жизни и привычки потребления	5. Доступ к новейшим технологиям	1.Уровень инфляции и процентные ставки	2.Нестабильная политическая ситуация в стране	3. Курсы основных валют	4. Визовые режимы между странами	5. Уровень безработицы, условия труда и размер его оплаты	**ИТОГО:**
Сильные стороны											
1. Выгодное местоположение	+4	+5	+5	+2	+3	+5	0	+2	+1	+1	**+28**
2. Стабильная позиция на рынке	+4	+3	+4	+3	+3	+3	+1	+2	+1	0	**+24**
3. Широкий спектр дополнительных услуг	+2	+4	+5	+4	+5	+5	+2	+3	+2	+4	**+36**
4. Хороший имидж отеля	+3	+3	+5	+4	+3	+2	+1	+2	+2	+1	**+26**
5. Возможность проведения банкетов, встреч, конференций и т.д.	+2	+4	+2	+2	+3	+3	+3	+2	+1	+3	**+25**
Слабые стороны											
1.Непродолжительный срок пребывания в гостинице	-3	-2	-5	-5	-4	-5	-1	-1	-1	-2	**-29**
2. Небольшой номерной фонд гостиницы	-5	0	-3	-4	-5	-5	-2	-2	-1	-1	**-28**
3. Сезонность спроса на услуги размещения в гостинице	-1	0	-1	-1	0	-4	-2	-1	-2	-4	**-16**
4. Преобладание туристской направленности посетителей (незначительное количество бизнесменов и командированных)	-1	-3	-1	-2	-2	-4	-1	-3	-4	-1	**-31**
5.Рекламная деятельность	-4	-5	-5	-5	0	-5	-2	-2	-2	-2	**-32**
ИТОГО:	**+1**	**+9**	**+6**	**-2**	**+2**	**-5**	**-1**	**+2**	**-3**	**-1**	**17**

(Шкала от -5 до +5;)

Для определения уровня конкурентоспособности гостиницы «Greenwich-Park Hotel&SPA» необходимо сравнить её с основными конкурентами. Для оценки конкурентных позиций гостиницы необходимо рассмотреть те гостиницы, которые зарекомендовали себя у потребителей, находятся на рынке более трёх лет и сравнимы по ценовой категории номеров. Именно они составляют наиболее сильную конкуренцию.

В табл. 3 представлена сравнительная характеристика конкурентов.

В результате предыдущих этапов и на основании экспертной оценки автором рассчитан коэффициент конкурентоспособности основных гостиниц-конкурентов, действующих на рынке гостиничного бизнеса в г. Таганроге.

Оценка конкурентов проводилась по 10 факторам по десятибалльной шкале. Весомость фактора определялась в диапазоне от 0 до 1 (табл. 4).

Таблица 3

Сравнительная характеристика конкурентов

Характеристика	РГК «Извольте»	Гостиница «Ассоль»	ГК «Маликон»	Бутик-отель «Варваци»	Гостиница «Greenwich-Park Hotel&SPA»
Местоположение	Центр города	Берег моря	Центр города	Центр города	Берег моря Набережная
Количество номеров	7	59	36	11	39
Стоимость номера категории «люкс»	3800	5000	10999	6000	3500
Стоимость номера категории «полулюкс»	3000	3200	6500	3500	3000
Стоимость номера категории «стандарт двухместный»	2100	1700	1999	2700	2300
Наличие конференц-зала	+	+	+	+	+
Наличие охраняемой автопарковки	-	+	+	+	-
Наличие внутреннего дворика	-	+	+	+	-
Наличие ресторана	+	+	+	-	+
Наличие банкетного зала	+	+	+	+	+
Наличие Wi-Fi	+	+	+	+	+
Бесплатный мини-бар	-	-	-	+	-
Бесплатный завтрак	+	+	+	+	+
Банкомат на территории отеля	-	+	-	-	-
Уровень обслуживания	Высокий	Высокий	Высокий	Высокий	Высокий
Наличие рекламы	Достаточно	Достаточно	Достаточно	Достаточно	Недостаточно

Таблица 4

Оценка конкурентоспособности гостиницы «Greenwich-Park Hotel&SPA»

Факторы	Весомость фактора	РГК «Извольте»		Гостиница «Ассоль»		ГК «Маликон»		Бутик-отель «Варваци»		Гостиница «Greenwich-Park Hotel&SPA»	
		а	а*р	а	а*р	а	а*р	а	а*р	а	а*р
1. Местоположение	0,15	10	1,5	8	1,2	10	1,5	10	1,5	8	1,2
2. Уровень обслуживания	0,15	10	1,5	10	1,5	10	1,5	10	1,5	10	1,5
3. Наличие банкетного зала	0,1	10	1,5	10	1,5	8	1,2	10	1,5	10	1,5
4. Наличие ресторана	0,1	10	1	10	1	5	0,5	0	0	10	1
5. Количество номеров	0,1	4	0,4	10	1	10	1	5	0,5	9	0,6
6. Наличие конференц-зала	0,1	10	1	10	1	10	1	10	1	10	1
7. Наличие рекламы	0,1	8	0,8	8	0,8	10	1	6	0,6	5	0,5
8. Наличие Wi-Fi	0,1	10	1	10	1	10	1	10	1	10	1
9. Наличие охраняемой автопарковки	0,05	0	0	10	0,5	10	0,5	10	0,5	9	0,45
10. Наличие гостиничной цепи	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0,45
Коэффициент конкурентоспособности	1		8,7		9,5		9,2		8,1		9,2

