

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТОДА ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУ- РЕНТНОГО ПРОФИЛЯ (НА ПРИМЕРЕ ГОСТИНИЦЫ ООО «АМБАССАДОР»)

Цель любой фирмы – успех в конкурентной борьбе. Победа должна явиться результатом постоянных достижений фирмы. Результат зависит от уровня конкурентоспособности товаров и услуг фирмы, от того, насколько они лучше по сравнению с аналогами – продукцией и услугами других предприятий.

Конкуренция – процесс соперничества субъектов по поводу реализации ими своих конкурентных преимуществ на конкретном рынке в конкретное время для завоевания победы или достижения других целей в рамках законодательства либо в естественных условиях. [5]

Под конкурентоспособностью товара (услуги) понимают, как известно, такую его характеристику, которая отражает отличия от товара-конкурента и, соответственно, определяет основные параметры его привлекательности для потребителя. Конечным результатом процесса создания такой характеристики товара (услуги) является завоевание определенного сегмента потребителей на интересующем компанию рынке. Следовательно, можно утверждать, что конкурентоспособность товара или услуги предприятия является своего рода конечным продуктом реализации компанией своих преимуществ и усиления ее слабых звеньев в системе экономических отношений.

Существует множество различных методов оценки конкурентоспособности предприятия. К ним относятся: [5]

1. Метод SWOT-анализа

При разработке стратегических планов многие фирмы применяют SWOT-анализ. Он является одним из первых этапов стратегического планирования. Идея SWOT-анализа заключается в следующем: а) применение усилий для превращения слабостей в силу и угроз в возможности; б) развитие сильных сторон фирмы в соответствии с ее ограниченными возможностями.

2. Метод анализа GAP

Он представляет собой попытку найти методы разработки стратегии и методы управления, позволяющие привести дела в соответствие с наиболее высоким уровнем притязаний.

3. Метод анализа LOTS

Метод LOTS включает детальное, последовательное обсуждение ряда проблем бизнеса на различных уровнях и различной степени сложности: от

корпоративной миссии компании в целом до конкретного проекта внутри предприятия.

4. Метод анализа PIMS

PIMS представляет собой попытку обобщить все переменные, которые влияют на долгосрочную прибыльность компании. Считается, что эта модель, использующая около 30 переменных, позволяет выявить около 67% факторов успеха компании.

5. Модель анализа McKinsey 7 S

Название модели идет от названия компании и семи факторов ее деятельности, семи слов, начинающихся в английском языке на букву "S" (strategy – стратегия, skills – навыки, shared values – общепризнанные ценности, structure – структура, systems – системы, staff – кадры, style – стиль).

Не смотря на все преимущества рассмотренных методов, они охватывают далеко не все аспекты обеспечения конкурентоспособности. Целесообразно в данном вопросе использовать интегральную оценку конкурентных преимуществ - применять системный, комплексный и нормативный подходы.

Все это находит свое отражение в методе - составление профиля объекта (предприятия). Профилем называется сумма характеристик объекта анализа, благодаря которым он известен целевой группе потребителей. Корпоративный профиль – это образ компании или ее продукция в глазах целевой группы. «Профиль» является средством или инструментом визуального анализа объекта. Для повышения объективности оценки рекомендуется ранжировать характеристики и интегрировать их. Рассмотрим применение этого метода на примере гостиничного предприятия ООО «Амбассадор» в Санкт-Петербурге.

В качестве конкурентов ООО «Амбассадор» было выбрано две гостиницы – «Сокок отель Василеостровский» и «Новотель». Обе гостиницы активно работают с тем же сегментом рынка, что и «Амбассадор», т.е. с деловым клиентом. В то же время обе гостиницы предлагают вполне конкурентоспособные цены на размещение. Перейдем к анализу конкурентов нашей гостиницы и построим ее конкурентный профиль.

Для проведения сравнительного анализа деятельности ООО «Амбассадор» были выбраны количественные и качественные показатели, характеризующие этот гостиничный комплекс и гостиницы «Сокок Отель Василеостровская» и «Новотель». Данные показатели отражены в таблице 1.

