

УДК 911.3

DOI 10.30970/vir.2018.45.0.9405

## МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ І АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА В ТУРОПЕРЕЙТИНГУ

Андрій Манько, Назарій Мандюк

*Львівський національний університет імені Івана Франка,  
вул. Університетська, 1, м. Львів, Україна, 79000, тел. (032) 239-46-03,  
e-mail: manko\_a@ukr.net*

В статті проаналізовано конкурентне середовище в туроперейтингу і проведено його маркетингове дослідження. Охарактеризовано конкурентів туристичного оператора як інших, що ведуть активну діяльність суб'єктів туристичного ринку, орієнтованих на сегмент споживачів, в якісному і ефективному задоволенні потреб якого туристичний оператор має найбільшу нагоду. На сучасному ринку послуг (невід'ємною частиною якого є і туристичний ринок) враховано і факт того, що тур є типовою послугою, тобто товаром, що вимагає від свого покупця не тільки грошових коштів (будь-яка послуга має ринкову ціну), але і частину його вільного часу (будь-яка послуга, у тому числі і організовані поїздки, є тривалими в часі).

Проаналізовано конкурентну боротьбу на туристичних ринках та конкурентне середовище туристичного оператора на початковому етапі проектування туру яке зводиться до визначення ступеня обхвату конкурентами сегментів, в задоволенні потреб яких туроператор має найбільші перспективи.

Оцінено сильні і слабкі сторони конкурентних пропозицій та з'ясовано в чому конкретно переважають тури, організовані суперниками, і чи є у автора тур-проекту можливості успішного ведення конкурентної боротьби.

Охарактеризовано туроператорів які цілком можуть вважати своїми конкурентами бібліотеки, учбові заклади, тренажерні зали, інтернет-послуги і т.д., оскільки віднімають у потенційних мандрівників, перш за все, вільний час, який вони могли б витратити на здійснення поїздки. Підприємства не туристичної сфери послуг, які негативно впливають на можливості споживачів в здійсненні турів (наявність необхідних грошових коштів і вільного часу) і тим самим затрудняють роботу туроператора, можна назвати непрямими конкурентами. Способом боротьби з непрямими конкурентами є тільки пропаганда туристичного способу життя, яке проводять безліч великих туроператорів разом з рекламними кампаніями своїх турів

**Ключові слова:** маркетингове дослідження; маркетинговий аналіз; конкурентне середовище; туроперейтинг.

Маркетинговим дослідженням і аналізом конкурентного середовища в туроперейтингу займаються такі дослідники як Є. Ільїна, А. Копаньов, Д. Ушаков та інші [1; 2; 3; 4].

Як показує практика, найжорсткіше розгортається конкурентна боротьба на туристичних ринках, що володіють наступними рисами:

- велика кількість одночасно функціонуючих туристичних операторів на ринку;

- можливість створення і реалізації ідентичних турів на регіональному ринку (відвертість місцевої авіакомпанії до нових контактів, можливість співпраці з різними компаніями і т.д.);

- наявність на ринку безлічі конкуруючих один з одним постачальників туристичних послуг (наприклад, декількох авіакомпаній, що базуються в місцевому аеропорту, декількох автоперевізників, представників декількох teel-компаній, що дозволяє легко і недорого створювати аналогічні тури);

- наявність низьких вхідних бар'єрів на туристичному ринку (низька вартість покупки або оренди ділової нерухомості, реклами, ліцензії і оформлення статутних документів для туроперейтингу);

- наявність високих вихідних бар'єрів з туристичного ринку (висока вартість ліквідаційних операцій примушує навіть нерентабельні турфірми продовжувати свою роботу);

- зрілість і насиченість туристичного ринку.

З другого боку, появу нових конкурентів на туристичному ринку можна попередити:

- зусиллями існуючих крупних операторів до постійного зниження витрат і ринкової ціни турів (за рахунок знижок за великі об'єми туристів, що поставляються), що зробить будь-яку пропозицію нового оператора неконкурентним;

- зусиллями крупних операторів по диференціюванню пропонованих турів і переходу на брендову рекламу, що підкреслює унікальність пропонованих тур-пакетів;

- зростанням потреб в капіталі, необхідному для відкриття туристичної фірми і ведення турдеятельності в регіоні (наприклад, пов'язаний з дорожчанням оренда або покупки ділової нерухомості, реклами, зв'язку і т.д.);

- зростанням витрат підготовки і переорієнтації кадрів (вартість навчання і зростання заробітної платні професіоналів);

- необхідністю створення нових агентських мереж (тобто, існуючі на ринку мережі агентів вже у сфері впливу існуючих туроператорів і стати агентами новачка не захочуть).

