

Лекція 9. Формування маркетингової стратегії

1. Поняття маркетингової стратегії
2. Основні види маркетингових стратегій у туризмі
3. Побудова стратегії підприємства відповідно до дій конкурентів
4. Оперативне планування у сфері маркетингу туристичних послуг
5. Контроль маркетингової діяльності

Рекомендована література: основна [2, 4, 6, 7, 9], допоміжна [1, 3, 7, 10, 11, 15, 16, 22]

Інформаційні ресурси в Інтернет: [2, 5, 8]

9.1. Поняття маркетингової стратегії

У літературі трапляється багато визначень поняття "стратегії підприємства". Загалом під цим поняттям розуміють "визначення основних перспективних завдань і умов розвитку, а також зосередження засобів, необхідних для реалізації цих цілей" або "встановлення довготермінових планів, які ведуть до досягнення мети підприємства".

Щодо теоретичних суперечностей про первинність визначення цілей чи стратегій потрібно зауважити, що на практиці не важливо, чи підприємство спочатку визначає цілі, чи знаходить їх і змінює у процесі опрацювання стратегії. Мінливість туристичного ринку вимагає власне такого сприйняття існуючих зв'язків між цілями і способами реалізації ринкових намірів, які дозволяють поєднувати місію підприємства з необхідною гнучкістю дій, що сприяє тривалому пристосуванню фірми до мінливого оточення.

Терміну "маркетингова стратегія" надається більш-менш однакове значення. Багато авторів користується поняттям "загальної стратегії", чи "провідної" (наприклад, дослідження ринку, інновації), а також "інструментальних стратегій", які називають "частковими" (наприклад, стратегія продукту, стратегія дистрибуції). Незважаючи на існування таких визначень різних авторів на практиці це не є суттєво. "Важко говорити про стратегії окремих маркетингових інструментів, коли з природи маркетингу виникає необхідність їх застосування у визначеній композиції, яка реалізовує основні положення всієї маркетингової стратегії підприємства". Фірма, яка пропонує одночасно сільський відпочинок та обслуговування міжнародних конгресів, мусить застосовувати відмінну композицію маркетингових інструментів. Навіть більше, ці інструменти залишаються у взаємозамінних і комплементарних зв'язках. Так, наприклад, високий стандарт надання послуг спричиняє високі ціни, нові організаційні заходи вимагають специфічної популяризації і дистрибуції, скерування дистрибуції на визначені групи туристів або посередників продажу послуг — усе це вимагає інших цінових підходів. Добра реклама допомагає заінтригувати зацікавлених, але сама не може перетворити їх у клієнтів тощо. Отже, "часткові маркетингові стратегії" не можна формулювати автономно, а види та способи застосовуваних інструментів не входять в основну стратегію, а тільки з неї впливають. Такі обставини не перешкоджають створенню і впровадженню окремими організаційними відділами "часткових стратегій для філій". Потреба таких часткових (локальних) стратегій особливо є у великих підприємствах, які мають представницькі філії у різних країнах і регіонах.

Відомо багато класифікацій маркетингових стратегій. Деякі з них "базуються на штучних критеріях, які групуються на діях та інструментах, схожих тільки під одним поглядом (наприклад, стратегії розвитку продукту), інші — мають характер більш натуральний, групуючи задуми та інструменти за схожими поглядами, які важливі з визначеної точки зору (наприклад, стратегія стимулювання ринку)".

Спільною рисою всіх цих класифікацій є використання досвіду ринків матеріальних благ. Придатність наведених стратегій у діяльності на туристичному ринку є різною. Спільні підходи стосовно філософії пріоритету потреб над продуктом, необхідність зіставлення засобів підприємства з ринковим оточенням, боротьба за місце на ринку, інтеграція пропозиції надання послуг чи потреб еластичного користування продуктом, ціною, популяризацією і дистрибуцією

