



Złożenie pracy online:
2020-11-12 16:03:35
Kod pracy:
12808/38262/CloudA

Yuliia Holland
(nr albumu: 24980)

Praca magisterska

Разработка маркетинговой стратегии туристического агентства

Development of the travel agency's marketing strategy

Wydział: Wydział Nauk Społecznych i Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: promocja i techniki sprzedaży

Promotor: dr Olena Krasovska

БЛАГОДАРНОСТЬ

Я хочу выразить огромную благодарность моему научному руководителю – кандидату эк.наук, доценту Красовской Елене Юрьевне, которая помогала мне сконструировать дипломную работу более эффективным образом, всегда давала комплексные полные ответы на мои вопросы и приводила множество примеров из практики бизнеса.

Благодарю преподавателей, лекции которых внесли весомый вклад в базу знаний и существенно расширили мой ассортимент инструментов решения практических бизнес - задач - Задоя А., Мишустина Т., Шпиц Е.

Выражаю глубокую благодарность руководству Международной Бизнес Школы IBS Днепропетровского Университета им.А.Нобеля в лице Елены Юрьевны Красовской, а также декану Высшей Школы Бизнеса Национального Льюис Университета Дариушу Возняку за возможность очного и дистанционноого обучения экномическим дисциплинам по программе сотрудничества учебных заведений DUAN-WSB.

Также, с благодарностью хочу выделить сотрудников агентства «Поехали с нами» ТЦ Арбат, работа которых меня вдохновляет и которые делают возможным эффективное внедрение в бизнес-практику всех моих разработок по итогам обучения. Ведь, как известно, для больших достижений лидеру нужна хорошая команда и я счастлива, что она у меня есть.

И в завершении, я хочу сердечно поблагодарить моего супруга, который поддерживал меня не только в те многие часы и дни, что я провела за написанием данной работы, а и на протяжении всего периода интенсивного обучения.



Содержание

В работе рассмотрены теоретические и практические аспекты построения маркетинговой стратегии туристической агентства, исследовано состояние и перспективы развития туристической отрасли Украины, состояние конкурентной среды, а также рассмотрены современные тенденции в международном туризме. При написании работы было проведено несколько стратегических сессий с сотрудниками агентства и определены миссия, принципы деятельности компании, исследования психологических аспектов такого явления, как "туризм", что стало фундаментом для построения маркетинговой стратегии предприятия. Проведено исследование клиентской базы агентства и определено несколько приоритетных сегментов. На основе этой сегментации было разработано позиционирование бренда "Поехали с нами" и выделены ключевые точки дифференциации. Результаты этой работы уже частично воплощены на практике и планируется их полная реализация на предприятии.

Ключевые слова

маркетинг, стратегия, туристические услуги, турпродукт, сегментация, позиционирование, целевой клиент, клиентская политика



Abstract

The paper considers theoretical and practical aspects of building a marketing strategy of a travel agency, examines the state and prospects of development of the tourism industry of Ukraine, the state of the competitive environment, as well as current trends in international tourism. During the writing of the work, several strategic sessions were held with the agency's staff and the mission, principles of the company were defined, made a research of psychological aspects of such a phenomenon as "tourism", which became the foundation for building a marketing strategy. A study of the agency's client base was conducted and several priority segments were identified. Based on this segmentation, the positioning of the brand "Poyikhaly z namy" was developed and key points of differentiation were identified. The results of this work have already been partially implemented in practice and their full implementation at the enterprise is planned.

Keywords

marketing, strategy, tourist services, tourist product, segmentation, positioning, target client, client policy



СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	2
РАЗДЕЛ 1.	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ ТУРИЗМА.....	5
1.1. Теоретические основы разработки маркетинговой стратегии и ее роль в системе управления предприятием.....	5
1.2. Состояние и современные тенденции развития туризма в Украине и мире.....	13
1.3. Особенности маркетинга и виды стратегий на рынке услуг.....	20
РАЗДЕЛ 2.	
ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ И ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТУРИСТИЧЕСКОГО АГЕНТСТВА «ПОЕХАЛИ С НАМИ».....	27
2.1. Общая организационно-экономическая характеристика ТА «Поехали с нами».....	27
2.2. Анализ маркетинговой деятельности предприятия	32
2.3. Оценка маркетинговой среды туристического агентства как инструмент построения маркетинговой стратегии.....	41
РАЗДЕЛ 3.	
РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ТУРАГЕНТСТВА «ПОЕХАЛИ С НАМИ».....	49
3.1. Миссия и ценности как фундамент маркетинговой стратегии предприятия	49
3.2. Маркетинговое исследование мотивов поведения заказчиков услуг ТА «Поехали с нами» и сегментация целевой аудитории	53
3.3. Выбор стратегии позиционирования	61
3.4. Клиентская политика как часть маркетинговой стратегии.....	64
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	69
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	72
СПИСОК РИСУНКОВ, ТАБЛИЦ И СХЕМ.....	76
ПРИЛОЖЕНИЯ	78



ВВЕДЕНИЕ

Понятие маркетинга в его современном понимании по-новому раскрывает и охватывает сферы, смежные с экономическими - экология, социология, психология. Маркетинг уже давно эволюционировал с функции на предприятии, которая воспринималась только в создании эффективной рекламы и стимулирования продаж. И сегодня он играет важную роль прежде всего в обществе, а именно в построении отношений и связей, культивации ценностей. Отношения между современным предприятием, партнерами, клиентами и наемными работниками, стали ближе: более персонифицированными, более внимательными и больше направленными на синергический эффект.