Безпосередніх конкурентів туроператора можна умовно розділити на три типи:

- коммутанти – невеликі за об'ємом робіт, гнучкі, легко перебудовуються до зміни ринкового попиту туристичні фірми. Вони досить слабо прив'язані до якогось конкретного профілю роботи, легко просочуються з одного ринку на інший, міняють орієнтованість турів на ті або інші сегменти, часто можуть виступати агентами серйозніших і спеціалізованих операторів. Рекламна стратегія таких фірм направлена на просування не конкретного туру або напряму, а бренда (торго-1 завивання мазкі) оператора. До однозначних достоїнств таких конкурентів можна віднести їх гнучкість і адаптивну, серед недоліків – відсутність позиції на ринку, варіантів ідентифікації його турів споживачами, слабкі можливості ціноутворення, нестійкість і, як правило, недовговічність;

- патієнти – вузькоспеціалізовані оператори-конкуренти, що добре освоїли свою ринкову нішу, область особливих туристичних потреб, хоча і не дуже крупні, зате добре відомі серед споживачів їх фокус-групи. Це найсильніший тип конкурента, його достоїнствами, безперечно, є якнайменші витрати виробництва турів, найбільші можливості ціноутворення і ринкові можливості (популярність і вузька спеціалізація дозволить легко продати блок місць або завантажити чартерний рейс). Серед недоліків же можна вивести – залежність від напряму, постачальників туристичних послуг, від власних клієнтів (членів фокус-групи), можливість несення істотних збитків у разі застарівання туру або насичення ринку;

- віоленти – гіганти туристичного бізнесу, потужність яких дозволяє їм бути багатопрофільними в роботі і контролювати відразу декілька крупних сегментів споживацького ринку, домінувати на ринку і проводити власну політику ціноутворення, не звертаючи уваги на конкурентів. Такі оператори, безперечно, мають найбільшу ринкову нагоду і можливості ціноутворення, володіють можливістю лобювання власних інтересів. Проте вони часто не надають належної уваги на аналіз конкурентів і стають жертвами молодших і зухваліших фірм.

Роль аналізу конкурентного середовища туристичного оператора на початковому етапі проектування туру зводиться до визначення ступеня обхвату конкурентами сегментів, в задоволенні потреб яких туроператор має найбільші перспективи. Процес виявлення сильних і слабких сторін позиції конкурентів відносно відібраних в результаті сегментації фокус-груп складається з декількох етапів:

- 1) ідентифікація конкурентів і аналіз їх пропозиції на ринку;
- 2) оцінка сильних і слабких сторін кожного конкурента;
- 3) оцінка сильних і слабких сторін пропозицій конкурентів;
- 4) оцінка ступеня обхвату конкурентами цікавлять оператора фокус-груп (фокус-групи);
- 5) ухвалення рішення щодо подальшої конкурентної боротьби.

Ідентифікація конкурентів і оцінка його сильних і слабких сторін проводиться на основі рекламних повідомлень конкуруючих операторів в ЗМІ, статистичній звітності, що проводяться їм РК-акцій і заходів щодо стимулювання збуту. Також досить часто вдаються до особистого досвіду роботи на регіональному туристичному ринку, чуткам про діяльність конкурентів, бесідам з працюючими в штаті конкурента фахівцями, публікаціям незалежних авторів в пресі, відгукам постачальників туристичних послуг, врешті-решт, до комерційного шпигунства.

Із зовнішніх і доступних джерел можна підкреслити інформацію, що дозволяє сформулювати перше враження про силу і слабкість конкурента, а саме:

- частка ринку, охоплена їм;
- вік конкурента (тривалість його роботи на регіональному ринку);
- місцерозташування і зовнішній вигляд офісу конкурента;
- кваліфікація персоналу, чисельність людей в штаті;

- інтенсивність рекламних кампаній (що свідчить про наявність у конкурента фінансових коштів або доступу до їх джерела);
- технології роботи конкурента з агентствами або клієнтами (легко можна взнати, представившись агентом або клієнтом по телефону, або підславши сторонню людину в офіс конкурента);
- розміри агентської мережі конкурента (можна взнати з рекламних оголошень операторів або з особистої інформації про відправлених їм туристів);
- імідж конкурента на регіональному туристичному ринку (можна визначити з бесід з агентами, постачальниками і колишніми клієнтами конкурента по ходячих на турринке чутках і т.д.);
- профіль діяльності конкурента, зокрема, ступінь його ідентичності.

