

Гусєва О.В.

Одеський національний економічний університет, Україна

Оцінка конкурентоспроможності малих готелів на основі матриці GE/McKinsey

Дослідження малих готелів м. Одеси дозволило стверджувати, що цей сегмент ринку засобів розміщення є досить неоднорідним. На ньому присутні як «5-ти зіркові» готелі, так і численні заклади без категорії. Тому для підготовки рекомендацій щодо поліпшення економічного становища малих готелів м. Одеси існує необхідність провести їх розподіл по класах («люкс», «високий», «середній» та «економ») за наступними ознаками: категорія готелю, середня ціна номерного фонду, рівень надання додаткових послуг, коефіцієнт сприйняття готелю споживачем.

Так, найбільша питома вага приходить на «середній» (44,2%) та «економ» (35,8%) класи, що свідчить про наявність великої кількості конкурентів [1, с. 210].

Таблиця 1

Структура малих готелів м. Одеси по класах

Класи малих готелів		Розподіл малих готелів по класах		Середня місткість номерного фонду, од.	Середня ціна проживання у номері готелю, грн.
		Кількість готелів, од.	Питома вага, %		
1	Люкс	5	5,3	25	2485
2	Високий	10	10,5	19	1694
3	Середній	42	44,2	14	790
4	Економ	34	35,8	14	341
	Немає даних	4	4,2	-	-
	Разом	95	100,0	-	-

Однак для більш детального дослідження необхідно провести розрахунок конкурентної позиції та привабливості ринку для кожного з чотирьох класів малих готелів м. Одеси.

Так, малі готелі класу «люкс» (Відрода» (5*), «Палас Дель Мар» (5*), «Моцарт» (4*), «Джоконда» та деякі інші) характеризуються великою

чисельністю персоналу задля забезпечення високого рівня сервісу найвимогливішим клієнтам та розташовуються або в історичному центрі міста, або в елітній заповідній зоні (район центральних пляжів, Аркадія, Великий Фонтан) (див. табл. 2) [2-6].

Таблиця 2

Малі готелі класу «люкс» м. Одеси

№	Назва готелю	Категорія	Географічне розташування	Кількість номерів	Середня ціна проживання у номерах готелю, грн.
1	Відрада	5	Район центральних пляжів	26	2865 (1570-7940)
2	Палас Дель Мар	5	Аркадія	35	2345 (1500-6500)
3	Моцарт	4	Історичний центр міста	40	2160 (1851-3984)
4	Джоконда	-	Район центральних пляжів	9	2200 (1670-2670)
5	Марістела-клуб	-	Великий Фонтан	15	3200 (1750-7500)

Згідно з даними таблиці 2, ціни на обслуговування в сегменті «люкс» дуже високі – від 2160 грн. у готелі «Моцарт» до 3200 грн. у готелі «Марістела-клуб», але й умови проживання тут елітні. Ціна, як правило, відповідає якості: номери з дорогим устаткуванням, управління – за вищими професійними європейськими стандартами.

Для оцінки конкурентоспроможності малих готелів будь-якого класу необхідно обрати такі критерії, які будуть актуальними для всіх чотирьох класів, тому що саме середні значення показників варто застосовувати для виявлення їх конкурентної позиції на карті ринку.

З нашої точки зору, є доцільним використання наступних показників: місткість, місце розташування, цінова політика, сукупність додаткових послуг, сприйняття готелю споживачем та якість обслуговування.

Необхідно внести деякі пояснення щодо процесу оцінки класу «люкс» за визначеними показниками. Так, слово «люкс» слід розуміти як оціночну характеристику чого-небудь, що відрізняється вищою якістю, сортом, розрядом. У конкурентній боротьбі малих готелів класу «люкс» більша увага приділяється не ціновій політиці, а якості, кількості пропонованих послуг, іміджу, тому чинники «якість», «додаткові послуги» та «сприйняття готелю

споживачем» є основними у матриці оцінних показників та їм привласнюється ваговий коефіцієнт – «0,25».