В условиях глобального кризиса эпохи COVID19, когда некоторые секторы экономики до сих пор переживают застойные явления после остановки деятельности на многие месяцы, именно внимание потребителя стоит в центре фокуса предприятий. Как никогда понятие связей и приверженности выходит на высшую степень приоритета в бизнесе.

Сфера услуг, которая первой подверглась удару в реалиях мира COVID19, опирается только на то, что создавала годами: стратегии деятельности, направленной на удовлетворение потребностей потребителей. Все предприятия, которые были вынуждены изменить свою модель деятельности и перейти на он-лайн бизнес-процессы, функционируют с помощью не столько дотаций государства, а сколько их выбора потребителями. И это в условиях "отката" общества на базовые уровни пирамиды А.Маслоу - удовлетворение первоочередных базовых потребностей и необходимость в безопасности и комфорте. Если потребитель не имеет отношений с брендом, если в его жизни не было положительного опыта регулярного взаимодействия, не создано особых ценностей, то при наличии платежеспособности потребителя, деятельность предприятия не будет подкреплена оплаченным счетом. Поэтому все призывы о поддержке бизнеса, поддержку "своих", локальных бизнесов, которые мы слышим в кризис, без качественной маркетинговой стратегии, работают только в случайном порядке, а не как закономерный ответ потребителя на предыдущие действия предприятий.

Поэтому я считаю, что тема разработки и построения стратегического маркетинга является очень актуальной и необходимой, особенно в современном свете событий. Стратегический маркетинг является воплощением идеологии бизнеса,



переводом идеи в действия с целью обеспечения потребностей потребителей с привлечением имеющихся ресурсов бизнеса, получения от этого прибыли и ведения социально-ответственной деятельности, что также является отражением уровня развития общества и потребностей потребителей. Вся деятельность предприятия является ни чем иным, как одним большим процессом маркетинга: от разработки миссии, ценностей, концепций товаров и услуг на основе изучения потребителей, оценки ресурсов, выбора рынков, сегментации, позиционирования до технологического воплощения этих процессов, их мультипликации.

Мне очень импонирует мнение, что маркетинг современности - это нетворкинг между предприятием и потребителем. Все участники процесса полезны друг другу и обеспечивают удовлетворение своих потребностей: потребитель в своих индивидуальных прихотях, предприятие - в прибылях, обеспечении своей деятельности, создание рабочих мест, стимулирование технического прогресса в желании удовлетворить потребности потребителей более качественным путем, что в свою очередь приносит новый цикл развития экономики и общества.

Целью данной работы является разработка маркетинговой стратегии для предприятия сферы туристических услуг и ее воплощения в деятельности предприятия.

Задачи:

1. Изучить теоретические основы построения стратегии маркетинга.
2. Провести анализ внешней и внутренней среды функционирования предприятия.
3. Провести сегментацию клиентской базы и определиться с позиционированием.
4. Предоставить предложения относительно дальнейшего воплощения на практике разработанной стратегии.

Объектом исследования является деятельность туристического агентства "Поехали с нами".

Предметом исследования является процесс реновации, построения маркетинговой стратегии.

Теоретической основой для написания данной работы выступили работы отечественных и иностранных экономистов, маркетологов по теме стратегического маркетинга (Дж.Траут, И.Манн, Ж. Ламбен, Дж.Сондерс), конкурентного



позиционирования (М.Портер, С.Годин, Ф. Барден), маркетинговой деятельности туристических предприятий (А.Саак, Н.Кудла, В. Шубаева); были привлечены статистические данные и отчеты органов государственной власти и управления.

Для практических исследований была использована внутренняя информация предприятия - отчеты, база данных сети "Поехали с нами", привлеченные внутренние эксперты.

Среди методов, которые использовались в процессе исследования, были общие логические (анализ и синтез, моделирования, аналогия), матричный метод, методы PEST - и SWOT - анализа, количественные и качественные методы маркетинговых исследований (кабинетные исследования, экспертные интервью).

Научная новизна работы заключается в изменении точки зрения мышления на процессы, происходящие на предприятии сферы туристического обслуживания, в привлечении и адаптации современных маркетинговых подходов развитых стран к функционированию отечественного предприятия.

Работа имеет в своей сути большую практическую значимость, так как непосредственно в процессе ее написания уже внедрялись мероприятия по частичной реализации разработок и результатом работы стала пошаговая инструкция по построению маркетинговой стратегии, адаптирована под потребности и цели функционирования конкретного предприятия - туристического агентства "Поехали с нами".