Менш доступні джерела інформації (деколи не зовсім легальні) можуть дати наступну інформацію про оператора-конкурента:

- форми його взаємостосунків з постачальниками – наявність і розмір блоку місць на чартерних лініях, форми взаємодії з готелями і т.д., тобто джерела великих можливостей ціноутворення конкурента (можливо взнати ці дані тільки через постачальників, або працюючих в конкуруючій фірмі менеджерів);
- наявність власної клієнтської бази і її розмір;
- наявність у оператора зв'язків в органах влади, підприємствах, учбових закладах регіону;
- організаційна структура і стиль управління в конкуруючій компанії;
- атмосфера в трудовому колективі конкурента;
- розроблені конкурентом «ноу-хау» в поточній його роботі;
- реальний об'єм роботи і туристичних відправлень;
- фінансові джерела діяльності конкурента.

Навіть якщо серед перерахованих фактів роботи конкурента знайти його слабкі сторони не вдалося, зневірятися не варто з двох причин.

По-перше, будь-яку сильну сторону конкурента можна позитивно використовувати в розробці стратегії власної поведінки.

Наприклад, якщо ваш конкурент, на відміну від вас, має шикарний і вдало розташований офіс, можна орієнтувати свої пропозиції не на клієнтів, а безпосередньо на агентів (розміри комісійної винагороди, бонусні програми, дешеві інфо-тури, моментальне підтвердження і т.д.), для яких враження від офісу значить набагато менше, ніж на простого клієнта. У разі успіху, ви займаєте позицію вдалого оператора з крупною агентською мережею, тоді як конкурент поступово скачується на рівень агента з шикарними умовами обслуговування клієнтів.

Якщо у вашого конкурента висококваліфікований персонал, можна переманити працівників більшою заробітною платнею, обіцянкою вищої посади (наприклад, начальник відділу), наданням великих соціальних пільг, можливості зарубіжних поїздок. Офіс конкурента, що поміняв, на ваш, працівник не тільки принесе у фірму багаж знань і досвіду, але і хорошу базу раніше відправлених клієнтів [2, с. 36].

Якщо конкурент проводить агресивну рекламну кампанію, завжди можна знайти її недоліки, і або «приклеїтися» до неї (наприклад, використовуючи концепцію імітації рекламних оголошень), або протиставити свої тури («ми не набридаємо рекламою і не даємо зайвих обіцянок...»), або ж давати рекламу через інших носіїв (конкурент спеціалізується на пресі – спробуйте радіо або зовнішню рекламу), також орієнтовану на фокус-сегмент.

Ваш конкурент багатопрофільний туроператор – завжди вигідніше позиціонувати себе (за допомогою тих же рекламних інструментів) як вузькоспеціалізованого і тому пропонуючого якісніші тури оператора.

Якщо конкурент має солідний для регіонального туристичного ринку вік, – позиціонуйте себе як «молоде і зухвале, руйнуюче старі уявлення про відпочинок і ціни» компанію, споживач не залишить це без уваги, і т.д.

По-друге, навіть з усіх боків сильний конкурент може помилятися і пропонувати на ринку слабкий турпродукт. Оцінка сильних і слабких сторін пропозицій конкурентів проводиться на наступному етапі конкурентного аналізу і включає наступні позиції:

- характеристика готельної бази пропозицій конкурентів. Якщо суперники пропонують ідентичні тури, необхідно з'ясувати, до послуг яких засобів розміщення з маршруту вони вдаються, в чому їх достоїнства і недоліки порівняно з тур-проектом, що розробляється. Наприклад, пропонована конкурентом база розміщення туристів може бути обмеженою одним-двома готелями. В цьому випадку, сильною стороною конкурентної пропозиції буде орієнтованість турів на вузький сегмент, велика спеціалізація конкурента, а отже, його великі можливості в ціноутворенні, а слабкою стороною – невелика частка ринку. Також пропоновані в конкурентних турах готелі можуть бути нижчої якості обслуговування, мати менш вигідне місцерозташування на курортах або обмежений асортимент типів готельних номерів, що дає можливість орієнтувати тур-проект на розміщення туристів в комфортабельніших і зручніших готелях. З другого боку, превалювання в конкурентних пропозиціях турів з розселенням в комфортабельних, вдало розташованих, але у зв'язку з цим дорогих готелях, дозволяє позицію нірвати тур-проект як найдешевший, хоча і менш якісний, і вести цінову конкурентну боротьбу;

Оцінювати сильні і слабкі сторони пропозицій конкурентів можна, ґрунтуючись на рекламній інформації, відгуках туристів, що працюють з конкурентом агентів, на інформації, одержаній в результаті конкурент-тесту (коли працівники туроператора або треті особи, представляючись туристами, що зацікавилися, спілкуються з менеджерами конкуруючої фірми по телефону або в офісі).