Цінова політика не є визначальним критерієм при виборі готелю класу «люкс». Більш того, занадто низькі ціни можуть негативно позначитися на іміджі цього засобу розміщення. Клієнти готелів даної категорії мають високий рівень доходу, їх лояльність можна заслужити через індивідуальний підхід. При аналізі максимальну оцінку отримають не ті готелі, які пропонують найнижчу ціну, а ті, що мають достатньо широкий діапазон цін, дозволяючий гарантувати знижки в знак пошани постійним клієнтам. Показнику «цінова політика» привласнюється ваговий коефіцієнт – «0,1» [7, с. 182].

Місце розташування для готелів класу «люкс» має велике значення, тому вони намагаються триматися щонайдалі один від одного та займати дуже престижні райони міста, наприклад: близько до морського узбережжя («Відрада», «Палас Дель Мар», «Марістела-клуб»), у парку («Джоконда») чи біля оперного театру («Моцарт»). Показнику «місце розташування» привласнюється ваговий коефіцієнт – «0,1».

Безумовно, місткість номерного фонду грає роль у конкурентоспроможності готелів, але у категорії класу «люкс» ми оцінимо її вплив на «0,05».

Оцінка конкурентоспроможності малих готелів м. Одеси класу «люкс» представлена у табл. 3. Загальний рівень конкурентоспроможності малих готелів цього класу склав 4,37. На базі дослідження був побудований рейтинг і виявлені ринкові позиції кожного підприємства на ринку готельних послуг міста.

Конкурентна позиція малих готелів Одеси класу «люкс» представлена у таблиці 4, згідно з даними якої лідируюче положення займає «Відрада». Маркетингові зусилля цього готелю зосереджені на одному сегменті. Послідовниками лідера вважаються «Марістела-клуб» та «Палас Дель Мар».

Таблиця 3

Розрахунок конкурентної позиції малих готелів м. Одеси класу «люкс»

№	Назва готелю	Місткість		Місце розташування		Цінова політика		Інфраструктура додаткових послуг		Сприйняття готелю споживачем		Якість		Ком-ний показник конкурентної позиції
		бал	оцінка	бал	оцінка	бал	оцінка	бал	оцінка	бал	оцінка	бал	оцінка	
	Вага	0,05		0,1		0,1		0,25		0,25		0,25		1,00
1	Відрада	3,3	0,165	4	0,4	5	0,5	4,9	1,225	5	1,25	5	1,25	4,79
2	Палас Дель Мар	4,4	0,22	5	0,5	3,9	0,039	5	1,25	5	1,25	5	1,25	4,51
3	Моцарт	5	0,25	4	0,4	1,7	0,17	4,4	1,1	5	1,25	4,5	1,125	4,3
4	Джоконда	1,1	0,055	4	0,4	0,8	0,08	4	1	4,5	1,125	4	1	3,66
5	Марістела-клуб	1,9	0,095	5	0,5	4,5	0,45	4,6	1,15	5	1,25	4,5	1,125	4,57
	Середнє значення	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,37

Середня позиція належить «Моцарту», а аутсайдером класу «люкс» визначено готель «Джоконда».

Таблиця 4

Конкурентна позиція малих готелів м. Одеси класу «люкс»

№ п/п	Назва готелю	Комплексний коефіцієнт конкурентної позиції	Ринкова позиція
1	Відрада	4,79	Лідер ринку
2	Марістела-клуб	4,57	Послідовники лідера
3	Палас Дель Мар	4,51	
4	Моцарт	4,3	Середня позиція
5	Джоконда	3,66	Аутсайдер

За аналогічною схемою було проведено розрахунок наступних трьох класів малих готелів м. Одеси.

Оцінка конкурентної позиції малих готелів м. Одеси «високого» класу представлена у табл. 5, загальний рівень конкурентоспроможності яких склав 3,58.

Таблиця 5

Конкурентна позиція малих готелів м. Одеси «високого» класу

№ п/п	Назва готелю	Комплексний коефіцієнт конкурентоспроможності	Ринкова позиція
1	Аркадія-Плаза	4,46	Лідер ринку
2	Капрі	4,2	Послідовники лідера
3	Лондон	4,18	
4	Континенталь	3,82	
5	Вілла Венеція	3,53	Середня позиція
6	Фраполлі	3,31	
7	Будинок актору	3,31	
8	Вілла Неаполь	3,25	
9	Ла Перла Рояль	3,04	
10	Вілла Олена	2,71	Аутсайдер

Оцінка конкурентної позиції малих готелів м. Одеси «середнього» класу представлена у табл. 6, загальний рівень конкурентоспроможності яких склав 3,33.

