

Гусєва О.В.

*Одеський національний економічний університет, Україна*

## Визначення конкурентних стратегій для різних класів малих готелів

Протягом попередніх досліджень нами була проведена типологія малих готелів за умови розподілу їх по певним ознакам [1; 2]. Було виділено чотири класи: «люкс», «високий», «середній» та «економ». На базі даних конкурентних позицій готелів кожного сегменту та привабливості ринку була побудована матриця GE/McKinsey (рис. 1)

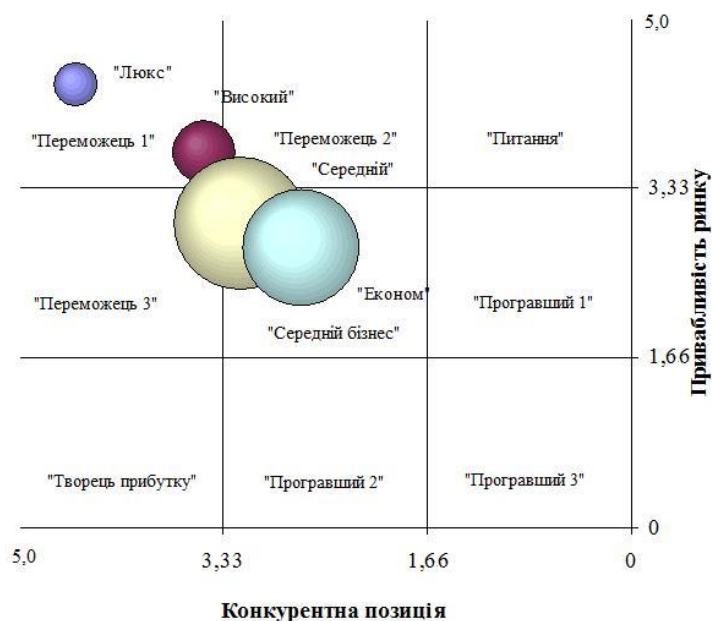


Рис. 1. Розташування класів малих готелів м. Одеси на матриці GE/McKinsey

Виходячи з рис. 1 матриці GE/McKinsey доцільним є запропонувати для класу «люкс» малих готелів м. Одеси, що займають лідуєчі позиції на ринку, стратегію націлену на захист положення підприємства переважно за допомогою додаткових інвестицій. Для готелів «Відрада» (5 \*), «Палас Дель Мар» (5 \*), «Моцарт» (4 \*), «Джоконда», «Марістела-клуб» рекомендується стратегія диференціації, інвестування в боротьбу за лідерство, що передбачає вибіркоче

інвестування в сильні сторони діяльності та зміцнення найуразливіших сторін діяльності.

Потрібно пам'ятати про тонку грань між готелями класу «люкс» та класу «високий», що навіть на матриці GE/McKinsey займають майже один сегмент (переможець 1). Крім того, існує тенденція до появи нового типу малих готелів – «бутік-готелів», що можуть скласти істотну конкуренцію для малих готелів класу «люкс» м. Одеси.

Глобальна зміна цінової стратегії для даного класу готелів може лише завдати шкоди. Більш впливовим є підвищення якості надання послуг, що тісно пов'язані з рівнем досвіду персоналу та наявністю додаткових послуг.

За результатами анкетування малих готелів Одеського регіону було виявлено, що підприємства цього класу не зацікавлені створювати будь-які об'єднання (мережі, асоціації). Їх основна перевага – це індивідуальність. Якщо звернути увагу на розташування готелів класу «люкс», то можна відмітити наявність бажання знаходитися щонайдалі один від одного.

На наш погляд, для даного класу ефективним є такі пропозиції [1]:

- залучення фахівців для підвищення кваліфікації працівників;
- розробка матеріального стимулювання працівників, що займаються залученням нових клієнтів;
- заохочення працівників Front Desk більшими повноваженнями;
- скорочення штату адміністративних працівників;
- розподіл навантаження на окремі підрозділи, зміни відповідно сезонності (як протягом року, так і доби);
- розширення спектру додаткових послуг;
- залучення аніматорів для організації заходів.