Раздел 1

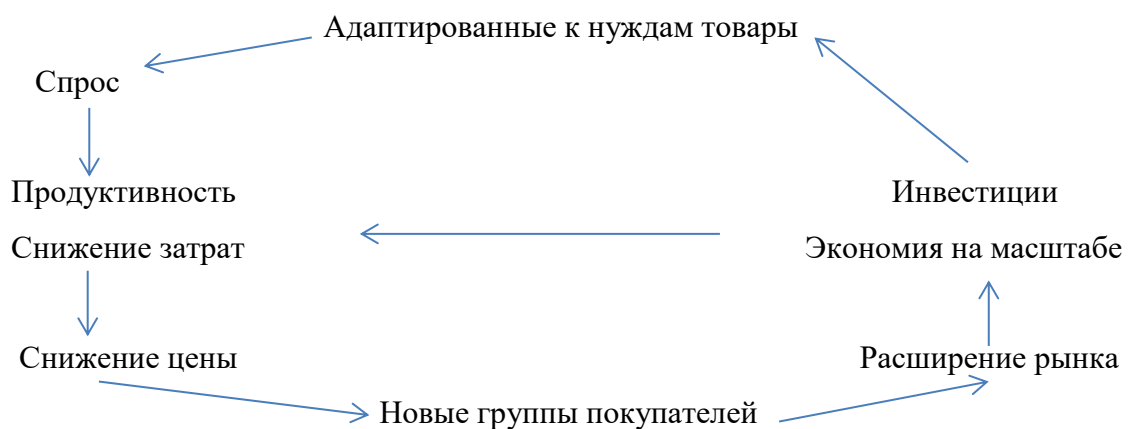
Теоретико-методологические основы маркетинговой деятельности в сфере туризма

1.1. Теоретические основы разработки маркетинговой стратегии и ее роль в системе управления предприятием

Маркетинг, особенно стратегический, призванный играть важную экономическую роль в рыночной системе хозяйства. Не только в связи с тем, что он обеспечивает эффективное взаимодействие спроса и предложения, но и потому, что он запускает благотворный цикл экономического развития, стадии которого следующие (рис. 1.1):

- стратегический маркетинг обнаруживает неудовлетворенные потребности и разрабатывает соответственно адаптированы товары;
- операционный маркетинг осуществляет план действий, что приводит к созданию и росту спроса на эти новые товары;
- растущий спрос ведет к снижению расходов, что позволяет снизить цены, благодаря чему на рынок приходят новые группы покупателей;
- Такое расширение рынка привлекает новые инвестиции, которые позволяют получить экономию на масштабе и разработать усовершенствованные или новые товары.

Рис. 1.1. Благотворный цикл стратегического маркетинга



Источник: Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г.Хулей, Дж.Сондерс, Н.Пирси. – К.: Vbb, 2005. – 778 с.



Стратегический маркетинг является фактором экономической демократии, потому что он создает систему, которая:

- прислушивается к голосу покупателя,
- ориентирует инвестиции и производство на предполагаемые потребности,
- учитывает разнообразие потребностей через сегментацию рынков,
- стимулирует инновацию и предпринимательскую деятельность.

К сожалению, должна отметить, что практика не всегда совпадает с теорией: проникновения идей рыночной ориентации в менеджмент - это постепенный процесс¹.

Одни из исследователей в области современного маркетинга Коли и Яворский предложили следующее определение рыночной ориентации: "Рыночная ориентация подразумевает, что 1) одно или несколько подразделений занимаются деятельностью, направленной на выработку понимания текущих и будущих потребностей клиентов и факторов, влияющих на них, 2) это понимание принимают все остальные подразделения, 3) различные подразделения занимаются деятельностью по удовлетворению потребностей выбранных клиентов.

Иными словами, рыночная ориентация связана с выработкой, распространением и способностью реагировать на информацию о рынке на уровне организации в целом"².

Компонентами рыночной ориентации предприятия являются (рис. 1.2):

- ориентация на клиента: достаточно хорошее понимание клиентов, что позволяет постоянно создавать для них самую высокую ценность;
- ориентация на конкурента: осознание краткосрочных и долгосрочных возможностей конкурентов;
- координация между направлениями деятельности: использование всех ресурсов компании при создании ценности для целевых клиентов;
- корпоративная культура: объединение моделей поведения работников и руководства для удовлетворения клиентов;
- таргетинг на долгосрочную перспективу: важнейшая цель организации.

Несмотря на то, что полученные данные несколько разнородные, появляется все больше эмпирических доказательств, подтверждающих мнение, что внедрение в организации рыночной ориентации связано, с одной стороны, с самыми высокими

¹ Ламбен Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. / Ж.Ламбен. - СПб. : Наука, 1996. - 589 с. - с. 27-28.

² Аджай К. Кохли и Бернард Яворски./ Журнал Маркетинг. – Выпуск 54, No. 2 (Апрель, 1990), стр. 1-18.– с.3.



результатами работы, а с другой - с внутренними выгодами для компании, такими как преданность сотрудников и командный дух.

Однако высказывалось еще и такое мнение: возможны серьезные препятствия на пути к утверждению рыночной ориентации, и в реальных условиях не исключено, что руководители сталкиваются с проблемой разработки маркетинговой стратегии, когда компания еще попросту никак реально не ориентирована на рынок.

Рис. 1.2. Компоненты рыночной ориентации



Источник: Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г.Хулей, Дж.Сондерс, Н.Пирси. – К.: Вбб, 2005. – 778 с.