зіштовхнуться з необхідністю специфічного застосування цих інструментів, якщо йдеться про окрему проблематику. Отже, можна сказати, що застосування загальної теорії маркетингової стратегії у діяльності туристичних підприємств залежить від рівня їх узагальнення. Відмінності між матеріальними благами та послугами зумовлюють те, що список стратегічних опцій, які можна застосувати на туристичному ринку, є відносно меншим. Обмеження цих опцій визначають менші можливості ринкової експансії, пов'язаної з використанням шансів, які дають так звані абсолютні інновації, тобто новинки у світовому масштабі. Промислові підприємства отримують на світовому ринку переваги, якщо пропонують "чудо техніки", завдяки застосуванню сучасних і складних технологій для задоволення потреб споживачів. Виробники, які володіють запатентованими продуктами, впродовж певного часу працюють як монополісти, однак технічний поступ усе більше скорочує цикл життя таких продуктів. Змагання виробників на ринку — це, перш за все, "боротьба за нові властивості продуктів", що зумовлює потребу створення маркетингових стратегій, прив'язаних до циклу життя й розвитку продукту, реального та символічного їх диференціювання, вертикальної і горизонтальної диверсифікації.

На туристичному ринку такі можливості обмежені. Майже всі туристичні послуги швидше піддаються еволюційному вдосконаленню, ніж революційним змінам. Масові послуги розміщення чи транспортні перебувають у певних стандартах. Туристичні агенції чи готелі не одержують надприбутків на підставі застосування сенсаційних винаходів чи технологій. Неповторюваний продукт — це швидше набутий за багато років престиж ексклюзивного готелю, чарівність люксу екскурсійного корабля, унікальність природних краєвидів тощо. Розвиток туристичної фірми не завжди базується на принципах "завжди нове та інше". Експансивним готелям, ресторанам чи туристичним агенціям притаманне основне гасло "більше та краще".

Звідси висновок, що впливи маркетингових інструментів на туристичний ринок порівняно з іншими галузями економіки є схожими, але їхня кількість і можливості вибору в туризмі порівняно з ринками матеріальних благ відносно менші. Це стосується туристичного продукту, цін, популяризації і дистрибуції. Ринкові досягнення мають тут вторинний характер (наслідування), диференціація продукту полягає у змінених композиціях пакетів послуг, ціни визначаються на основі конкуренції, популяризація може "показати" послуги в обмежений спосіб тощо.

Різні типології стратегій і їхні теоретичні моделі не означають, що реальні стратегії підприємств тісно з ними пов'язані. Теоретичні характеристики варіантів стратегій допомагають зрозуміти основні альтернативи діяльності підприємств і не є збірником єдино правильних порад. Маркетингові стратегії окремих підприємств повинні будуватися на основі реального стану речей, вмінні використовувати власні ресурси та можливості мінливого оточення. Майбутнє фірми залежить від того, як вона зуміє реагувати на зміни у сфері купівельної спроможності споживачів, способів проведення ними вільного часу, курсів валют, податків тощо. Такі реакції можуть мати творчий або характер наслідування. Створювати стратегію потрібно в такий спосіб, як робили це інші, або у цілком повий та оригінальний спосіб.

Підприємство, яке падає туристичні послуги, не може дотримуватись однієї визначеної стратегії та застосовувати її у всіх напрямках своєї діяльності. У більшості випадків немає одного способу досягнення успіху в різних сферах бізнесу. Туристична агенція, яка обслуговує різні країни, мусить зазвичай застосовувати у кожній з них інші способи здобуття клієнтів. Аналогічно повинно діяти підприємство, яке пропонує різні послуги, спрямовані на різноманітні кола споживачів. Прагнення утримання частки ринку у визначених сегментах не є перешкодою експансії на інших субринках. Підприємство може прекрасно поєднувати продаж запланованих краєзнавчих екскурсій чи побутового відпочинку (стандартна стратегія) з можливістю закупівлі додаткових розваг у місці перебування (диференційована стратегія).

8.2. Основні види маркетингових стратегій у туризмі

За визначенням Ф. Котлера, маркетингова стратегія — це вибір цілей, принципів чи правил, які у певному часі зумовлюють напрям маркетингової діяльності фірми, визначаючи поєднання і використання засобів та ресурсів відповідно до мінливої ринкової ситуації (умов оточення і конкуренції). Це є не що інше, як комбінація заходів, за допомогою яких підприємство досягає

своїх довготермінових стратегічних ринкових цілей. Цілі туристичного підприємства в основному передбачають здобуття нових ринків, розміщення па них відповідної кількості своїх послуг, збільшення частки фірми па певному ринку, закріплення її позитивного образу, а також збільшення прибутку. Кожна маркетингова стратегія створюється спеціально для потреб конкретного підприємства. Неможливо уніфікувати дії і заходи щодо мети її реалізації. Однак можна виділити окремі фази, які необхідно реалізовувати під час створення коленої маркетингової стратегії;

- проведення SWOT-аналізу (сила, слабкість, можливості та небезпеки (загрози));
- визначення цілей;
- сегментація ринку та вибір цільового ринку;
- вибір відповідного маркетингового інструментарію (продукт, ціна, дистрибуція, просування, персонал);
- реалізація і контроль маркетингової стратегії.

