

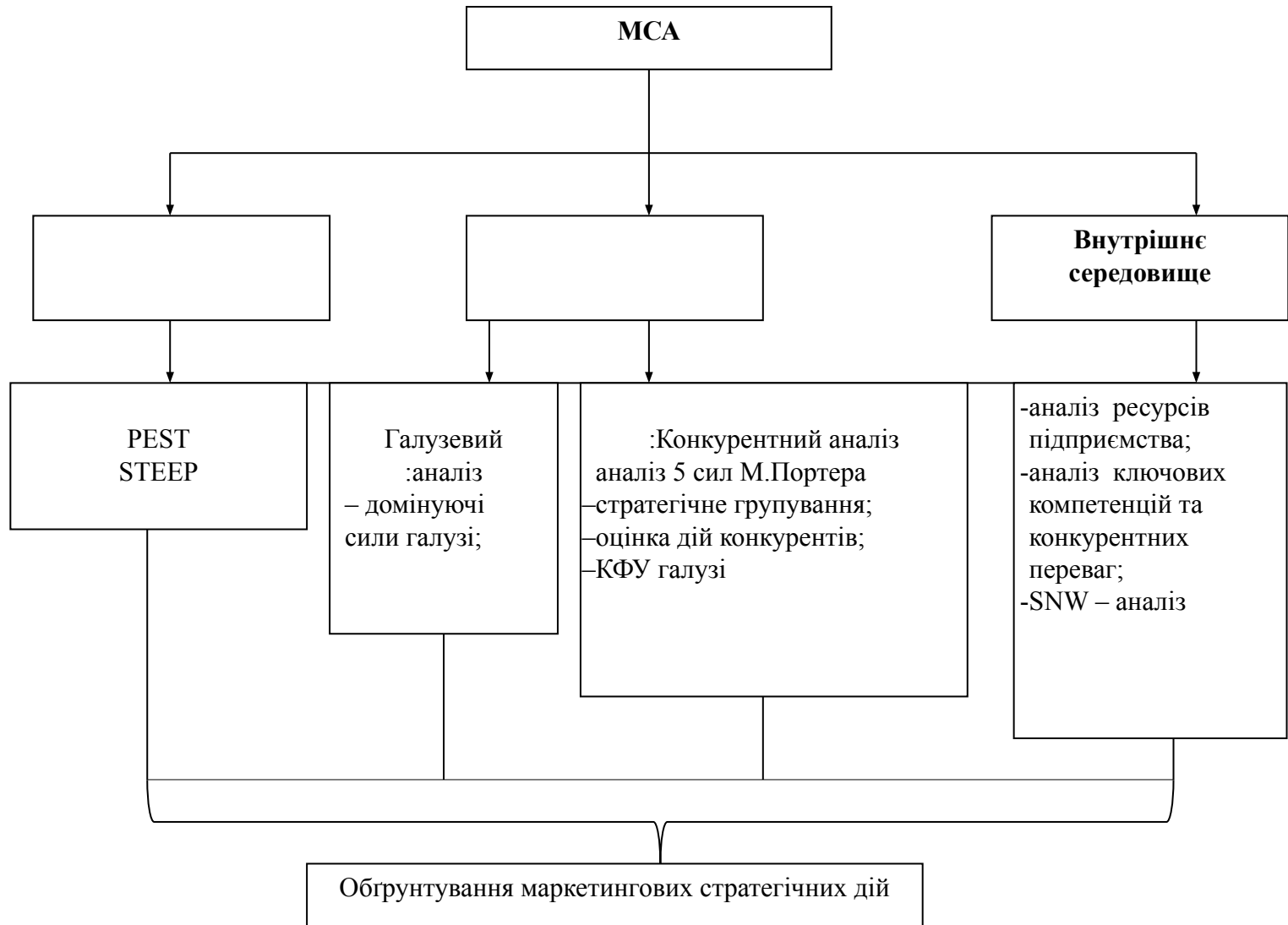
**Маркетинговий стратегічний  
аналіз внутрішнього  
середовища підприємств  
готельного і ресторанного  
бізнесу**

- 1. Мета, предмет, об'єкти та суб'єкти маркетингового стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємств.
- 2. Етапи маркетингового стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємств готельного і ресторанного бізнесу.
- 3. Функціональні та інструментальні цілі маркетингового стратегічного аналізу
- 4. Методи маркетингового стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємств готельного і ресторанного бізнесу.