Интересную попытку "заново изобрести" концепцию маркетинга для новой эпохи, отмеченной разнотиповостью организационных структур, сложностью отношений и глобализацией, употребил Уэбстер; возможно, она подойдет для преодоления препятствий на пути к рыночной ориентации. Он представляет "новую концепцию маркетинга в виде совокупности руководящих принципов для создания организаций, нацеленных на удовлетворение потребностей клиентов и управляемых рынком", и выдвигает 15 идей (действий), которые создают "канву новой концепции маркетинга" (табл. 1.1).

Таблица 1.1
Построение новой концепции маркетинга

п/п	Наименование действия
1	Настроить всю организацию на удовлетворение нужд клиентов.
2	Выслушать клиентов.
3	Установить и поддерживать отличительные виды компетенции организации.
4	Определить маркетинг как информацию о рынке.
5	Точно определить целевых клиентов для направленной работы с ними.
6	Утвердить управление на рентабельности, а не объеме продаж.
7	Выбрать своим руководящим принципом ценность для клиентов.
8	Дать возможность клиентам определить, что стоит подразумевать под лояльностью.
9	Оценивать ожидания клиентов и управлять ими.
10	Строить отношения с клиентами и воспитывать их лояльность.
11	Определить свою деятельность как деятельность по обслуживанию.
12	Принять обязательства постоянно заниматься совершенствованием и новаторской деятельностью.
13	Управлять культурой наравне со стратегией и структурой.
14	Расти вместе со своими партнерами и союзниками.
15	Выкорчевать бюрократизм из области маркетинга.

Источник: Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г.Хулей, Дж.Сондерс, Н.Пирси. – К.: Vbb, 2005. – 778 с.

Подытожим признаки рыночной ориентации в приведенных ниже терминах:

1) раскрытие истинных возможностей маркетинга зависит, главным образом, от перехода от действий маркетинга (тактики) к маркетингу, реально ориентированном на интересы клиента (культура) и конкурентное позиционирование (стратегия). Факты говорят в пользу предположений о том, что, в общем случае, маркетинг чрезвычайно эффективный в тактическом отношении, но проявляет лишь минимум эффективности в изменении культуры и почти абсолютно неэффективен в области стратегии.

2). Одним из ключевых моментов есть понимание рынка и клиента всей организацией и выработки способности к реагированию на изменения, происходящие на рынке. Реальная нацеленность компании на нужды клиента и ее способность к реагированию недостаточны для выработки и внедрения стратегии.



3) следующий момент заключается в том, что процесс маркетинга следует рассматривать как дисциплину, которая находится на пересечении направлений деятельности и тематических областей, а не считать его сферой ответственности одного лишь подразделения маркетинга. В этом заложена реальная ценность утверждения перспективы процесса для маркетинга, которая все шире внедряется в крупных организациях.

4) Очевидно также, что решающим моментом является глубокое понимание конкуренции на рынке с тех позиций, из которых ее видит клиент. Увидеть продукт или услугу с точки зрения клиента часто бывает непросто, но без такого взгляда маркетинговая стратегия будет чрезвычайно уязвимой к атаке неожиданных источников конкуренции.

5) и наконец, напрашивается вывод, что важным моментом являются долгосрочные результаты, а не текущие показатели, и эта дальняя перспектива присутствует во всем, что мы принимаем во внимание при разработке и внедрении маркетинговой стратегии.

Система для руководителей, которая позволяет оценить рыночную ориентацию в своей организации, включает корреляцию целей предприятия и клиента через предложение и соответствующую реакцию. Однако, на этом раннем этапе важно также донести мнение, что маркетинг как культуру организации (концепция маркетинга и рыночная ориентация) необходимо рассматривать в сочетании с другими факторами, формирующими ценности и методы организации. Культура, которая выделяет клиентов как ключевых участников общего дела, заинтересованных в организации, не противоречит культуре, которая признает одновременно потребности и интересы акционеров, работников, менеджеров, а также более широкий социальный пласт, в котором работает организация³.

Чтобы стратегическое управление могло справляться с быстро меняющимися условиями маркетинга, оно должно все в большей мере регулироваться рынком. Роль маркетинга в руководстве разработкой и внедрением стратегии можно определить так, как показано на рис. 1.3. Роль эта - тройная⁴.

³ Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г.Хулей, Дж.Сондерс, Н.Пирси. – К.: Bbb, 2005. – 778 с. - с. 22-24.

⁴ Там же, с.43.



Рис.1.3. Роль маркетинга в организации



Источник: Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г.Хулей, Дж.Сондерс, Н.Пирси. – К.: Bbb, 2005. – 778 с.

Насколько бы умело не была проработана и выписана стратегия, если она не будет нацелена на удовлетворение потребностей клиентов, то обречена на провал. Точно так же, если в организации не будет ресурсов, необходимых для внедрения стратегии, или их нельзя будет приобрести, вряд ли можно рассчитывать на успех⁵.