Становлення і формулювання маркетингової стратегії підприємства, яке функціонує у ринкових умовах, може ґрунтуватися на різних правилах поведінки. До основних чинників, які впливають на процес формування стратегії, належать цілі, а також умови функціонування фірми. Відповідно до рівня й характеру змін оточення, маючи змогу вибору різних напрямів діяльності, підприємство буде керуватися власними правилами. Будуючи свою маркетингову стратегію, підприємство зможе оцінити свої можливості, продукти, ринки, стан конкуренції, споживачів і напрями діяльності. На основі проведених заходів розподіляють зусилля і ресурси підприємства і розробляють відповідні маркетингові стратегії.

Серед стратегій, які базуються на відношенні "продукт — ринок", виділяють дві групи: стратегія росту та стратегія консолідації.

Серед стратегії росту виділяють чотири різні маркетингові стратегії: проникнення на ринок, розвиток продукту, розвиток ринку та диверсифікації.

Стратегію проникнення на ринок реалізує підприємство, коли воно намагається повніше використати можливості існуючих цільових ринків і пропонованих продуктів. Цю стратегію застосовують у разі насиченого і відносно стабільного ринку, з урахуванням тих продуктів, які перебувають у відповідних фазах циклу життя. Однак тривалі загрози з боку конкурентів змушують фірму до інтенсивного спостереження ринку і постійного пошуку та заохочування клієнтів до купівлі. Вона враховує збільшення продажів і споживання продукту постійними покупцями та стимулювання купівлі потенційними споживачами. Туристичні підприємства застосовують різні форми збуту, а також використовують преміювання та фінансові стимулювання в пошуку постійних клієнтів, наприклад, "Radison Hotels International" підписує угоди з міжнародними фірмами, на основі яких призначаються відсоткові знижки на розміщення для працівників, які користуються послугами готелів групи "Radison", — чим більше нічлігів, тим більші знижки та привілеї для фірм.

Збільшення продажів можна досягти залученням нових споживачів або збільшенням частоти купівлі теперішніми покупцями. Перетворення споживачів у сталих клієнтів може виявитися більш прибутковим, ніж пошук нових. Постійні клієнти — за дотримання фірмою певних умов — завжди підтримують підприємця в подальшому проникненні на ринок, тому що, маючи позитивне відношення до пропозиції підприємства, вони будуть розповсюджувати інформацію серед своїх близьких і знайомих, тим самим розширюючи коло споживачів. Отже, стратегія спрямована па збільшення обсягів продажу за рахунок інтенсивної реклами, різноманітних форм стимулювання збуту.

Стратегія розвитку ринку полягає в пошуку нових покупців і нових ринків збуту для пропонованих послуг. Новим ринком є по тільки нова географічна територія (просторова експансія), а також новий сегмент ринку і так званий додатковий ринок, тобто нове застосування існуючого продукту, розширення ознак існуючої пропозиції послуг під кутом потреб і переваг клієнтів. Це може означати перехід від локального ринку до обслуговування державного або закордонних ринків. Нові ринки можуть виявити попит і переваги, аналогічні або наближені до здійснюваних послуг, або відрізнятися з огляду на купівельну спроможність, поведінку споживача

тощо. Ці зміни можуть вимагати істотних модифікацій у виборі комплексу маркетингу, особливо використання додаткових каналів дистрибуції. Наприклад, "Radison Hotels International" сегментові менеджерів, які цінують час і вигоди, пропонує продукт Business Class, а саме послугу з проживання у великій кімнаті, у ціпі якої враховано, окрім стандартного сніданку, доставку щоденної преси до номера, безоплатний перегляд каналів платного телебачення, спальну піжаму, тапочки, можливість приготування собі в номері кави чи чаю. Ця стратегія є обґрунтованою, коли продукт перебуває у фазі зрілості або спаду, а підприємство шукає швидкого способу його продажу. Отже, впровадження стратегії розвитку ринку застосовують у разі виявлення нових сегментів ринку, де попит можна задовольнити продажем існуючих продуктів, та отримання запланованого прибутку.

