

Применение SWOT-анализа для разработки стратегических альтернатив развития Radisson Collection Hotel, Moscow

Application of SWOT analysis to develop strategic alternatives for the development of Radisson Collection Hotel, Moscow

Баранов Б. Ю.

B. Baranov

В статье отражается теоретическая и практическая значимость SWOT-анализа, который является распространенным инструментом стратегического планирования, рассматриваются особенности его применения. С помощью данного универсального метода, способного адаптироваться к любому объекту исследования, были определены основные тенденции гостиничного рынка Москвы, изучены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, связанные с Radisson Collection Hotel, Moscow и предложены рекомендации для будущего развития конкурентного потенциала гостиницы.

The article reflects the theoretical and practical significance of SWOT analysis, which is a common tool for strategic planning, and examines the features of its application. With the help of this universal method, capable of adapting to any object of research, the main trends of the Moscow hotel market were identified, the strengths, weaknesses, opportunities and threats associated with the Radisson Collection Hotel, Moscow were studied and recommendations for the future development of the hotel's competitive potential were proposed.

Ключевые слова: SWOT-анализ, рынок гостиничных услуг, тенденции, гостиничный комплекс, сильные и слабые стороны, возможности, угрозы, конкурентоспособность

Keywords: SWOT analysis, hospitality market, trends, hotel complex, strengths and weaknesses, opportunities, threats, competitiveness

Являясь простым и практичным инструментом стратегического планирования, SWOT-анализ позволяет выявить причины сформировавшихся характеристик внутренней и внешней среды, одновременный учет которых помогает разработать надежные механизмы создания и удержания конкурентных преимуществ.

Актуальность работы обусловлена тем, что Radisson Collection Hotel, Moscow обладает конкурентными преимуществами и занимает лидирующие позиции на гостиничном рынке Москвы, но существующие риски способны создать препятствия для достижения стратегических целей.

Цель работы обусловлена необходимостью поиска альтернативного подхода устойчивого развития гостиницы на основе SWOT-анализа.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- отразить исследования концепций современной теории и практики стратегического управления;
- описать механизм формирования стратегических альтернатив с использованием SWOT-метода;
- проанализировать внутреннюю и внешнюю среду Radisson Collection Hotel с целью выявления сильных и слабых сторон, угроз и возможностей компании;
- осуществить разработку рекомендаций для практического освоения метода.

Теоретические исследования и практические рекомендации специалистов в области рассматриваемого метода изучены рядом зарубежных и отечественных исследователей. А.Д. Чандлер осуществил фундаментальный анализ концепции стратегии, Дж.А. Смит и К.Р. Кристенсен определили влияние внешней среды компании на стратегию, К.Р. Эндрюс ввел в научный оборот понятие SWOT-анализа. Универсальность метода SWOT-анализа подтверждается рядом публикаций от Л.П. Клеевой для определения направления развития науки, А.А. Новиковым для анализа эффективности химико-технологических процессов, С.М. Брыкалова для выбора стратегий развития предприятия атомной отрасли. Особенности применения SWOT-анализа как для общей гостиничной индустрии различных стран, так и для отдельных гостиниц, раскрыты в работах: Е.К. Блери

и Е. Капетаниу, проанализировавшие отель Holiday Inn в Греции, Л.В. Ки и Б.С. Гош, разработавшие стратегии дальнейшего развития отелям Сингапура[1].

Отличительные характеристики SWOT-анализа заключаются в том, что данный метод обеспечивает широкий простор для интерпретации. Такое интерпретационное пространство за счет открытой, неструктурированной и гибкой формы анализа дает возможность сочетать и объединять его результаты с другими управленческими идеями. SWOT-анализ подвергался критике за высокую степень субъективности, а также упрощенный и механистический характер матрицы. Но практическая ценность SWOT-анализа выражена в применении общего шаблона, с помощью которого систематизируется имеющаяся информация, оценивается состояние проблемной и управленческой ситуации, что содействует модернизации стратегии[2].

Шаблон SWOT-анализа представлен в виде сетки, состоящей из четырех разделов. В современной литературе можно встретить предложения о расширении метода SWOT до шести факторов, добавляя к традиционным четырем также сильные и слабые стороны конкурентов и изучаемой компании. Однако подобные идеи обычно не доводятся до реализации и потому практически трудно применимы.

Проведение SWOT-анализа по Radisson Collection Hotel, Moscow начинается с оценки реального стратегического положения компании, которая показывает соответствие текущей стратегии компании ее внутренним ресурсам и рыночным возможностям. Для этого необходимо сгруппировать благоприятные и неблагоприятные аспекты гостиницы в обособленные элементы матрицы SWOT[3].