При практиковании маркетинга, основанного на ресурсах, фирмы разрабатывают свои маркетинговые стратегии, одинаково учитывая требования рынка и свою способность обслуживать его. В этом подходе представление о потребностях клиентов на длительную перспективу формируется вместе с другими рыночными факторами (такими как предложения и стратегии конкурентов, а также реалии цепочки поставки), вместе с составлением схемы активов, видов компетентности и умений организации, чтобы в полной мере использовать все рычаги⁶.

Потребности рынка эволюционируют во времени, и профиль ресурсов организации должен постоянно развиваться, чтобы она была по-прежнему конкурентоспособной и могла использовать новые возможности. Но важно то, что возможности могут быть использованы лишь тогда, когда у организации есть реальное или потенциальное преимущество, которое обеспечивается ее материальной базой, а не тогда, когда их просто добиваются специальными приемами.

⁵ Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г.Хулей, Дж.Сондерс, Н.Пирси. – К.: Bbb, 2005. – 778 с. – с.49.

⁶ Там же, с.29.



Суть разработки маркетинговой стратегии для компании заключается в том, чтобы обеспечить соответствие возможностей компании условиями конкурентного рынка, на котором она работает, не только на данный момент, но и на ближайшее будущее. Для коммерческой организации это означает обеспечение того, чтобы ее ресурсы и возможности соответствовали потребностям и условиями рынков, на которых она работает.

Для некоммерческой организации, такой как благотворительное учреждение или предприятие коммунального хозяйства, это означает достижение соответствия между ее способностью обслужить и потребностей людей, или делом, которому она служит. В центре стратегии лежит потребность в критической оценке не только профиля ресурсов организации (который часто называют ее сильными и слабыми сторонами), но и окружение, с которым она сталкивается (ее возможности и угрозы).

Стратегическое планирование стремится ответить на три главных стратегических вопроса:

1. Чем занимается организация теперь?
2. Что происходит в ее окружении?
3. Чем следовало бы заниматься организации?

Стратегия заботится, главным образом, об эффективности (заниматься тем, чем нужно), а не о результативности (заниматься тем, что вы умеете делать хорошо)⁷.

Для многих организаций практической отправной точкой в выработке стратегии является определение ее миссии или цели. Формулировка миссии в виде короткого и лаконичного утверждения, что подходит для всей организации, может помочь пробудить чувство общей цели, а также представить принципы, которыми будут руководствоваться при принятии решений и определении приоритетов в распределении ресурсов в будущем⁸.

Как только организация определит свою цель, можно приступать к выстраиванию маркетинговой стратегии, которая поможет достичь этой цели. Мы можем рассматривать разработку маркетинговой стратегии в трех главных уровнях: создание базовой стратегии, создание конкурентного позиционирования компании и внедрение стратегии (рис. 1.4).

⁷ Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г.Хулей, Дж.Сондерс, Н.Пирси. – К.: Bbb, 2005. – 778 с. – с.48.

⁸ Там же, с.51.



Рис.1.4. Процесс разработки маркетинговой стратегии



Источник: Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г.Хулей, Дж.Сондерс, Н.Пирси. – К.: Вбб, 2005. – 778 с.

Создание эффективной маркетинговой стратегии начинается с детальной и творческой оценки как потенциальных возможностей компании, ее сильных и слабых сторон по отношению к конкурентам, так и возможностей и угроз, которые создает ее окружение. На основе такого анализа происходит выбор базовой стратегии компании, определяющие маркетинговые цели и укрупненные ориентиры для их достижения.

На следующем уровне происходит выбор рыночных целей (как клиентов, так и конкурентов). В то же время организация определяет отличительное преимущество, или конкурентное отличие в обслуживании целевых клиентов лучшим способом, чем это делают конкуренты. Установление целей и определение отличительных преимуществ, вместе взятые, составляют конкурентное позиционирования организации и ее предложений.

На уровне определения стратегии должна быть создана маркетинговая организация, способная реализовать стратегию на практике. Структура маркетинговой организации может быть решающим фактором для успеха стратегии. Внедрение стратегии связано также с установлением сочетания продукции, цены, рекламно -



пропагандистской деятельности и распределения, которые могут перенести позиционирование и сами продукты и услуги на целевой рынок.

И, наконец, должны быть разработаны методы контроля для гарантии того, что введение стратегии проходит успешно. Контроль связан как с эффективностью введения стратегии в действие, так и с конечной результативностью этой стратегии⁹.

1.2. Состояние и современные тенденции развития туризма в Украине и мире

Уже много лет туризм выступает одной из высокодоходных отраслей хозяйствования, которая в современных условиях глобализации непрерывно и динамично развивается. Развитие туризма играет важную роль в решении социальных проблем. Во многих странах мира именно за счет туризма возникают новые рабочие места, поддерживается высокий уровень жизни населения, создаются предпосылки для улучшения платежного баланса страны. Таким образом, туризм в современной мировой системе хозяйствования занимает ведущие позиции и выступает неотъемлемой составляющей развития мирового рынка¹⁰.

Согласно Лицензионному реестру субъектов туроператорской деятельности Министерства экономического развития и торговли Украины, по состоянию на 01.01.2019 выдано 2 737 лицензий предприятиям, осуществляющих туристическую деятельность. Из них, по видам туризма:

- внутренний, въездной и выездной - 2 262 лицензии;
- внутренний и въездной - 391 лицензия;
- выездной и въездной - 9 лицензий;
- выездной и внутренний - 6 лицензий;
- внутренний - 4 лицензий;
- выездной - 57 лицензий;
- въездной - 8 лицензий.