Стратегія розвитку продукту безпосередньо пов'язана з аналізом циклу життя, інноваційною політикою та формуванням асортиментної програми підприємства. Вона полягає в пропонуванні ринку нових або модифікованих послуг. Ця стратегія є ефективною в тому випадку, коли фірма має значну групу покупців і пропонує їй продукти, які мають на ринку добру марку. Щоб фірма отримала успіх, застосовуючи цю стратегію, часто достатньо виконати незначне вдосконалення (наприклад, поліпшити якість доступу до послуг, змінити години відкриття, ввести бронювання по телефону, покращити імідж фірми), що забезпечить збільшення зацікавлення послугами, які пропонуються на туристичному ринку. Ці зміни у відчутті клієнтів не можуть бути видимими. Наприклад, у готелях "Orbisu" для задоволення клієнтів у більшості об'єктів створено приміщення, до пропонується активний відпочинок типу fitness club або health club для проведення вільного часу.

Стратегія розвитку продукту полягає у зміні його споживчих властивостей. У випадку туристичних послуг під цим розуміють часткове їхнє вдосконалення або інновації. Однак суть пропонованого продукту під назвою "Золота підкова Львівщини" або "Подорож до Крехова" є аналогічна до тієї, що була в минулому столітті. Сьогодні турист користується іншими транспортними засобами, сучасними готелями, різноманітною гастрономічною пропозицією. Початкові індивідуальні системи замовлення, які здійснювались за допомогою поштового зв'язку, перетворилися у глобальні системи бронювання авіаційного обслуговування, потім туристичних бюро і готелів, які поєднані зі світовим транспортом (наприклад, американська система "SABRE" або європейська "AMADEUS"). Впровадження інформаційних технологій змінило обслуговування подорожніх. Отже, організаційно-технічний поступ у туризмі швидше полягає у створенні нових і вдосконаленні існуючих композицій супутніх послуг, ніж зміні задуму основного продукту.

З боку підприємства стратегія розвитку продукту полягає у пропонуванні послуг, які раніше не пропонувалися. Залишаючи пропозиції подорожі до нових місць археологічних відкриттів чи найновіших світових презентацій, йдеться про використання вже відомих способів подорожування, але не знаних на вітчизняному чи місцевому ринках або раніше не пропонованих певною фірмою. "Кожного літа наша пропозиція доповнюється однією атракцією, — повідомляє реклама "Orbisu". — Кожного літа викреслюємо з неї ті, які не задовольнили наші високі вимоги".

Стратегія розвитку продукту вимагає інтенсивного просування, вона показує особливі ознаки, тобто ексклюзивність продукту. Це ілюструють такі гасла, як: "Подорож "Lufthansa" є не дорожчою, а кращою" чи "Тільки па старій трасі "Orient-Express" відчуєш захопливу подорож".

Інновація є специфічним елементом управління, а саме діяльністю, яка надає засобам нових можливостей створення додаткового доходу. Натуральне туристичне благо не існує доти, доки не знайдеться спосіб падання споживачам чогось, що є фрагментом природи, і не дасть йому у цей спосіб економічної вартості. Доки товариства вітрильного спорту не розпочали у районі Антарктиди туристичних рейсів, вона була, з туристичного погляду, тільки величезною масою криги.

У туризмі інновація є більше поняттям організаційно-економічним, ніж техніко-технологічним. У жодному туристичному бюро не видумано нової техніки чи речей, які можна запатентувати. Однак там створені інноваційні концепції, які перетворили існуючі послуги на нові. Підприємство може реалізувати інноваційну стратегію незалежно від того, що його працівники

ніколи самі не вигадали жодного оригінального задуму, якщо тільки дозволять клієнтам робити те, що справді відповідає їх потребам на принципах творчого наслідування. Інновація у туризмі полягає у створенні нового пакета послуг із знаних елементів, з іншою композицією (спрощення або збагачення, уніфікації або диференціації), поєднанням стандартизації послуг зі задоволенням потреб і попиту туристів у спосіб, який їх влаштовує.