*Таблица 1. Сравнительная характеристика конкурентов
ООО «Амбассадор»*

№ п/п	Показатели	«Амбассадор»	Конкуренты	
			"Сокоc"	"Новотель"
Факторы, характеризующие гостиницу				
1	2	3	4	5
1.1.	Репутация (имидж) гостиницы	известная	хорошая	известная
1.2.	Квалификация менеджеров высшего звена	высокая	высокая	высокая
1.3.	Квалификация менеджеров среднего звена	хорошая	высокая	хорошая
1.4.	Автоматизация управления гостиницей	высокая	высокая	высокая
1.5.	Текучесть кадров	средняя	средняя	низкая
Факторы, характеризующие производство и оказание услуг				
2.1.	Средняя цена 2-местного номера, руб./сутки	4500	4700	4650
2.2.	Расширение структуры услуг	значительное	среднее	среднее
2.3.	Качество услуг	высокое	высокое	высокое
2.4.	Контроль качества предоставляемых услуг	постоянный	время от времени	постоянный
Факторы, характеризующие загрузку гостиницы				
3.1.	Среднегодовая загрузка, %	79	82	72
3.2.	Доля номерного фонда, сданного в аренду, %	-	-	-
3.3.	Среднегодовая реализация номерного фонда по предварительным заявкам (бронирование), %	75	80	62
Факторы, характеризующие структуру гостей				
4.1.	Доля деловых туристов в общем числе гостей, %	68	43	40
4.2.	Доля корпоративных клиентов в сегменте деловых гостей, %	57	37	37
Факторы, характеризующие маркетинговую политику				
5.1.	Маркетинговая стратегия	на стадии разработки	внедрены отдельные элементы	применяется
5.2.	Каналы сбыта	работа с индивидуальными клиентами, корпоративными	работа с корпоративными клиентами	работа с индивидуальными клиентами
5.3.	Реклама	недостаточная	активная реклама	активная

Для проведения сравнительного анализа ООО «Амбассадор» и его конкурентов с целью получения балльной оценки конкурентоспособности гостиниц строится табл. 3., в которой определяются весовые коэффициенты по каждому показателю, исходя из его значимости для данного вида бизнеса таким образом, чтобы сумма значений весовых коэффициентов по каждой группе факторов была равна единице. Взвешенная оценка определяется как произведение балльной оценки по показателю на его весовой коэффициент по показателю.

Таблица 2. Трансформация показателей, выраженных в различных единицах измерения, в балльную оценку

№ п/п	Показатели	Ед.изм.	Количественная или качественная оценка	Балльная оценка
1	2	3	4	5
1.	Факторы, характеризующие гостиницу			
1.1.	Репутация (имидж) гостиницы	-	известная гостиница хорошая	5 4
1.2.	Квалификация менеджеров высшего звена	-	высокая средняя	5 4
1.3.	Квалификация менеджеров среднего звена	-	высокая хорошая	5 4
1.4.	Автоматизация систем управления гостиницей	-	высокая степень частичная	5 4
1.5.	Текучесть кадров	-	практически отсутствует низкая	5 4
2.	Факторы, характеризующие производство и оказание услуг			
2.1.	Средняя цена 2-местного номера	руб./сутки	4500 4650 4700	5 4 3
2.2.	Расширение структуры услуг		значительное отсутствует	5 4
2.3.	Качество услуг		высокое среднее	5 4
2.4.	Контроль качества предоставляемых услуг		постоянный время от времени	5 4
3.	Факторы, характеризующие загрузку гостиницы			
3.1.	Среднегодовая загрузка		82 79 72	5 4 3
3.2.	Доля номерного фонда, сданного в аренду		-	4
3.3.	Среднегодовая реализация номерного фонда по предварительным заявкам (бронирование)		80 75 62	5 4 3
4.	Факторы, характеризующие структуру гостей			
4.1.	Доля деловых туристов в общем числе гостей		68 43 40	5 4 3
4.2.	Доля корпоративных клиентов в сегменте деловых гостей		57 37 30	5 4 3
5.	Факторы, характеризующие маркетинговую политику			
5.1.	Маркетинговая стратегия		внедрены отдельные элементы на стадии разработки практически отсутствует	5 4 3
5.2.	Каналы сбыта		работа с корпоративными клиентами работа с индивидуальными клиентами	5 4
5.3.	Реклама		активная рекламная политика недостаточная	5 4