Лицензированными туроператорами на исполнение п. 23 лицензионных условий осуществления туроператорской деятельности, утвержденных постановлением

⁹ Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г.Хулей, Дж.Сондерс, Н.Пирси. – К.: Bbb, 2005. – 778 с. – с. 53-55

¹⁰ Талалай В.В. Сучасний стан та перспективи розвитку туристичної галузі в Україні / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. //«Інновації та науковий потенціал світу» - 2016 - 52 с. - С.18-20.



Кабинета министров Украины от 11.11.2015 № 991, было предоставлено 537 отчетов (19.6%) относительно деятельности предприятий в 2018 году.

В течение 2018 года услугами туристических операторов, что отчитались, воспользовались 3 376.4 тыс. туристов, в том числе:

- 3 334.4 тыс. граждан Украины (из них 571.8 тыс. - дети в возрасте до 17 лет);
- 42.0 тыс. иностранных граждан.

Из общего количества обслуженных граждан Украины:

- совершили путешествие за границу - 3 148.2 тыс. человек;
- путешествовали в пределах территории Украины - 186.2 тыс. человек.

За 2018 год реализовано 1 560.7 тыс. путевок (организациям и непосредственно населению) на 18 325.1 тыс. дней общей стоимостью около 37 766.0 млн гривен.

Непосредственно населению в 2018 году было реализовано 815.7 тыс. путевок на 9 492.1 тыс. дней общей стоимостью 21 914.9 млн гривен. В частности:

- гражданам Украины для путешествия в пределах страны - 28.8 тыс. путевок;
- гражданам Украины для путешествия за границу - 789.0 тыс. путевок;
- иностранцам для путешествия в пределах Украины - 11.4 тыс. путевок.

По цели поездки наибольшее количество туристов осуществляли путешествия:

- с культурно-познавательной целью - 1 731.1 тыс. человек;
- служебной - 110.1 тыс. человек;
- лечебно-оздоровительной - 17.2 тыс. человек;
- круизный туризм - 11.0 тыс. человек;
- городской туризм - 10.7 тыс. человек;
- горный курорт - 8.9 тыс. человек;
- приключенческий - 6.5 тыс. человек;
- экологический - 4.4 тыс. человек
- Другие - 1 476.15 тыс. человек.

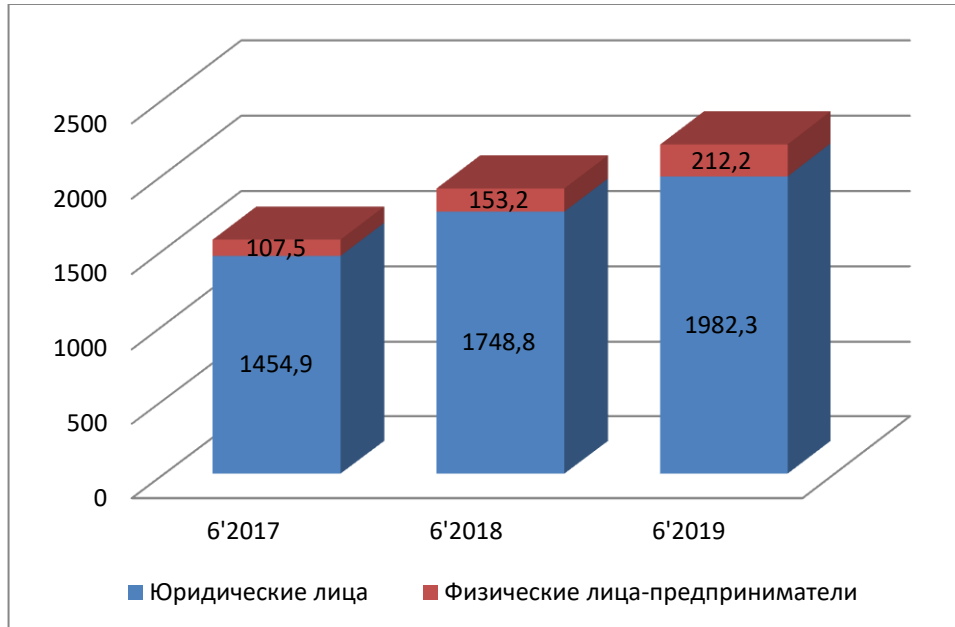
В пятерку наиболее популярных стран в 2018-м году среди резидентов Украины вошли: Египет - 1.29 млн человек, Турция - 986 тыс человек, Испания - 88 тыс человек, Болгария - 70 тыс человек, Венгрия - 66 тыс человек.

В I полугодии 2019 года сумма налоговых платежей от юридических лиц и физических лиц-предпринимателей, которые осуществляют туристическую



деятельность, составила 2 194.5 млн грн (рис. 1.5), что на 15.4% больше, чем в I полугодии 2018 года (в I полугодии 2018 года - 1902.0 млн грн)¹¹.