На основе ключевых факторов успеха характеризуются сильные и слабые стороны гостиницы, возможности и угрозы со стороны внешней среды, соотношение данных элементов в матрице поэлементного SWOT позволяет сформировать приоритетные направления стратегического развития[4].

В рамках анализа макроокружения гостиницы выделяются политические, экономические, социальные, технологические факторы.

Из-за глобального воздействия COVID-19 показатели Radisson Collection Hotel в 2020г. были нестабильны. Отсутствие устойчивых темпов роста на данный момент привело к ценовой конкуренции в отрасли и к сокращению затрат, что оказало влияние на результаты деятельности гостиницы, её ликвидность и капитальные ресурсы, а также на другие аспекты бизнеса. Руководство приняло ряд мер для смягчения финансового воздействия значительного падения доходов как на прибыль, так и на денежный поток: временные увольнения персонала, переговоры об аренде и отсрочки, подачу заявок на государственные субсидии и займы, а также отсрочку некоторых капиталовложений [5].

В ближайшей перспективе важно следить за рисками внешней среды, которые будут оказывать существенное воздействие на деятельность Radisson Collection Hotel и его финансовые результаты: влияние пандемии и меры, принятые в ответ на пандемию, на глобальную и региональную экономику, поездки и экономическую активность, включая продолжительность и масштабы ее воздействия на уровень безработицы и расходы потребителей, уровень доверия потребителей, способность стейкхолдеров успешно справляться с последствиями COVID-19, конкурентные условия в гостиничном бизнесе; изменения законодательства.

Политические факторы внешней среды характеризуются макроэкономической нестабильностью и ограничительными мерами, связанными со сложной эпидемиологической обстановкой в стране, что привело к сокращению туристического потока на фоне закрытия границ, введения нерабочих дней, продления режима самоизоляции и разработки мер государственной поддержки гостиничной отрасли, которая была включена в перечень наиболее пострадавших отраслей [6].

Экономические факторы находят свое отражение в падении реальных доходов населения. По данным Росстата реальные располагаемые доходы в 2020г. упали на 3,5% [7]. Чтобы для гостиницы данный фактор не обернулся потерей определенной части клиентской базы необходимо предоставлять услуги по сниженным ценам.

Социальные факторы связаны не только с возникновением страха у туристов к путешествиям, но и с трансформацией потребительского поведения, которое вызвано ростом безработицы, сокращением рабочих часов и снижением располагаемых доходов. Но несмотря на сдерживающие факторы, в долгосрочной перспективе в приоритете будет внутренний и региональный туризм, что позволит гостиничной отрасли наращивать темпы роста.

Цифровое преобразование различных отраслей экономики являются главным драйвером их стремительного развития, поскольку позволяет им за счет внедрения инноваций и расширения цифровых возможностей адаптироваться к экономической конъюнктуре, конкурентной среде и меняющимся моделям поведения потребителей. На рынке гостиничных услуг Москвы качество над технологическими новшествами имеет приоритетное значение в отличии от зарубежных гостиниц. Однако гостиница активно пользуется услугами SMM с целью продвижения своего бренда через социальные медиа.

Вышеперечисленные факторы позволили выявить и проанализировать состояние внешней среды, которая оказывает влияние на Radisson Collection Hotel в настоящем и может изменить деятельность гостиницы в будущем.

Для выявления сильных и слабых сторон Radisson Collection Hotel необходимо определить ключевые факторы успеха гостиницы и области, в которых она превосходит или уступает конкурентам.

Ключевые факторы успеха гостиницы присутствуют в области технологий обслуживания (гарантированное качество услуг и первоклассный сервис), в области финансов (платежеспособность и ликвидность, стабильный рост), в области кадров (высокий профессионализм работников гостиницы, развитая корпоративная культура), в области маркетинга (рационально организованные сбытовые сети, налаженные информационные процессы анализа рынка, обладание точной всесторонней информацией о ситуации на рынке). К дополнительным ключевым факторам успеха относится доверие потребителей, репутация гостиницы, удобное для туристов расположение, разнообразие услуг [8].

Однако минимальная цена за одну ночь в гостинице слишком высокая, по сравнению с прямыми конкурентами. Таким образом, гостинице необходимо в условиях высокой конкуренции на рынке изменить ценовую политику.