Таблиця 6

Конкурентна позиція малих готелів м. Одеси «середнього» класу

№ п/п	Назва готелю	Ком-ний коефіцієнт кон-сті	Ринкова позиція	№ п/п	Назва готелю	Ком-ний коефіцієнт кон-сті	Ринкова позиція
1	Чорне море (Відрада)	4,26	Лідери	22	Валенсія	3,30	Середня позиція
2	Лермонтовський	4,24		23	Комфортотель	3,27	
3	Одеський двір	4,23		24	Загублений світ	3,25	
4	Колумбус	3,97	Послідовники лідера	25	Золотий шар	3,22	
5	Олімп Клуб	3,94		26	Бригантіна	3,22	
6	Океаніс	3,90		27	Уютний	3,18	
7	Корона	3,89		28	Катеринінські ап-нти	3,17	
8	Немо	3,85		29	Шаланда	3,10	
9	Особняк	3,85		30	Версаль	2,98	
10	Промінада	3,82		31	Клумба	2,94	
11	Одисей	3,74		32	Автотурист	2,89	Аутсайдер
12	Палладіум	3,70	Середня позиція	33	Катерина	2,84	
13	Айвазовський	3,70		34	Ореанда	2,82	
14	Їлки Палки	3,69		35	Ре-ка	2,82	
15	Вілла Панама	3,62		36	Mini-hotel	2,76	
16	Наутилус	3,53		37	Фієста	2,70	
17	Золоте Руно	3,43		38	Анабель	2,65	
18	Принцес	3,41		39	Опера	2,62	
19	Уліс	3,39		40	Гостьовий двір	2,60	
20	Катран	3,39		41	Гетьман	2,59	
21	Вікторія	3,35		42	5 Start	2,19	

Оцінка конкурентної позиції малих готелів м. Одеси «економ» класу представлена у табл. 7, загальний рівень конкурентоспроможності яких склав 2,76.

Таблиця 7

Конкурентна позиція малих готелів м. Одеси «економ» класу

№ п/п	Назва готелю	Ком-ний коефіцієнт кон-сті	Ринкова позиція	№ п/п	Назва готелю	Ком-ний коефіцієнт кон-сті	Ринкова позиція
1	Сан Марін	3,92	Лідер	18	Марріон	2,66	Середня позиція
2	Золотий берег	3,44	Послідовники лідера	19	Тукан	2,66	
3	Єнтонис Хоум	3,44		20	Ковбой	2,65	
4	The Babushka Grand	3,42		21	Альянс	2,64	
5	Білий Кролик	3,38	Середня позиція	22	Пальма	2,61	
6	BlackSea Int.	3,33		23	Атріум	2,60	
7	Львівський	3,27		24	Кооператор	2,55	
8	Чкаловський	3,24		25	Криштальний	2,53	
9	Лузанівка	3,23		26	Морехідний	2,41	
10	Креветка	3,08		27	Клеопатра	2,29	
11	Де Рішельє	3,05		28	Приморський	2,28	
12	Прибій	3,02		29	Оазис	2,21	
13	Закарпатська	2,96		30	Санрайз	2,09	
14	Астро	2,91		31	Ерідан	1,98	Аутсайдер
15	Міраж	2,78		32	Барселона	1,92	
16	Галіан	2,75		33	Малібу	1,91	
17	Сфера	2,70		34	Дерибас	1,87	

Розрахунок показників привабливості ринку з використанням методики матриці GE/McKinsey представлено у таблиці 8.

Таблиця 8

Розрахунок показників привабливості ринку для різних класів малих готелів м. Одеса

Назва показника	Вага	«Люкс»		«Високий»		«Середній»		«Економ»	
		бал	оцінка	бал	оцінка	бал	оцінка	бал	оцінка
Розмір ринку	0,1	5	0,5	4	0,4	2	0,2	3	0,3
Темп зростання ринку	0,3	4	1,2	4	1,2	4	1,2	3	0,9
Прибутковість ринку	0,3	5	1,5	4	1,2	3	0,9	3	0,9
Рівень конкуренції	0,25	5	1,25	4	1,0	2	0,5	2	0,5
Відданість клієнтів	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	2	0,1
Разом	1	-	4,65	-	3,95	-	2,95	-	2,7