Рис.1.5. Уплата налоговых платежей субъектами туристической деятельности в своденный бюджет (млн грн)



Источник: Информация касательно финансово-экономических показателей сферы туризма и курортов 2017-2019 года.- <https://www.me.gov.ua> (дата прочтения 17.05.2020).

На сегодняшний день структура рынка туризма Украины имеет явный структурный сдвиг в сторону выездного туризма. Для этого явления характерны такие факторы как:

- 1) недостаточное внимание государства к сектору внутреннего туризма;
- 2) недостаточная регуляция сферы - отсутствие надлежащего уровня лицензирования, сертификации объектов, страхования субъектов деятельности, низкий порог входа на рынок;
- 3) низкий уровень сервиса на предприятиях транспорта и туристических объектах;
- 4) Отсутствие прозрачной статистики и практики публикации финансовых отчетов главных участников рынка, что влияет на нестабильность рынка и достаточно частые банкротства, случаи финансовых махинаций, недоверие всех других участников туристического рынка, включая туристов-заказчиков;

¹¹ Справка по результатам обработки статистических отчетов туроператоров за 2018 год. - <https://www.me.gov.ua> (дата прочтения 15.05.2020).

- 5) несоответствие существующей инфраструктуры потребностям рынка: малое количество объектов среднего и высокого уровня обслуживания и ценовой политики, преимущество туристических объектов так называемого "эконом" варианта; малая вместимость туробъектов;
- 6) малая туристическая привлекательность Украины для иностранных туристов в силу указанных выше причин и недостаточной рекламной кампании на международной арене;
- 7) низкая конкурентоспособность туробъектов даже при условии равной стоимости: чартерный тур в отель 3-4* по системе "все включено" в Турции может стоить столько же, сколько семья потратит на поездку на Черное море в Одесскую область, а разница в обслуживании и инфраструктуре разительная.

По данным Госпогранслужбы за первое полугодие 2019го года в Украину въехало 5.9 млн человек с иностранным гражданством (рис. 1.6). Из них пятерку стран составляют наши соседи - Молдова, Беларусь, Россия, Польша, Венгрия.

По объемам оплаты туристического сбора, можем проследить наиболее привлекательные области и зоны для туризма, отдыха. Так, в I полугодии 2019 года имеем следующие ТОП-5 областей Украины по наибольшими объемами поступлений от уплаты туристического сбора, поступившие в местные бюджеты¹²:

- г. Киев - 22.8 млн грн (39.3% общей суммы);
- Львовская обл. - 7.7 млн грн (13.4% общей суммы);
- Одесская обл. - 3.4 млн грн (5.8% общей суммы);
- Днепропетровская обл. - 3.1 млн грн (5.4% общей суммы);
- Ивано-Франковская обл. - 2.9 млн гривен (5.0% общей суммы).

В результате анализа организованного внутреннего туризма, работы украинских предприятий в качестве принимающей стороны, бесспорным лидером по показателям количества обслуживаемых лиц, является туроператор "Джоин Ап" (табл. 1.2)

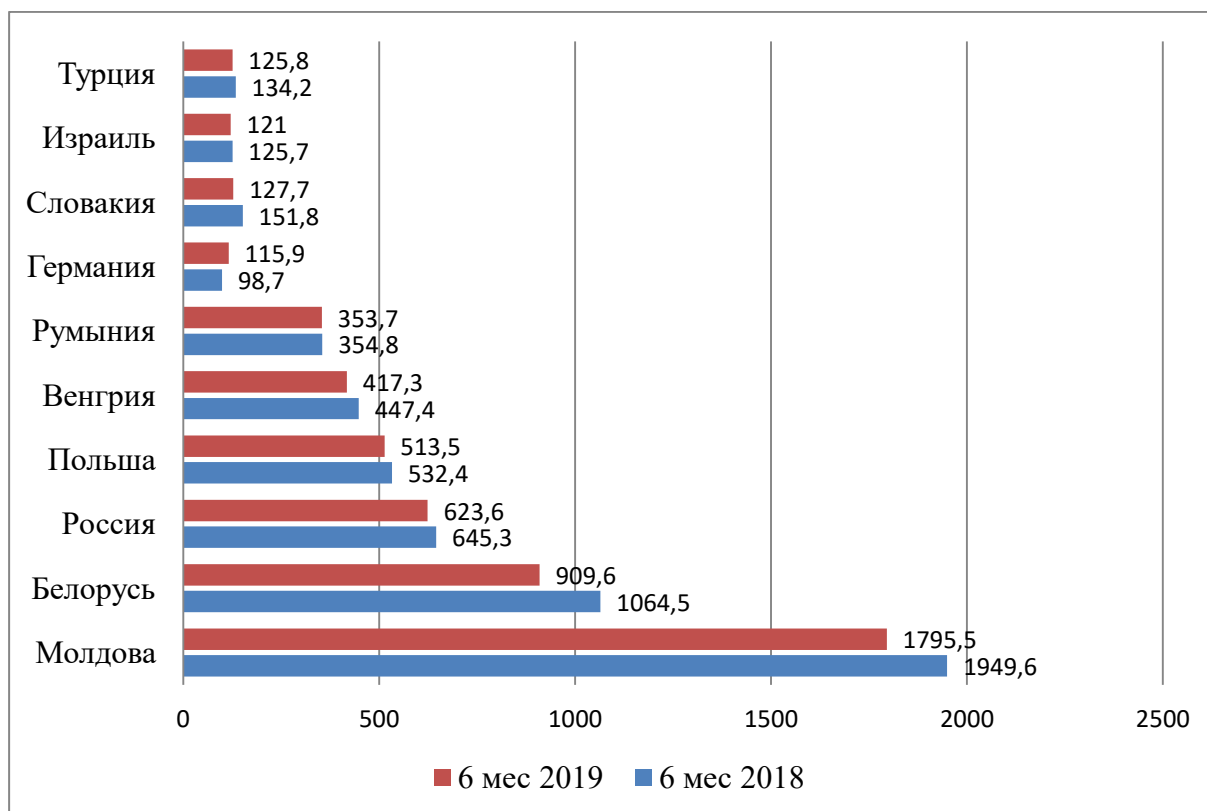
В связи с пандемией, которая охватила мир в начале 2020го года, а именно введением упреждающих мер в виде закрытия границ для любого пассажирского транспорта и закрытием всех предприятий и учреждений, которые работали непосредственно с клиентами, включая гостиницы, рестораны, музеи и т.д., международный туризм полностью остановился на несколько месяцев и некоторые страны/курорты/суботрасли остаются закрытыми по сей день. Несмотря на приоритет в

