

Шульгіна Л.М.

Національний технічний університет України «КПІ»

Клісінський Я.

Академія Технічно-Гуманітарна, м. Бельсько-Бяла, Польща

Суслова Т.О.

Київський національний торговельно-економічний університет

КОМПЛЕКС УЗГОДЖЕНИХ СТРАТЕГІЙ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У результаті проведених досліджень виділили 3 сегменти споживачів турпродукту (ТПР): сегмент №1 (активний, самостійний туризм); сегмент №2 (масовий); сегмент №3 (престижний, комфортний). На основі точного опису вимог цільових сегментів туристичне підприємство (ТП) зможе підібрати найкращі комплекси стратегій та знайти необхідні методи зміцнення зв'язків зі споживачами. Згадані комплекси мають охоплювати усі рівні стратегічного планування ТП.

Стратегії охоплення ринку. На відміну від ринку матеріальних товарів, де стратегія «*Концентрованого маркетингу*» передбачає спеціалізацію підприємства на єдиному товарі для одного сегмента споживачів, на ринку ТПР реалізація цієї стратегії потребує лише концентрації на потребах одного сегмента. Спільність характеристик ТПР при цьому обмежується рівнем ціни та змістом ціннісних характеристик. Оскільки потреби (а отже і структура сприйнятої цінності ТПР) у виділених сегментів (№1 та №3) суттєво відрізняються, то, незважаючи на спільність назви, зміст цієї концентрації буде різним.

Для споживачів активного самостійного туризму зміст ТПР (тобто напрям туру, набір екскурсій, особливості атракцій тощо) має щоразу частково змінюватися. Частота і ступінь революційності цих змін має враховувати належність споживача до одного з субсегментів за ставленням до інноваційних ТПР (суперлідери, лідери, послідовники лідерів, поміркована більшість, традиціоналісти). Ціна ТПР для них повинна відображати їх належність до однієї з цих груп.

Для споживачів престижного комфортного туризму головні цінності ТПР зазначені вже у назві цього сегмента. При цьому, якщо «престижність» можуть забезпечити і інноваційні ТПР, то «комфортність» сприймається не в останню чергу саме як психологічний комфорт – тобто відсутність ризиків, спокій, безпека. Останнім пояснюється прихильність представників цього сегмента до перевірених і надійних місць, а ціна ТПР у їх сприйнятті є гарантією такої надійності, престижу та комфорту.

Іншу за змістом стратегію («*Товарно-диференційованого маркетингу*») доцільно запровадити для обслуговування сегмента №2 (масовий туризм).

Термін «масовий» тут означає, по-перше, найбільший за кількістю споживачів обсяг сегмента і, по-друге, прихильність до традиційних, давно відомих ТПР. Їх споживачі – це головним чином поміркована більшість і традиціоналісти. Однією з психографічних особливостей більшості представників цього сегмента є гіпертрофована потреба у визнанні при підсвідомій фобії відторгнення. Наслідком такого комплексу є надмірна вимогливість до якості та скептичне ставлення до «справедливості» ціни. Тому забезпечити потреби такого неоднорідного за складом сегмента можна лише шляхом деталізації тур пакета на елементи, з яких кожен мав би можливість скласти свій власний ТПР, у якому б найкраще (на думку споживача) співвідносилися якість на ціна.

Корпоративні стратегії. Найактивнішим із виділених сегментів за будь-яких обставин лишається сегмент №1, що дає підстави для ТП реалізувати стратегію наступу. У найскладніші періоди цю назву можна трактувати як наступ на проблеми, а в майбутніх сприятливих умовах відпрацьовані методи знайдуть застосування для наступу на нові ринки та відвоювання нових можливостей. Найімовірніше здійснити такий наступ за рахунок стратегії «Диверсифікаційного зростання», яка дозволить забезпечити необхідні модифікації ТПР для активних споживачів. Приклад: побудова на туристичній базі власного стадіону (або його купівля), відкриття курсів для опанування різних видів військового мистецтва, організація клубів народних ремесел і ін. Диверсифікація може мати будь-який напрям, – головне, щоб це були додаткові (нові) можливості активної діяльності за незмінною або невідчутно зміненою (старою) ціною.

Утримати не завжди активних, однак, вимогливих споживачів сегмента №2 здатна стратегія «Інтеграційного зростання», змістом якої є об'єднання усіх видів ресурсів, що належать різним виробникам однієї спеціалізації або тих видів діяльності, які цю спеціалізацію доповнюють. На сьогодні інтеграційні процеси у туризмі стали типовим явищем і відбуваються як у напрямі формування франчайзингових систем, так і розвитку горизонтальних, вертикальних і комбінованих каналів розповсюдження ТПР.

Найвищу прибутковість на ринку ТПР забезпечує сегмент №3, що спричинює відповідно високий рівень конкуренції за VIP-споживачів. У таких умовах найбільш надійним тандемом стратегій є «Захист» (своїх позицій на ринку) разом з «Контрнаступом» (на конкурентів). На практиці це означає швидке реагування на інноваційні дії конкурентів з перехопленням ініціативи у справі виведення на ринок інноваційних ТПР, технологій обслуговування, якості комунікацій зі споживачами тощо. Тут і далі знову постає питання відповідних компетенцій фахівців, здатних вчасно

розпізнати небезпечні прояви інноваційної діяльності конкурентів і забезпечити перехоплення ініціативи.