На базі даних конкурентних позицій готелів кожного сегменту та привабливості ринку була побудована матриця GE/McKinsey (рис. 1)

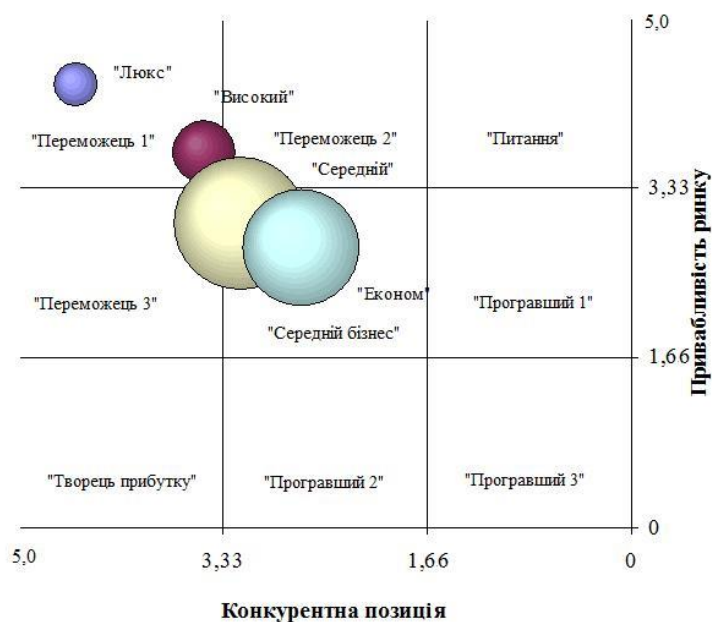


Рис. 1. Розташування класів малих готелів м. Одеси на матриці GE/McKinsey

Як показує рис. 1, готелі класу «люкс» займають перший сегмент, що відповідає стратегії «переможець 1». Для цього сегменту характерна найвища міра привабливості ринку і відносно сильні переваги здійснення діяльності. Готелі класу «люкс» визначаються як лідери ринку, але ймовірною загрозою для них може виступати посилення позиції окремих конкурентів. Тому їм рекомендовано використовувати стратегію, спрямовану на захист свого положення переважно за допомогою додаткових інвестицій.

Готелі «високого» класу майже всієї площею займають перший сегмент «переможець 1», але частково відносяться до сегменту «переможець 2». Характерною рисою для даної позиції є вища міра привабливості ринку і середній рівень відносних переваг підприємств, що знаходяться у сегменті. Готелі «високого» класу не відносяться до лідерів своєї галузі, але в той же час не відстають від них. Їх стратегічним завданням має бути визначення своїх слабких і сильних сторін за допомогою SWOT-аналізу та вкладення необхідних інвестицій з метою здобуття максимальної вигоди.

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». Для даного сегменту характерні середній рівень ринкової привабливості, але при цьому переваги готелів на ринку очевидні і сильні. Для таких засобів розміщення необхідно, перш за все: визначити найпривабливіші ринкові сегменти і інвестувати в них; підвищити здатність протистояти діям конкурентів; збільшити обсяги виробництва задля підвищення прибутковості.

Готелі «економ» класу всією площею розташовані у сегменті «середнього бізнесу». Представники даного класу характеризуються середнім рівнем привабливості ринку та середнім рівнем відносних переваг. Таке положення визначає необхідність в обережній стратегії. Інвестиції повинні бути вибірковими в дуже прибуткові та найменш ризиковані заходи.

Література:

1. Гусева О.В. Управління розвитком малих готелів в Одеському регіоні / О.В. Гусева // Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2011. № 10 (135). – 242 с.
2. Готель «Відрада» [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.hotel-otrada.com/>
3. Готель «Палас Дель Мар» [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.pdm.com.ua/>
4. Готель «Моцарт» [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.mozart-hotel.com/>
5. Готель «Джоконда» [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.lagioconda.odessa.ua/>
6. Центр відпочинку «Марістела-клуб» [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://maristella-club.com/>
7. Кузнєцова Н.М. Регіональний вимір розвитку туристичного та готельного бізнесу: [монографія] / Н.М. Кузнєцова, С.Г. Нездоймінов. – Одеса: Астропринт, 2010. – 256 с.