Таблица 3. Оценка конкурентоспособности ООО «Амбассадор» и его конкурентов

№ п/п	Показатели	Вес. коэф.	"Амбассадор"		Конкуренты			
					"Сокок отель Василеостровская"		"Новотель"	
			балл	взвеш. оценка	балл	взвеш. оценка	балл	взвеш. оценка
	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Факторы, характеризующие гостиницу								
1.1.	Репутация (имидж) гостиницы	0,069	5	0,345	5	0,345	5	0,345
1.2.	Квалификация менеджеров высшего звена	0,063	5	0,315	5	0,315	5	0,315
1.3.	Квалификация менеджеров среднего звена	0,062	4	0,248	5	0,31	4	0,248
1.4.	Автоматизация систем управления	0,058	5	0,29	5	0,29	5	0,29
1.5.	Текучность кадров	0,045	4	0,18	4	0,18	5	0,225
2. Факторы, характеризующие производство и оказание услуг								
2.1.	Средняя цена 2-местного номера, руб./сутки	0,066	5	0,33	3	0,198	4	0,264
2.2.	Расширение структуры услуг	0,064	5	0,32	5	0,32	5	0,32
2.3.	Качество услуг	0,065	5	0,325	5	0,325	4	0,26
2.4.	Контроль качества предоставляемых услуг	0,049	5	0,245	5	0,245	4	0,196
3. Факторы, характеризующие загрузку гостиницы								
3.1.	Среднегодовая загрузка, %	0,047	4	0,188	5	0,235	3	0,141
3.2.	Доля номерного фонда, сданного в аренду, %	0,055	4	0,22	4	0,22	4	0,22
3.3.	Среднегодовая реализация номерного фонда по предварительным заявкам (бронирование)	0,056	4	0,224	5	0,28	3	0,168
4. Факторы, характеризующие структуру гостей								
4.1.	Доля деловых туристов в общем числе гостей	0,053	5	0,256	4	0,212	3	0,159
4.2.	Доля корпоративных клиентов в сегменте деловых гостей	0,052	5	0,26	5	0,26	3	0,156
5. Факторы, характеризующие маркетинговую политику								
5.1.	Маркетинговая стратегия	0,061	4	0,244	5	0,305	3	0,183
5.2.	Каналы сбыта	0,067	5	0,335	5	0,335	4	0,268
5.3.	Реклама	0,068	4	0,272	5	0,34	5	0,34
	Итого	1	78	4,572	80	4,663	70	3,794

Из данных табл. 3. видно, что ООО «Амбассадор» набрал большее количество баллов (4,572), чем гостиница «Новотель» (3,794), однако это меньше, чем у гостиницы «Сокок», набравшей 4,663 балла. Следовательно, конкурентный профиль ООО «Амбассадор» будет строиться по отношению к гостинице «Сокок», имеющей лучшие конкурентные позиции.

Для выявления степени приоритетности каждого из факторов необходимо определить значения весовых коэффициентов соответствующих показателей, представленных в таблице 4.

Таблица 4. Конкурентный профиль ООО «Амбассадор» по отношению к гостинице «Сокоc»

№ п/п	Показатели	Отклонение					Степень приоритетности
		-2	-1	0	1	2	
1.	Факторы, характеризующие гостиницу						
1.1.	Репутация (имидж) гостиницы			x			1 степень
1.2.	Квалификация менеджеров высшего звена			x			7 степень
1.3.	Квалификация менеджеров среднего звена		x				8 степень
1.4.	Автоматизация систем управления гостиницей						10 степень
1.5.	Текучесть кадров				x		17 степень
2.	Факторы, характеризующие производство и оказание услуг						
2.1.	Средняя цена 2-местного номера, руб./сутки					x	4 степень
2.2.	Расширение структуры услуг			x			6 степень
2.3.	Качество услуг			x			5 степень
2.4.	Контроль качества предоставляемых услуг			x			15 степень
3.	Факторы, характеризующие загрузку гостиницы						
3.1.	Среднегодовая загрузка, %		x				16 степень
3.2.	Доля номерного фонда, сданного в аренду, %			x			12 степень
3.3.	Среднегодовая реализация номерного фонда по предварительным заявкам (бронирование), %		x				11 степень
4.	Факторы, характеризующие структуру гостей						
4.1.	Доля деловых туристов в общем числе гостей, %				x		13 степень
4.2.	Доля корпоративных клиентов в сегменте деловых гостей, %			x			14 степень
5.	Факторы, характеризующие маркетинговую политику						
5.1.	Маркетинговая стратегия		x				9 степень
5.2.	Каналы сбыта			x			3 степень
5.3.	Реклама		x				2 степень