## Внутрішнє середовище характеризує потенціал підприємства його виробничі і маркетингові можливості

- Сутність маркетингового управління підприємством полягає в тому, щоб пристосувати компанію до змін зовнішніх умов з урахуванням наявних внутрішніх можливостей.
  - До внутрішньому середовищі маркетингу відносять ті елементи і характеристики, які знаходяться всередині самого підприємства:
  - Основні фонди підприємства
  - Склад і кваліфікація персоналу
  - Фінансові можливості
  - Навички і компетенція керівництва
  - Використання технології
  - імідж підприємства
  - Досвід роботи підприємства на ринку
- Однією з найважливіших частин внутрішнього середовища є характеристика маркетингових можливостей. Вони залежать від наявності спеціальної служби маркетингу підприємства, а так само досвіду і кваліфікації його співробітників.

- Суб'єкти стратегічного маркетингу:
- виробники послуг, фізичні та юридичні особи:
  - 1. Фахівці з маркетингу (маркетологи).
  - 2. Виробники товарів і послуг.
  - 3. Оптова торгівля.
  - 4. Роздрібна торгівля.
  - 5. Кінцевий споживач.
  - 6. Підприємства, які використовують продукцію
- Об'єкти стратегічного маркетингу:
- предмети обміну, тобто товари, послуги, ринки, послуги.



# Аналіз ресурсів підприємства

- 1. Структура аналізу факторів внутрішнього середовища
- 1.1 Огляд поточних цілей і завдань підприємства
- Опишіть поточні цілі і завдання, які затверджувалися в минулому році
- Оцініть рівень досягнення цілей і причини перевиконання або невиконання цілей
- Оцініть відповідність цілей поточним цілям і місії, ключовим ринковим трендам

- **1.2 Огляд виконання поточної маркетингової стратегії**

- Опишіть поточну маркетингову стратегію щодо товару, ціноутворення, розподілу і просування, іншими словами, за всіма ключовими пунктами маркетинг-міксу

- Оцініть, які елементи поточної маркетингової стратегії

працюють ефективно (підвищують частку ринку і прибуток компанії), а які елементи неефективні і вимагають зміни

- ***Опишіть поточну діяльність за показниками:***

- ✓ обсяг продажів,

- ✓ ринкова частка послуг,

- ✓ прибуток і норма рентабельності,

- ✓ рівень обізнаності та споживання бренду.

Оцінку ключових показників - індикаторів якості роботи порівняно з ринковою динамікою і середньоринковими показниками.

Якщо показники знижуються або зростають швидше за ринок, визначте найбільш ймовірні причини такої динаміки.

- 1.3 Аналіз існуючих внутрішніх ресурсів
- Опишіть стан і достатність існуючих внутрішніх ресурсів :
- фінансовий капітал і бюджет
- кваліфікованість і кількість персоналу
- технологічна оснащеність і доступ до технологій
- відносини з постачальниками
- доступ до інформації



# Внутрішнє середовище готелю

- Фактори, що характеризують готель:  
репутація, (імідж)  
кваліфікація менеджерів вищої ланки  
автоматизація управління готелем  
плинність кадрів

# Внутрішнє середовище готелю

- Фактори, що характеризують виробництво та надання послуг
- середня ціна номера;
- асортимент послуг;
- якість послуг;
- контроль якості послуг, що надаються

# Внутрішнє середовище готелю

- Фактори, що характеризують завантаження готелю:
  - середньорічне завантаження;
  - частка номерного фонду, зданого в оренду;
  - середньорічна реалізація номерного фонду за попередніми заявками (бронювання), %

# Внутрішнє середовище готелю

- Фактори, що характеризують структуру гостей
- частка ділових туристів в загальній кількості, %
- частка корпоративних клієнтів в сегменті ділових гостей, %

# Внутрішнє середовище готелю

- Фактори, що характеризують маркетингову політику
- маркетингова стратегія;
- канали збуту;
- реклама

# Формула бізнесу

- Місце на ринку
- Середній клас
- Асортимент
- Стандарти
- Персонал, мотивація
- Система обслуговування
- Цінова політика
- Бізнес-процеси
- Інтелектуальна власність
- Інтер'єр тощо

# Аналіз ключових компетенцій та конкурентних переваг

- Представники ресурсного підходу, особливу важливість надають внутрішнім стратегічним ресурсам, на основі унікальної комбінації яких формуються специфічні організаційні здібності підприємства, а потім і **ключові конкурентні переваги.**

- Підхід, орієнтований на компетенції, особливе значення надає питанню:

*яким чином підприємство може сформувати і розвинути необхідні в динамічних умовах розвитку економіки ключові компетенції?*

Вихідним пунктом даного підходу є твердження про те, що не тільки право розпоряджатися стратегічним ресурсами визначає можливість підприємства формувати і розвивати конкурентні переваги, але головне - наявність у підприємства потенціалу ці ресурси використовувати.