Інновації у туризмі є не так предметом творчого натхнення, як результатом постійного пошуку можливостей для нововведень. Karl Bacdeker видав свій перший путівник у 1828 р., коли судноплавні лінії надали середньому класу туристичні маршрути по Рейні. Ця інновація стала початком створення великої фірми і нового специфічного ринку. Туристичні путівники існували і до цього, але стосувалися лише пам'яток старовини. Аристократія, яка відправлялася у ХІХ ст. у "Grand Tour of Europe", надання інформації, турботи щодо вибору готелю, покладала на супроводжуючих представників організатора подорожі (так званих кур'єрів), їм залишала й плату за перевезення й чайові. Представники середнього класу також потребували інформації, але вони не могли оплатити послуги кур'єрів. Тому новий путівник став значною інновацією. Іншим прикладом є винахід дорожніх чеків, який запроваджений багато років тому агенціями "Thomas Cook" і "American Express". Ці чеки за своєю суттю були відомі століттями як кредитні листи. Їх можна було реалізувати всюди, де існували агенції "Thomas Cook" або "American Express". Тому вони стали дуже популярними серед туристів, які не хотіли носити при собі великих сум валюти, а при цьому не мали необхідних зв'язків з байками для отримання готівки.

Пошук клієнта при введенні нового продукту може відбуватися завдяки таким діям:

- паданню нових для певного ринку місць відпочинку у різних куточках світу;
- пропозиції нових форм рекреації;
- появі нових способів встановлення цін і розрахунків;
- пропонуванню нових зручностей;
- паданню привілеїв та пільг для визначених категорій туристів;
- специфічним формам просування фірми.

Інноваційна туристична політика окремих країн використовує такі інструменти, як, наприклад, курси валют, спрощений візовий і паспортний режим, преференції для закордонних вкладів, інвестиції у туристичну інфраструктуру тощо.

Найбільшою небезпекою для стратегії інновації є переконання підприємця, що він знає краще від споживача, який має бути новий продукт і як потрібно його продавати. Цьому можна запобігти, прислухаючись до думок покупців і персоналу фірми. Це дозволяє постійно перевіряти корисність послуг для клієнта.

Стратегія диверсифікації полягає у перегрупованні засобів, якими володіє підприємство, для їхнього використання у принципово відмінній діяльності від тієї, яку воно вело у минулому. Диверсифікацію можна здійснювати власними зусиллями підприємства шляхом придбання ліцензій або купівлі інших підприємств (наприклад, коли авіаперевізник приймає рішення про купівлю фірми, яка надає послуги з розміщення) чи об'єднанням з ними.

Вибір тієї чи іншої стратегії залежить від ресурсного забезпечення підприємства і його готовності ризикувати. Якщо фірма володіє значними ресурсами, але не хоче ризикувати, то вона може використовувати стратегію розвитку продукту. Якщо ресурсів недостатньо, можна вибрати стратегію розвитку ринку.

8.3. Побудова стратегії підприємства відповідно до дій конкурентів

Можливості маркетингової діяльності підприємства значною мірою залежать від поведінки і дій його суперників. Враховуючи обмежену місткість ринку туристичних послуг, перевага одного підприємства виражається втратами його конкурентів. Залежно від ситуації, яка складається на ринку, фірма може приділяти більшу увагу цінній конкуренції, акцентувати на якості послуг, неповторюваності та ексклюзивності продукту, різноманітності та доступності його у каналах дистрибуції тощо. Перевага конкурентної цінової стратегії залежить від ресурсів підприємства, застосовуваних технологій, продуктивності праці, можливостей зменшення витрат. Важливим є концентрування діяльності у такому сегменті туристичного ринку, який гарантує достатній обсяг

однорідних операцій. Це дозволяє використовувати чинник досвіду та спеціалізації.

У деяких країнах можливості цінової конкуренції є обмеженими через систему так званих прив'язаних цін. Така система, наприклад, функціонує у Німеччині, де гуртові організатори туризму встановлюють прив'язані ціни для роздрібних — туристичних агенцій, змушуючи їх у такий спосіб дотримуватись для споживачів ціп, які друкуються у каталогах. Туристичні агенції не можуть надавати знижок у межах належних їм комісійних. Отже, певна подорож коштує однаково у різних туристичних фірмах одного регіону.