Результатом оцінки сильних і слабких сторін конкурентних пропозицій необхідно з'ясувати для себе, в чому конкретно переваги турів, організовуваних суперниками, і чи є у автора тур-проекту можливості спершу і успішного ведення конкурентної боротьби. Після аналізу конкурентних пропозицій, туристичний оператор визначає перспективи можливої конкурентної боротьби,

керуючись розподілом охоплених конкурентом споживачів на дві категорії, які можна умовно назвати як «вибираючі розумом» або раціональні і «вибираючі серцем» або ірраціональні споживачі. Раціональні туристи, віддаючи перевагу турам конкурентів, керуються, перш за все, ціною і якістю пропонованих конкурентами послуг. Відвоювати цю частку споживачів у конкуруючих операторів можна, запропонувавши на ринку привабливіший з погляду поєднання ціни і якості тур-продукт.

Ірраціональні ж клієнти вдаються до послуг конкурентів із звички, навіть не звертаючи уваги на існуючі на ринку вигідніші пропозиції інших туроператорів. Це «найвірніша» торговій марці конкурента категорія клієнтів, яка з'являється в результаті:

- участі їх у вельми вдалому турі, організованому конкурентом у минулому;
- інформації, що розповсюджується, про конкурента і його тури від друзів, рідні, колеги ірраціональних клієнтів;
- вельми позитивного іміджу і популярності конкурента і його торгової марки;
- вдалому розташуванню офісу конкурента (відносно місця проживання або роботи ірраціональних клієнтів).

Оцінити розмір частки «вибираючих серцем» клієнтів конкуруючого туроператора вельми важко, практично неможливо без відсутності інформації від його працівників і менеджерів, проте можна припустити, що частка ірраціональних в загальній клієнтській масі оператора буде вищим, якщо:

- конкурент багато років займається організацією турів певного профілю;
- конкурент має обширні зв'язки з школами, вузами, крупними підприємствами регіону;
- кадровий склад конкурента не мінявся впродовж довгого часу (постійність персоналу не допускає «розтікання клієнтської бази», яка неминуча при підвищеній текучості кадрів);
- імідж конкурента позитивний як серед простих споживачів, так і інших учасників туристичного ринку (агенти, постачальники послуг, колеги).

В результаті аналізу конкурентного середовища туристичний оператор приймає одне з трьох наступних рішень відносно вибраного як фокус-група сегменту:

- відмова від орієнтування тур-проекту і подальшої роботи з певною фокус-групою (хоч у оператора і є можливості для якісного і ефективного задоволення потреб сегменту, сильна позиція конкурентів і пропонованих ними турів робить подальшу його роботу або безперспективною, або низько рентабельною);
- включення в роботу з наміченим сегментом як агент конкуруючого туроператора (цей варіант не зажадає додаткових витрат і високого ризику оператора і дозволить йому реалізувати власні можливості в роботі з ідентифікованою фокус-групою);
- вступ до конкурентної боротьби.

Останній вид управлінського рішення оператора найцікавіший і вимагає додаткового розгляду. Ще до вступу до конкурентної боротьби оператор повинен розробити її стратегію, яка визначатиме його поведінку і ухвалювані управлінські рішення в майбутньому. Сучасний маркетинг виділяє чотири основні типи конкурентної поведінки на ринку: стратегія лідера, переслідувача, флангової атаки і партизанської війни.

Лідер на туристичному ринку – туроператор з великою його часткою, який повинен завжди відстоювати свою лідируючу позицію, тримати оборону, зберігати за собою перші позиції. На кожну пропозицію або акцію конкурентів туроператора лідер повинен відповідати двома або новішими розробками, передбачати подальші випадки конкурентів, першим на ринку розробляти нові тури і напрями, постійно підвищувати рівень якості пропонованих поїздок, знижувати витрати. Безперечними достоїнствами такої конкурентної стратегії є великі прибутки, величезна частка ринку, можливість розвитку організації і інновацій в її роботі. Недоліками цього типу поведінки у відносинах з конкурентами є високі стартові бар'єри (перед початком реалізації стратегії лідера потрібно вже мати значну частку ринку, великий досвід роботи на ньому і солідні фінансові заощадження), перебування в постійній напрузі і значні витрати на моніторинг конкурентного середовища, можливість настання значних збитків у разі втрати навіть незначної частини туристичного ринку (мультиплікаційний ефект, з'ясовний великими об'ємами роботи оператора) [3, с. 45].