Систематизация факторов и элементов, представленных выше, позволяет сформировать матрицу SWOT, которая отражена в таблице 1.

Таблица 1

SWOT-анализ гостиницы Radisson Collection Hotel, Moscow

Сильные стороны	Слабые стороны
Известный бренд и стабильная позиция на рынке	Отсутствие спроса на инновационные технологии
Удобное географическое местоположение	Слабая политика продвижения
Высокое качество обслуживания	Относительно высокая стоимость услуг
Широкий ассортимент	Сокращение штата сотрудников
Возможности	Угрозы
Рост спроса на внутренний туризм	Сокращение туристического потока
Эффективное продвижение бренда	Падение реальных доходов у туристов
Изменяющаяся демография	Изменение потребительских предпочтений
Привлечение на взаимовыгодных условиях новых партнеров	Усиленная конкуренция
	Изменение законодательной базы

Полученные результаты иллюстрируют, как гостиница может лучше использовать свои сильные стороны, чтобы реализовывать возможности и применять стратегии для минимизации или предотвращения слабостей и угроз.

На основе проведенного анализа были разработаны рекомендации для будущего развития RadissonCollectionHotel, Moscow. Тенденция к цифровым и бесконтактным услугам приобрела новый импульс в 2020г. Пандемия изменила предпочтения клиентов и сместила их в сторону автоматизированного взаимодействия с устройствами. Внедрение сетевых технологий может повысить не только конверсию рекламы гостиницы, но и качество взаимодействия постояльцев с персоналом. Присутствие современных технологий не является ключевым фактором успеха, но они способны дополнить устойчивое конкурентное преимущество. В существующих условиях туристический спрос

будет нестабильным, поэтому гостинице необходимо увеличить свои затраты на маркетинговые исследования рынка. Следует учитывать изменяющуюся демографическую структуру, поскольку на потребительский рынок выходят новые поколения и у гостиницы есть возможность расширить свою клиентскую базу и закрепить правильное представление об имидже гостиницы. Поскольку цены на услуги гостиницы изменяются в соответствии с курсом евро, а скидки предоставляются лишь участникам программы лояльности клиентов сети, необходимо изменить подход к предложению, выделяя наиболее значимые для клиента критерии приобретения услуг и преобразовать программу лояльности на период рецессии. Также в своей деятельности (включая кодекс корпоративной этики) компании следует подчеркивать исполнение норм корпоративной социальной ответственности и исполнять их надлежащим образом.

Таким образом, SWOT-анализ позволил решить поставленные задачи на материалах конкретной компании и сформировать тесную связь между теорией и практикой управления гостиницей. Построенная SWOT-матрица отразила логичную взаимосвязь компонентов, в результате чего в данной статье были разработаны рекомендации по усилению конкурентного потенциала Radisson Collection Hotel, Moscow. Представленный комплекс мер для устранения недостатков являются важными инициативами со стороны гостиницы для завоевания доли рынка, восстановления после рецессии и создания планов расширения.

Литература

1. Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6 (1), 55-73. <https://www.doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148Dag> (дата обращения: 30.05.2021)
2. Даг Ойвинд Мадсен. SWOT-анализ: взгляд на управленческую моду. *Международный журнал бизнес-исследований*, 16 (1), 39-56

3. Серова Е. Г., Воробьев П. Ф., Файнштейн Е. М. 2019. Количественная модель SWOT-анализа и ее применение в стратегическом менеджменте Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент 18 (4): 531–562. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2019.403>(дата обращения: 30.05.2021)
4. Катъкало В.С., Веселова А.С., Смелъцова С.В. Методические указания для подготовки курсового проекта «SWOT-анализ». М.: Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ, 2021.
5. Годовой отчет Radisson Hotel Group 2020г. <https://www.radissonhotels.com/en-us/corporate/responsible-business> (дата обращения: 30.05.2021)
6. Постановление Правительства РФ от 03.04.2020 N 434 "Об утверждении перечня отраслей российской экономики, в наибольшей степени пострадавших в условиях ухудшения ситуации в результате распространения новой коронавирусной инфекции" http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_349344(дата обращения: 30.05.2021)
7. Forbes: Реальные доходы россиян в 2020 году упали на 3,5% <https://www.forbes.ru/obshchestvo/419765-realnye-dohody-rossiyan-v-2020-godu-upali-na-35>(дата обращения: 30.05.2021)
8. Годовой отчет Radisson Hotel Group 2019г. <https://www.radissonhotels.com/en-us/corporate/responsible-business> (дата обращения: 30.05.2021)