- Ключові компетенції є наслідком інтеграції і комбінації різних ресурсів підприємства. При цьому завданням стратегічного маркетингу є ідентифікація, розвиток і використання ключових компетенцій для підтримки довгострокового ринкового успіху.

- Під ключовими компетенціями будемо розуміти сукупність навичок, здібностей, ноу-хау, технологій, процесів, складно імітовану конкурентами, що задовольняє першочергові потреби споживачів і дає можливість виходу на багато ринків.
- Тобто ключова компетенція являє собою спеціальну категорію організаційної компетенції, що сприяє підприємницькій структурі у формуванні та підтримці стійкої стратегічної конкурентної переваги.

- Поряд з явними ключовими компетенціями, такими як технології і ноу-хау, є **приховані компетенції**, до яких відносять специфічні здібності і досвід окремих індивідумів і / або груп, .
- Успіх підприємства при сучасному рівні розвитку конкуренції та насиченості практично всіх ринків визначається інновативною креативністю.
  - Тому процес формування компетенцій завжди пов'язаний з соціальними факторами,, який дуже складно зімітувати конкурентам. Отже, саме в прихованих компетенціях проявляється специфічний, унікальний характер підприємства

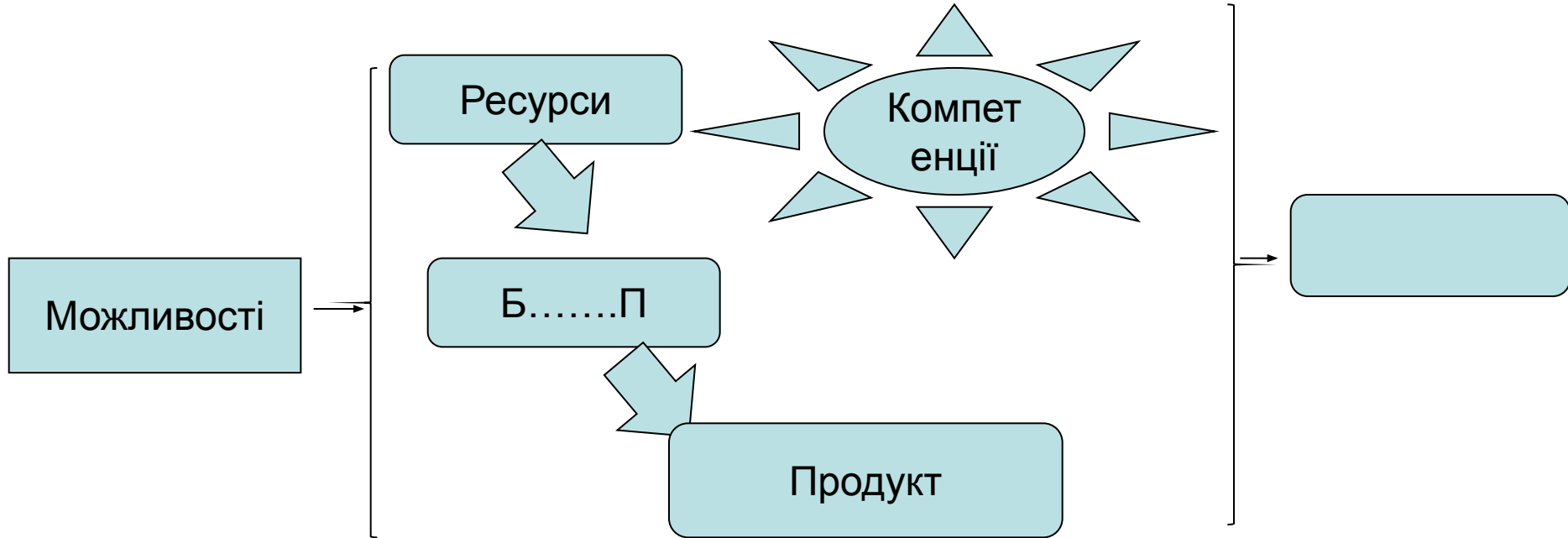
- Тести для виявлення основних характеристик ключових компетенцій:
  - Чи є компетенція джерелом сильної диференціації? Чи дозволяє компетенція генерувати достатню цінність і вигоди для споживачів?
  - Ключові компетенції демонструють себе споживачам у формі продукції компанії і її атрибутів
  - Чи обмежується компетенція одним видом бізнесу?
  - Чи охоплює вона кілька видів бізнесу, як наявних, так і нових?