Здійснення даних заходів дозволило б керівникам підвищити ефективність управління і досягти підвищення продуктивності праці підлеглих. Також результатом нововведень стала б поява у працівників підприємства і керівництва готелю загальної мети; підвищення ефективності

взаємодії на рівні відділів; розкриття працівниками свого максимального потенціалу; збільшення оперативності вирішення багатьох проблемних питань.

Готелі «високого» класу майже всієї площею займають перший сегмент «переможець 1», але частково відносяться до сегменту «переможець 2». Стратегічним завданням такого класу малих готелів є, перш за все, визначення своїх слабких і сильних сторін, а потім здійснення необхідних інвестицій з метою отримання максимальної вигоди зі своїх сильних сторін і поліпшення слабких. Необхідно проводити стратегію боротьби за лідерство, збільшуючи долю на ринку до максимуму, впроваджувати пошук нових привабливих сегментів для застосування своїх здібностей.

На нашу думку, найкращім рішенням для таких готелів є відкриття філій. Ідеальним варіантом для зменшення строків окупності інвестицій та підвищення рівня багатогалузевої експертності визначають проект по будівництву мережі малих готелів. Тільки так можна істотно скоротити собівартість квадратного метра загального номерного фонду, що досягається за рахунок закупівлі великої кількості будівельних і оброблених матеріалів, а також за рахунок скорочення штату співробітників. В середньому, безвідносно зоряності, мережа з 5 малих готелів дозволяє скоротити собівартість квадратного метра на 10-15% (в порівнянні з одиничним об'єктом); мережа, що складається з 10 і більше малих готелів, відповідно, знизить собівартість на 20%. Усе це є логічним підґрунтям для зменшення терміну окупності малих готелів, що входять у мережу. Виходячи з оптимістичних підрахунків скорочення собівартості квадратного метра малого готелю, що ввійшов до мережі, термін окупності складатиме від 3 до 5 років [3].

Організація філій для малих готелів «високого» класу дасть змогу опанувати нові привабливі сегменти. Так, для готелю «Аркадія-Плаза», який розташовано у районі Аркадія, є доцільним організувати філії у таких районах як Совіньон чи Фонтанка (які на даний момент знаходяться у стадії активного розвитку). Як було розглянуто раніше найефективнішим методом є створення мережі малих готелів під єдиним брендом. Досвід існування такого роду

утворень на ринку готельних послуг м. Одеси вже є – це мережа готелів Чорне море, але тільки один з цих готелів можна віднести до категорії «малий».

Необхідно провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища малих готелів «високого» класу за допомогою SWOT-аналізу для виявлення шляхів підвищення ефективності функціонування готелів (табл. 1).