Стратегія позиціонування. У складі сегмента №1 переважають суперлідери та лідери, які щоразу потребують нових вражень і готові за них платити, але лише в тому випадку, якщо ці враження нестандартні. Позиціонування на основі стратегії *«Унікальної пропозиції»* передбачає застосування креативного менеджменту і забезпечується не стільки фізичним капіталом, скільки інтелектуальним. Це вміння подати навіть давно відомі речі нестандартно, а також із звичних складових ТПР розробити незвичайну подорож, додавши до неї незнайомі до цього часу елементи: розповіді про цікаві факти, участь відомих особистостей, вдале поєднання подій тощо. Зрозуміло, що для реалізації такої стратегії необхідно певний час цілеспрямовано формувати команду творчих професіоналів.

З огляду на потреби споживачів сегмента №2 найбільш ефективним позиціонуванням для них буде акцент на тому, що за заплачені кошти вони отримують більше. При цьому саме таке співвідношення у стратегії *«Краща якість за доступну ціну»* вони будуть вважати справедливим. Якщо у попередньому випадку пріоритетними характеристиками персоналу мають бути нестандартне мислення і винахідливість, то тут найбільше будуть цінуватися увага до потреб клієнта і запобігливість. Звичайно ж, ввічливість, відповідальність і надійність необхідні для роботи з усіма сегментами. Знову звернули увагу на *«людський фактор»*, оскільки саме він досі є найбільшою проблемою у туризмі, що створює негативні враження і знижує рівень сприйнятої цінності ТПР.

Купівельна поведінка представників сегмента №3 практично завжди диктується потребою продемонструвати і підтвердити свою належність до еліти. Не є винятком і купівля ТПР, вартість і рівень якості якого також мають доводити оточенню, що соціальний і матеріальний статус покупця є високим. Зміст стратегії *«Елітність і надійність мають ціну»* полягає у наданні беззаперечних фізичних і психологічних аргументів, які б задовольняли названу потребу. У такому разі елітність буде підтверджена усім комплексом маркетингу (у т.ч. і ціною), а надійність роботи ТП і високої якості ТПР забезпечена надходженнями від постійних споживачів.

Конкурентні стратегії будуть формуватися на основі тих конкурентних переваг, які передусім сприймає цільовий сегмент. Викладені вище характеристики сегмента №1 доводять, що найкраще ним буде прийнята стратегія *«Ринкової ніші»*. Зауважимо однак, що назва ця по відношенню до виділеного сегмента досить умовна, адже ніша активних людей, що надають значної уваги саморозвитку, останнім часом стрімко

зростає. Сутність «ніші» у цьому випадку будуть передавати ті унікальні характеристики ТПР, про які йшлося вище.

Представники сегмента №2 найкращими конкурентними перевагами будуть вважати ознаки «*Стратегії диференціації*», яку слід розглядати у двох контекстах. Згідно з першим, це та стратегія, за якої виробник з одного ТПР створює цілу товарну лінію, тобто диференціює ТПР, надаючи різним його варіантам різні характеристики. Згідно з другим, це відбудова від конкурентів, тобто надання ТП і його ТПР характеристик, які відрізнятимуть їх від інших пропозицій на ринку. Диференціація може відбуватися також завдяки залученню послуг партнерів. Приклади таких стратегій: співпраця з операторами мобільного зв'язку, виробниками парфумів, одягу, вин тощо. Ці та інші виробники у ході споживання ТПР продають свої послуги туристам за зниженими цінами, що сприймається споживачами як додаткові цінності, полегшений спосіб вирішення певної проблеми. Споживачі будуть сприймати все це як здатність ТП організувати якісний відпочинок, за помірну ціну.

Залежно від позиції на ринку, щодо сегмента №3 ТП обирає одну з трьох стратегій, сутність яких викладена нижче. Стратегію «*Ринкового лідера*» обирає ТП, що має найсильніші ринкові позиції, високий імідж і спроможний формувати власну маркетингову (у т.ч. і цінову) політику на ринку. Стратегія «*Челенджера*» – це наступальна стратегія ТП, що вказує на його досить велику ринкову частку (і відповідно силу) та прагнення стати лідером. Для цього ТП мусить постійно вдосконалювати і розвивати усі сфери діяльності. Стратегія «*Послідовника*» характерна для ТП, що, незважаючи на наявність можливостей, не мають амбіцій стати лідером. Їх перевага у відсутності ризику від запровадження інновацій, оскільки вони наслідують лише перевірени ринком методи. Однак, орієнтація на найбільш консервативних клієнтів є не меншим джерелом ризику, особливо у нинішній час швидких змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артур А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа: Вильямс, 2007. – 928 с.
2. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: підручник / Н.В. Куденко; ДВНЗ Київ.нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. – К.: КНЕУ, 2012. – С. 334–375.
3. Портер Е. Майкл Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
4. Шульгіна Л.М., Ткешелашвілі М.Л. Маркетингове управління туристичними підприємствами [Текст]: монографія Л.М. Шульгіна, М.Л.Ткешелашвілі; Нац. техн. ун-т України «КПІ», Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Європейський ун-т. – Київ-Тернопіль: Астон, 2011. – 296 с.
5. Эляху М. Голдрат, Джефф Коке Цель. Процесс непрерывного совершенствования = The Goal: A Process of Ongoing Improvement. — Минск: Попурри, 2009. – 496 с.