Вибір конкурентної стратегії повинен передбачати спосіб сприйняття інших підприємств. Цей спосіб залежить від оцінки власних можливостей і ролі конкурентів, тоді стратегії щодо суперників наближаються або до філософії боротьби, або пристосування.

У випадку фірм, які тільки входять на ринок, а також фірм, які вже володіють невеликим потенціалом, найбільш безконфліктною виявляється стратегія ринкових прогалін (незаповнених ніш). Як уже зазначалося, підприємство може зайняти місце у прогалині завдяки інноваційній діяльності або наслідуванню лідера. Остання стратегія може полягати у механічному перенесенні взірців з надання послуг, які існують десь в іншому місці, або становити творчий розвиток вирішення проблем, який застосовують в інших галузях.

Стратегію кооперації використовують у тому випадку, коли ресурси двох або більшої кількості підприємств не забезпечують самостійного досягнення певної мети. Їхнє поєднання зміцнює ринкові можливості, дозволяє досягти так званої критичної маси, тобто зосередження достатньої кількості ресурсів для досягнення поставленої мети.

Кооперація може набувати різних форм, починаючи від спільних дій, які здійснюються за умов формального порозуміння (наприклад, спільне реагування на політику цін ринкового лідера) завдяки тимчасовим угодам про співпрацю у визначених сегментах ринку, і закінчуючи різними формами об'єднань, створенням спільних підприємств, викупом акцій тощо.

Кооперуватися можуть підприємства, які раніше змагалися між собою, або фірми, діяльність яких має комплементарний (комплексний) характер. Іноді змагання запеклих суперників буває фіналом непереможної боротьби, яка завдає великих збитків її учасникам. Таким був, наприклад, кінець багаторічної цінової війни скандинавських "концернів подорожей" "Spiesai Tjасreborga", які, об'єднавшись у 1990 р., створили п'яту за величиною галузеву організацію у Західній Європі.

Співпраця з надання послуг, яка ґрунтується на принципах комплексності, найчастіше буває між товариствами авіа-перевізників і готельними ланцюгами та залізничними пасажирськими перевезеннями й автобусними маршрутами. Наприклад, розміщена у різних частинах світу мережа готелів "Inter-ContinnentaJ" використовується скандинавською спілкою авіаперевізників "SAS". У 1989 р. туристична агенція "Nouvelles Frontières" об'єдналася з британською спілкою авіаперевізників "Air Europe Ltd." і корсиканським "Corse Air Internationale" та створила у Франції найбільший повітряно-пасажирський концерн у світі. Цей та інші приклади доводять, що в сучасному туризмі спостерігаються стійкі тенденції до концентрації і глобалізації. Це стосується країн Європейського Союзу, у політиці яких задекларовано створення спільного зовнішнього ринку, зокрема туристичного. Тому туристичні підприємства намагаються збільшити свою частку ринку та поліпшити ринкові можливості шляхом об'єднання й укладання угод про кооперацію.

Однією з важливих форм кооперації є використання партнерської мережі для виходу на нові ринки. Мережа є важливим знаряддям вивчення, проникнення і розвитку ринку. Можна навести багато прикладів такої діяльності, особливо там, де спостерігається сильне прагнення до експансії нових територій за межами власної держави. Проявом цього є діяльність іспанських та італійських фірм. Римська акційна спілка "Club Vatur", лідер на ринку "клубного відпочинку", продає свій продукт на території Німеччини за посередництвом місцевих німецьких партнерів. Німецька група "TUI" тісно співпрацює з туристичними агенціями сусідніх держав, які спеціалізуються на в'їзному туризмі. Метою такої діяльності є збільшення частки на ринку завдяки використанню досвіду місцевих партнерів. Це дозволяє зменшити бар'єри попиту, які виникають, між іншим, з наявних психологічних диспропорцій між різними суспільствами.

Стратегію боротьби можуть дозволити собі підприємства, які володіють значними фінансовими і людськими ресурсами та ринковими перевагами. Однак не завжди є використання такого могутнього потенціалу, оскільки боротьба може відбуватися за невелику частку у специфічних нішах ринку або па маломістких місцевих ринках.

Оскільки витрати на туризм споживачі в основному несуть із фонду "вільного рішення", то конкурентні загрози існують не тільки для підприємств, які працюють у цій галузі, а також для фірм, які виробляють цілком відмінні блага і товари. Споживач, який володіє певною сумою заощаджень, може їх призначити па відпочинок на морі, купівлю автомобіля або ремонт помешкання (квартири). Отже, боротьба за споживача відбувається у різних напрямках, а не тільки серед найближчих конкурентів, тобто підприємств з аналогічними або наближеними асортиментними продуктами, з таким самим просторовим покриттям та схожою часткою ринку.