Таблиця 1

**SWOT-аналіз конкурентоспроможності малих готелів «високого» класу  
м. Одеси**

Сильні конкурентні позиції	Слабкі конкурентні позиції
<ul style="list-style-type: none"> <li>– здобуття високого прибутку;</li> <li>– задоволення високого попиту на розміщення;</li> <li>– швидка окупність створення мережі;</li> <li>– інтерес інвесторів і держави;</li> <li>– ціни нижче в порівнянні з крупними готелями;</li> <li>– індивідуальний підхід до гостей;</li> <li>– можливість запропонувати номери навіть при високому завантаженні;</li> <li>– створення круга постійних клієнтів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– висока вартість ділянок під забудову і будівництво;</li> <li>– слабка організація маркетингової інформаційної системи;</li> <li>– невисока міра поширення інформації;</li> <li>– немає встановленої торгівельної марки, бренду малих готелів;</li> <li>– не налагоджений процес збуту послуг;</li> <li>– недолік фахівців та професіоналів;</li> <li>– уповільнення темпів росту по всім цілям подорожей у Одеському регіоні;</li> <li>– скорочення туристопотоку до Одеського регіону з таких країн як Німеччина та Росія.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– використання переваг входження у мережу;</li> <li>– використання закордонного досвіду;</li> <li>– позиціонування на ринку готельних послуг практично нового продукту;</li> <li>– використання різних систем бронювання, у тому числі і через Internet;</li> <li>– розміщення реклами за кошт держави;</li> <li>– поширення інформації про мережу, через крупних туристичних операторів;</li> <li>– зв'язок з крупними компаніями і корпораціями;</li> <li>– впровадження заходів щодо активнішого розвитку ділового туризму;</li> <li>– вихід на новий ринок;</li> <li>– обслуговування додаткових груп споживачів;</li> <li>– вихід на нові туристичні ринки;</li> <li>– розробка нових туристичних продуктів;</li> <li>– продаж супутніх товарів;</li> <li>– розширення асортименту пропозицій;</li> <li>– диверсифікація послуг, вертикальна і горизонтальна інтеграції;</li> <li>– збільшення темпів зростання ринку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– світова фінансова криза</li> <li>– недостатня підтримка держави і несприятлива податкова політика;</li> <li>– недосконала законодавча система країни;</li> <li>– високі податки у сфері туризму;</li> <li>– зміна смаків і потреб клієнтів;</li> <li>– несприятливе зрушення в курсах валют;</li> <li>– інфляційні процеси;</li> <li>– несприятлива зміна податкової політики;</li> <li>– відсутність системи соціального туризму;</li> <li>– форс-мажорні обставини.</li> </ul>

SWOT-аналіз конкурентоспроможності малих готелів «високого» класу м. Одеси показав можливість використання підтримки держави та інвесторів, що допоможе організувати широку рекламну компанію по просуванню готельних послуг малими готелями. Використання об'єднання у мережу допоможе успішнішому і швидшому створенню відомих ланцюгів. Готелі зможуть розширити коло своїх постійних клієнтів і їх рекомендації допоможуть залученню додаткових груп споживачів.

Можливість налагодження ділових зв'язків органами державної влади та недержавними асоціаціями. Проблема форс-мажору завжди розглядається при будь яких обставинах. Обернення даної загрози на перевагу можливо лише у разі витримки мережі чи окремо кожної з малих готелів «Високого» класу цього форс-мажору.

Такі слабкі сторони розвитку малого готельного бізнесу у сегменті «високого» класу, як висока вартість будівництва і земель під забудову, може бути повністю компенсована інтересом інвесторів. Об'єднання готелів «високого» класу та створення власних філій може призвести до створення у майбутньому всесвітньо відомого бренду малих готелів м. Одеси.

Найбільш істотна проблема для сегменту «переможець 3» на матриці GE/McKinsey – це поява нових, більш вдалих конкурентів на ринку. Цю загрозу можна вирішити шляхом накопичення досвіду проведення маркетингових досліджень, за допомогою яких можна передбачити появу нового сильного конкурента. Розвиток та навчання співробітників вищої і середньої ланки зроблять цей сегмент більш конкурентоспроможним.

Готелі «середнього» класу одразу розмістилися у чотирьох сегментах, що обумовлено їх численністю та різноманітністю. Найменші частки припадають на сегменти «переможець 1» та «переможець 2». Більшою площею готелі «середнього» класу займають сегмент «переможець 3». Необхідно інвестувати в привабливі галузі, розвивати здатність протистояти конкуренції, робити наголос на підвищенні прибутковості за рахунок збільшення продуктивності.

Для малих готелів «середнього» класу велику роль грає цінова політика. При проведенні аналізу відповідності регресійної моделі до фактичних цін малих готелів «середнього» класу були отримані наступні дані (табл. 2).

За нашими розрахунками має сенс знизити цінову політику таким малим готелям як: «Промінада», «5 Star», «Автотурист», «Айвазовський», «Анабель», «Вілла Панама», «Гостьовий двір», «Загублений світ», «Золотий шар», «Катерина», «Немо», «Олімп Клуб», «Опера», «Палладіум» та деяким іншим.

Зниження цінової політики можна здійснити за рахунок введення різного роду знижок та лояльності до клієнтів шляхом їх заохочення.