Ключова компетенція повинна забезпечувати доступ до різноманітних ринків продукції. Наскільки конкурентам важко дублювати ключову компетенцію?

Наскільки іншим структурам важко зрозуміти, як компанія робить те, що вона робить?

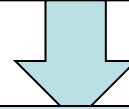
- Оцінку конкурентоспроможності підприємства доцільно здійснювати на основі аналізу його ключових компетенцій.
- Необхідно виявити існуючі взаємозв'язки між ресурсами, бізнес-процесами і компетенціями підприємства.
  - Необхідно визначити наскільки внутрішні умови сприяють формуванню компетентностей та конкурентоспроможності

# Можливості

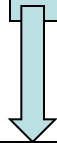


- оцінку конкурентоспроможності підприємства доцільно здійснювати на основі аналізу його ключових компетенцій

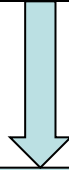
Визначення передумов розвитку ключових компетенцій



Визначення цільових ринків підприємства



Формулювання (уточнення) місії



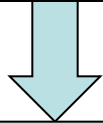
Визначення основних напрямів розвитку ключових компетенцій



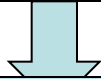
Оцінка внутрішнього потенціалу



Маркетингові заходи для розвитку ключових компетенцій



Реалізація, оцінка проміжкових результатів, коригування заходів



Оцінка рівня конкурентостомпроможності підприємства

- SNW - це аббревіатура трьох англійських слів
  - (S - сильна позиція (сторона);
  - N - нейтральна позиція;
  - W - слабка позиція (сторона).
- 
- Методика SNW-аналізу аналізу, в цілому, схожа з методикою SWOT-аналізу, але в неї доданий аспект «нульовий», нейтральна компонента.
  - При SNW-аналізі чітко фіксується своєрідна нульова точка конкуренції. Тому для перемоги в конкурентній боротьбі може виявитися достатнім стан, коли дане конкретне підприємство щодо всіх своїх конкурентів за всіма - крім однієї - ключових позиціях або факторів знаходиться в стані N тільки по одному фактору - в стані S - (сильна позиція).
  - При цьому в якості нейтральної позиції рекомендується фіксувати середньоринковий стан для даної конкретної ситуації.

Сфера	Стратегічна позиція (фактори)	Питання для аналізу	Якісна оцінка позицій (факторів)		
			S Сильна	N Нейтральна	W Слабка
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дослідження і розробки, інновації;</li> <li>- патенти, торгові марки й аналогічні правові форми захисту товару</li> </ul>				
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- продукти (послуги), вироблені фірмою;</li> <li>- збір необхідної інформації про ринок;</li> <li>- частка ринку;</li> <li>- номенклатура товарів (послуг) і потенціал розширення;</li> <li>- життєвий цикл основних продуктів;</li> <li>- канали розподілу: число, охоплення і контроль;</li> <li>- організація збуту: знання потреб покупців;</li> <li>- імідж, репутація і якість товару (послуги);</li> <li>- просування товарів на ринок та їх реклама;</li> <li>- цінова політика;</li> <li>- процедури встановлення зворотного зв'язку з ринком;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Яка цінова політика організації, чи є вона ціновим лідером чи ціновим послідовником?</li> <li>- Яку частку ринку має організація і наскільки твердо утримує її, які тенденції в зміні її частки ринку?</li> <li>- Чи є можливості для виходу на ринок з новими продуктами і для освоєння нових ринків?</li> <li>- Чи забезпечують організацію проведені нею дослідження ринку необхідною інформацією, що дозволяє її орієнтувати діяльність на запити покупців?</li> </ul>			