Стратегія боротьби вимагає:

- точно встановленої мети, якої прагне досягти підприємство;
- встановлення слабких позицій конкурента та використання їх для власних вигод;
- концентрації зусиль і ресурсів па вибраних ділянках (наприклад, на вибраних продуктах, територіях ринку);
- підпорядкування діяльності всіх організаційних структур підприємства;
- проведення діяльності, якої не сподіваються конкуренти.

Використання стратегії наслідування виникає, перш за все, зі слабкої позиції підприємства на туристичному ринку з метою утриматися на ньому. Для подальшого розвитку необхідне наслідування ринкової діяльності конкурентів, які мають стійкі позиції, та фірм, які є ринковими лідерами. Наслідування може стосуватися різних аспектів ринкової діяльності, але дуже часто воно зосереджується на калькулюванні ціп за свої продукти на рівні цін конкурентів або ринкових лідерів, які диктують умови функціонування на певному ринку. У межах стратегії наслідування також використовується *banchmarketing*, тобто рівняння па найкращого. Найчастіше виділяють три види наслідування: стратегію клону (безпосередньо-цілковитого наслідування, без створення будь-чого нового), стратегію імітатора (копіювання тільки деяких елементів пропозиції лідера) та стратегію пристосування продуктів до продуктів лідера і загалом їх поліпшення або виділяють дистанційне безпосереднє наслідування чи вибіркове.

Відмінності у споживчих можливостях між окремими країнами чи регіонами становлять аргументи для прихильників стратегії диференціації. Диференціація продукту та інших складових впливу на споживачів є одним з елементів маркетингу, тобто умовою досягнення ринкового успіху.

При тому, що тенденції до стандартизації і диференціації здаються діаметрально протилежними теоретично, на практиці ці дві стратегії застосовують одночасно. Окремі підприємства можуть впроваджувати їх на принципах домінування або створення розсудливих компромісів. Це часто використовують у готельному бізнесі, де у готельних ланцюгах падають перевагу стандартизації розміщення, функціональним рішенням і оснащенням, з одного боку, а з другого — спостерігається тенденція відходу від еталона (стандарту) до наслідування взірців старих будинків, зосередження уваги на гостях з витонченим архітектурним смаком, обладнання готелів відповідно до регіональних традицій забудови. Усе це розширює гаму пропозиції і дозволяє підвищувати ціну завдяки прийому заможніших клієнтів. Цікава форма диференціації застосовується у багатьох готелях групи "SAS", які пропонують гостям кожного поверху будинку інший стиль та оснащення. У деяких готелях і екскурсійних кораблях створюють так зване суспільне середовище (наприклад, представники англомовного чи німецькомовного світу тощо) з використанням різного оснащення (буфети зі спеціальною кулінарною пропозицією чи читальні).

Найпоширенішою формою компромісу між стандартизацією і диференціацією є відмінні підходи до різних структурних компонентів туристичного продукту. Це полягає в продажу стандартного пакета основних послуг (наприклад, проживання, харчування, транспорт, послуги екскурсорода тощо) та залишення певної свободи у сфері купівлі додаткових послуг (наприклад, додаткові екскурсії, розважальні програми, додаткове страхування, оренда спортивного інвентарю).

Стратегія ринкового лідера застосовується підприємствами, які мають найбільшу частку та стійку позицію на ринку і водночас відчують загрози з боку конкурентів, які претендують на цю позицію. Як приклад можна навести "ORBIS Travel", який став лідером з обслуговування бізнесу, а також організації конгресів, міжнародних конференцій та обслуговування корпоративних клієнтів у Європі. Фінансові проблеми менших фірм можуть призвести до несприйняття їх як серйозних конкурентів на певному ринку і погіршити тим самим позицію лідера. Стратегія лідера полягає у постановці амбітних цілей, які мають забезпечити збільшення частки ринку і розширення самого ринку, а також охорону вже здобутих сегментів перед конкурентами. На реалізації цих цілей повинні бути зосереджені всі наміри і діяльність підприємства та його персоналу.