Для цього класу малих готелів м. Одеси є сенс запропонувати створення асоціації. Подібне об'єднання дасть змогу запровадити організацію оптових закупівель за прийнятними цінами, проводити спільні рекламні кампанії, маркетингові дослідження і використовувати інші шляхи щодо витратної частини бюджету.

Таблиця 2

Середні ціни номерного фонду малих готелів «середнього» класу м. Одеси

Назва готелю	Розрахункова ціна, грн.	Фактична ціна, грн.	Назва готелю	Розрахункова ціна, грн.	Фактична ціна, грн.
Лермонтовський	750,2	626,0	Клумба	868,1	835,0
Промінада	866,6	1080,0	Колумбус	932,6	720,0
Чорне море Відрада	819,2	730,0	Комфортготель	696,1	510,0
5 Start	657,8	940,0	Корона	979,2	880,0
Mini-hotel	661,2	560,0	Наутітус	817,6	790,0
Автотурист	508,4	540,0	Немо	889,7	1060,0
Айвазовський	767,7	955,0	Одеський дворик	979,8	855,0
Анабель	659,2	880,0	Одисей	793,1	540,0
Бригантина	703,7	680,0	Океаніс	761,6	540,0
Валенсія	696,9	510,0	Олімп Клуб	783,5	833,0
Версаль	887,2	720,0	Опера	869,6	1170,0
Вікторія	696,6	500,0	Ореанда	816,9	930,0
Вілла Панама	756,4	870,0	Особняк	721,1	575,0
Гетьман	637,6	600,0	Палладіум	916,6	1018,0
Гостьовий двір	697,8	970,0	Принцес	705,0	670,0
Загублений світ	816,0	850,0	Ре-ка	654,4	770,0
Золоте Руно	752,7	600,0	Уліс	844,7	834,0
Золотий шар	767,0	1000,0	Уютний	864,5	1090,0
Катерина	841,9	920,0	Фієста	642,8	650,0
Катеринінські ап-ти	750,0	590,0	Шаланда	612,8	500,0
Катран	775,7	750,0	Їлки Палки	731,7	710,0

Готелі «економ» класу всією площею розташовані у сегменті «середнього бізнесу». Таке положення визначає необхідність в обережній стратегії. Інвестиції повинні бути вибірковими в дуже прибуткові та найменш ризиковані заходи.

Більшість малих готелів «економічного» класу прагнуть отримати допомогу щодо організації консультацій з юридичних та фінансово-економічних питань, тренінгів та навчання персоналу, підвищення збуту. Тому зацікавленість готелів цього сегменту полягає у об'єднанні, сконцентрованому на наданні консультативних послуг та необхідності презентувати себе на ринку. Протягом дослідження було виявлено 20 малих готелів, що не мають своєї власної електронної сторінки в мережі Інтернет, 12 з яких відносяться до «економічних». Тому доцільно запропонувати об'єднання зусиль у просуванні їх послуг на ринку через створення інформаційного порталу малих готелів м. Одеси, що позитивно вплине на коефіцієнт завантаження готелів. Крім того, економія на коштах для самостійного інформування клієнтів про умови обслуговування дасть можливість підвищити ефективність діяльності малих готелів економ-класу.

#### Література:

1. Гусєва О.В. Управління розвитком малих готелів в Одеському регіоні / О.В. Гусєва // Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2011. № 10 (135). – 242 с. - С. 210 – 220.

2. Гусєва О. В. Оцінка конкурентоспроможності малих готелів на основі матриці GE/McKinsey / О. В. Гусєва // Materialy VIII mezinarodni vedecko – prakticka konference «Veda a technologie: krok do budoucnosti – 2012» (27 unora – 05 brezen 2012 roku). – Dil 7. Ekonomicke vedy: Praha. Publishing House «Education and Science» s.r.o – S. 25-32.

3. Мини отели в России [Електронний ресурс] // – Режим доступу : <http://www.spb-inn.ru/article2.phpb>