Переслідувачі на туристичному ринку ведуть настання на лідера, на його слабкі місця. Причому основними принципами їх стратегії є настання на окрему, невелику ділянку володінь лідера (на один сегмент, на один продукт), переслідувачі не змагаються з лідерами в тих позиціях, на яких він стоїть міцно. Позитивними рисами стратегії переслідувачів є маячача перед ними можливість стати лідером в конкретному профілі роботи на турринку, отримання значних (порівняно з подальшими стратегіями) прибутків, необхідність ведення конкурентної боротьби тільки з лідером.

Туроператори, що обирають як стратегія конкурентної боротьби флангову атаку, не беруть участь в безпосередній конкурентній боротьбі з лідерами або переслідувачами, а знаходяться в перманентному пошуку незаповнених ніш і неохоплених сегментів туристичного ринку, на яких і концентрують свою подальшу роботу. З одного боку, така стратегія свідчить про великий творчий і робочий потенціал і можливості фірми (вона підстроюється під умови роботи з будь-яким можливим сегментом і групою споживачів), з іншою – свідчить про боязкість менеджменту, прагнучого піти від безпосередньої конкурентної боротьби за конкретний сегмент ринку. Флангова атака хороша, коли можливість знайти неохоплений сегмент або нішу на туристичному ринку висока (турринок не розвинений, не насичений), вона дає можливість її послідовникам не вести безпосередніх контратак конкурентів і витратити більше засобів на просування своїх турів. Проте негативними наслідками обрання флангової стратегії можуть стати спочатку вузька сфера діяльності оператора

(оскільки він вибиратиме роботу тільки з неохопленими іншими конкурентами сегментами), необхідність довольствовата ця в роботі малоперспективними або малоємкими групами пс трібітелей і видами турів (оскільки сегмент або ніша досі ще ніким не були охоплені, то, швидше за все, інші оператори не були упевнені в перспективності і прибутковості роботи з ними), необхідність строго прораховувати ходи і побут обережним в діяльності, щоб не демонструвати конкур рентам можливості свого сегменту або ринкової ніші з метою уникнення можливих подальших атак супротивників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Льїна Є. Н.* Туроперейтинг: організація діяльності / Є. Н. Льїна. – Москва : Фінанси і статистика, 2008. – 256 с.
2. *Льїна Є. Н.* Туроперейтинг: стратегія обслуговування / Є. Н. Льїна. – Москва : Фінанси і статистика, 2008. – 192 с.
3. *Копаньов А. С.* Туроперейтинг / А. С. Копаньов. – Мінськ : БДГУ, 2000. – 280 с.
4. *Ушаков Д. С.* Прикладний туроперейтинг / Д. С. Ушаков. – М. : Ростов-на Дону : МарТ, 2007. – 255 с.

*Стаття надійшла до редколегії 10.06.2018*

*Прийнята до друку 01.09.2018*

## MARKETING RESEARCH AND ANALYSIS COMPETITIVE ENVIRONMENT IN TOUR OPERATING

**Andrii Manko, Nazarii Mandyuk**

*Ivan Franko National University of Lviv,  
1, Universytetska Str., Lviv, Ukraine, 79000, tel. (032) 239-46-03,  
e-mail: manko\_a@ukr.net*

The article analyzes the competitive environment in the tour and conducts its marketing research. It is characterized competitors of the tourist operator as the other active active subjects of the tourist market, focused on the segment of consumers, in the qualitative and efficient satisfaction of the needs of which the tourist operator has the greatest opportunity. In the modern market of services (which is an integral part of the tourist market), the fact that the tour is a typical service, that is, a commodity that requires its buyer not only cash (any service has a market price), but also part of his free time (any service, including organized trips, is lengthy in time).

The competitive struggle in the tourist markets and the competitive environment of the tourist operator at the initial stage of the tour design are analyzed, which is reduced to determining the degree of coverage of the competitors by the segments whose needs the tour operator has the greatest prospects.

Evaluated the strengths and weaknesses of the competitive offers and find out exactly what dominated the tours organized by rivals, and whether the author of the tour-project has the ability to successfully conduct a competitive struggle.

It is characterized tour operators who can quite well consider their competitors as libraries, educational institutions, gyms, Internet services, etc., since they deprive potential travelers, first of all, of free time, which they could spend on the trip. Enterprises are not tourist services that negatively affect the ability of consumers to make tours (the availability of necessary funds and free time) and thus hinder the work of the tour operator, can be called indirect competitors. The way to fight indirect competitors is to promote the tourist lifestyle, which is carried out by many large tour operators along with promotional campaigns of their tours.

**Key words:** marketing research; marketing analysis; competitive environment; tour turning.