Проанализировав данные, можно сделать вывод о том, что гостиница «Greenwich-Park Hotel&SPA» занимает второе место среди гостиниц-конкурентов, уступая гостиничному комплексу «Ассоль» и находясь на одном месте с гостиничным комплексом «Маликон». Коэффициент конкурентоспособности составляет 9,2 (табл. 4, рис. 1).

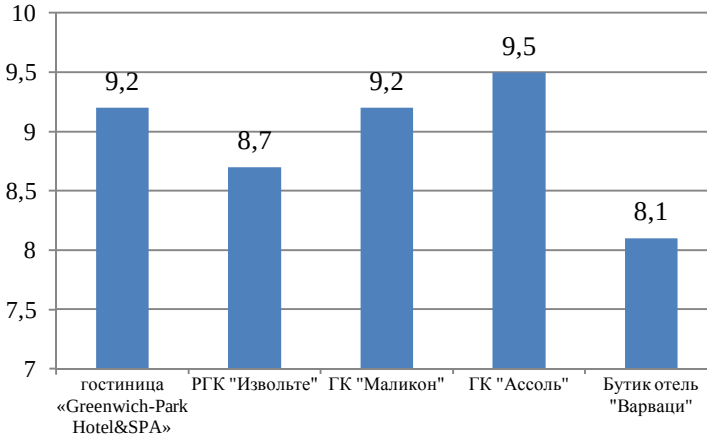


Рис. 1. Уровень конкурентоспособности гостиницы «Greenwich-Park Hotel&SPA»

Таким образом, на основании проведенных исследований можно выделить основные факторы, определяющие конкурентоспособность предприятий гостиничной отрасли, а именно:

- Местоположение гостиниц. Это во многом определяет уровень гостиничного сервиса, а также стоимость проживания в сутки. Гостиницы расположены в центре (или историческом центре) города, где в непосредственной близости находятся все важные административные и бизнес-объекты, удобные для решения деловых задач, а также исторические достопримечательности Таганрога, которые гости могут посетить.
- Уровень обслуживания клиентов находится на равных с показателями обслуживания конкурентов.
- Качество обслуживания в номерах гостиниц, а также уровень цен за услуги размещения. Цены на проживание в гостиницах различаются в категориях «люкс», но близки в категориях «стандарт двухместный», поэтому логично, если оценочными критериями будут не только ценовая категория номеров, но и предпочтения потребителей.
- Перечень предоставляемых услуг гостиницы. Все гостиницы предоставляют достаточно большой перечень услуг. К ним относятся: трансфер (за дополнительную плату), оснащение номера дополнительной бытовой техникой, халатами, бесплатный Wi-Fi; доставка еды и напитков в номер; сейф; прачечная и услуги по глажению одежды; конференц-зал/банкетный зал; услуги по бронированию ж/д, авто- и авиабилетов, билетов в театр и кинотеатр; камера хранения багажа, а также дополнительные услуги в виде бассейна, сауны, бильярдного стола, и др.

Благодаря концентрации гостиничного бизнеса, гостиничные цепи являются более конкурентоспособными и более жизнестойкими по сравнению с одиночными гостиницами. Создание гостиничных цепей позволит привлечь дополнительные ресурсы для своего бизнеса.

При определении путей улучшения конкурентных достижений предприятию необходимо более полно использовать имеющиеся благоприятные условия внутренней среды: расширение номерного фонда гостиницы за счет пуска в эксплуатацию нового корпуса, расширение спектра дополнительных услуг, проведение и поддержание правильной рекламной политики предприятия.

Проведенный SWOT-анализ, а также оценка уровня конкурентоспособности показали, что у гостиницы «Greenwich-Park Hotel&SPA» есть все шансы занимать выгодное положение на рынке гостиничных услуг города Таганрога. В условиях жесткой конкуренции в данной сфере необходимо следить за угрозами со стороны внешней среды и принимать меры по устранению слабых сторон предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гаранина Е.Н. Проблемы управления конкурентоспособностью гостиниц/ Е.Н. Гаранина [Электронный ресурс]. – URL: http://cyberleninka.ru/article /n/problemy-upravleniyakonkurentosposobnostyu-gostinits.
2. Стаханов Д.В., Новиков Н.А. Теоретичесике и прикладные аспекты маркетинга в сфере услуг/ Д.В. Стаханов, Н.А. Новиков. – Таганрог, 2012. – 219 с.