Таким образом, по данным табл. 4. выявлено, что наиболее слабыми сторонами в деятельности ООО «Амбассадор» по сравнению с его конкурентом – гостиницей «Сокоc» является реклама, относящаяся к показателям второй степени групп приоритетности соответственно. Именно этим направлениям следует уделить особое внимание в будущей деятельности комплекса. Также к слабым сторонам относятся квалификация менеджеров среднего звена, отсутствие на данном этапе маркетинговой стратегии, (8 и 9 степени приоритетности). У гостиницы «Амбассадор» более низкий по сравнению с гостиницей «Сокоc» процент реализации номерного фонда по предварительным заявкам (бронированию), а также среднегодовой процент загрузки. На эти моменты руководящему составу тоже следует обратить внимание.

Однако по многим позициям комплекс не уступает конкуренту. Есть и сильные стороны, например, более привлекательные для гостей цены (показатель 4 степени приоритетности), в немалой степени сказывающиеся на высокой доле деловых клиентов, в том числе корпоративных, являющихся стабильным источником прибыли (показатели 13 и 14 степени приоритет-

ности соответственно). Эти факторы значительно повышают конкурентный потенциал ООО «Амбассадор».

С целью успешного разрешения выявленных проблем и устранения их причин необходимо обозначить приоритетные направления стратегического планирования в организации. Поскольку маркетинговая стратегия является стержнем в стратегическом планировании в ООО «Амбассадор», то главной задачей в формировании приоритетных направлений будет создание единой концепции маркетинга, включающей помимо внешнего и внутреннего интегрированный и социально-ответственный маркетинг. Для решения поставленной задачи необходимо:

- сформировать уникальный актив компании - маркетинговую партнерскую сеть;
- разработать и внедрить интегрированную систему управления спросом, управления ресурсами и управления партнерскими сетями;
- учитывать в практике маркетинга социальные и этические вопросы (например, маркетинг событий – улучшение корпоративного имиджа);
- сконструировать и применить модель критических контактов в процессе обслуживания как нового подхода к работе с клиентами, включающую подробное описание составляющих корпоративного стиля гостиницы: первый телефонный контакт с клиентом, момент его входа в гостиницу, момент встречи с менеджером, момент, когда он уходит из гостиницы, сделав заказ, и т.д.;
- собирать «портфель стратегических экспериментов», т.е. создать процессы, обеспечивающие разнообразие стратегий, и организовать четкую рыночную обратную связь, которая выделит наиболее перспективные эксперименты.

Разработка и реализация на практике данных рекомендаций позволит:

1. улучшить качество услуг;
2. повысить качество обслуживания;
3. привлечь дополнительных клиентов;
4. создать новые партнерские отношения с поставщиками и потребителями;
5. наладить эффективную координацию между службами внутри гостиницы;
6. усовершенствовать корпоративные имидж и стиль;

По достижению вышеуказанных результатов реализации данных предложений планируется увеличение прибыли гостиницы ООО «Амбассадор» и повышение конкурентоспособности на рынке гостиничных услуг.

Литература

1. Апатовская Т. Брендинг в индустрии гостеприимства как метод конкурентной борьбы малых гостиниц с глобальными цепочками // Бренд-менеджмент. – 2004. - №3.
2. Джанджугазова Е.А. Маркетинг в индустрии гостеприимства / Е.А. Джанджугазова - М.: Академия, 2003. - 185 с.
3. Кравчук Г.В. Подходы к оценке конкурентоспособности страховой услуги как элемента комплексной оценки страховой фирмы // Механизм регулирования экономики. – 2010. - №3, Т. 2. – С.87-91.
4. Самарцев Е. Особенности индустрии гостеприимства // Гостиничный и ресторанный бизнес. - 2001. - № 2. - С.36-42.
5. http://www.i-u.ru/biblio/archive/fathutdinov_strat/02.aspx