¹² Информация касательно финансово-экономических показателей сферы туризма и курортов 2017-2019 года.- <https://www.me.gov.ua> (дата прочтения 17.05.2020).



сохранении продуктивного функционирования медицинской сферы и восприятие карантина как необходимой меры для спасения тысячи жизней, для туризма и экономики в целом такая пауза является очень губительной. Не только отели и авиакомпании, туристические компании терпят убытки, в бюджеты стран не поступает достаточное количество фискальных средств, но и эти предприятия вынуждены массово высвобождать работников, тем самым увеличивая долю людей, которым необходимые социальные дотации от государства.

Рис.1.6. Въезд иностранцев в Украину (I полугодие 2019 года)



Источник: Инфографика (въезд иностранцев в Украину (I полугодие 2019 года)).
- <https://www.me.gov.ua> (дата прочтения 15.05.2020).

Основная тенденция, которая родилась в эпоху коронавируса, это невероятное внимание к вопросу безопасности. Например, авиакомпании сегодня вынуждены вводить такие дополнительные меры предостережения как:

- тепловые скрининги пассажиров на этапе посадки на борт,
- отказ от он-лайн регистрации в связи с малым количеством используемых мест на борту и необходимостью проводить медицинский контроль;
- отказ от ручной клади в виде чемоданов небольшого размера;
- дополнительное анкетирование пассажиров о контактах и месте следования;
- увеличение стоимости билетов в связи с уменьшением частоты полетов.



Таблица 1.2

ТОП-10 туроператоров по количеству обслуживаемых иностранных граждан

№ п/п	Наименование	Количество туристов, чел.
1	ООО «Джоин Ап!»	16480
2	ООО «Профинтур ФПУ»	3524
3	ООО «Арктур Туроператор и ДМС»	3402
4	ООО «Антанта Тревел»	2543
5	ПАО «Обрий Инк.»	2351
6	ООО «Туристическая Компания Киевский Спутник»	1808
7	ООО «Альбатрос-Тревел»	1563
8	ПП «Кандагар Тревел»	1256
9	ООО «Нью Лоджик»	1151
10	ПП «Туристична Фирма «Петбо»	1127
Всего по данным туроператоров		41955

Источник: Справка по результатам обработки статистических отчетов туроператоров за 2018 год. - <https://www.me.gov.ua> (дата прочтения 15.05.2020).

Отели перестраивают свои зоны сосредоточения общественности с учетом требований социальной дистанции: устанавливают пластиковые прозрачные щитки за столиками в ресторанах, разграничительные панели на пляжах, отменяют массовые развлекательные мероприятия, изменяют или отказываются от системы питания по принципу "шведская линия" и тому подобное.

Например, всемирно известная сеть отелей Хилтон провозгласила о введении в начале июня 2020 года программы обеспечения санитарных норм, которая была разработана совместно с клиникой Mayo и использованием дезинфицирующей продукции компании Lysol. Протокол более пристального чистки гостиничных номеров и зон скопления клиентов, пломбирования помещений применен в более чем 6100 гостиницах и апартаментных комплексах сети по всему миру¹³.

В сфере безопасности современные технологии наилучшим образом приходят на помощь: все более популярным явлением является установление камер распознавания лиц в музеях и крупных конференционных гостиницах, привлечение роботов -

¹³ Хилтон, Лайсол и Клиника Майо объединились вокруг создания новых стандартов очистки отелей. - <https://skift.com> (дата прочтения 24.05.2020).



ассистентов для упрощенной процедуры заселения, а также в качестве информационного бюро и уборочной системы для плоских поверхностей большой площади (вестибюля и лаунж зон).

Также, современной тенденцией, еще более усиленной в условиях пандемии, стала диджитализация и персонификация в туризме: привлечение интернет технологий для взаимодействия с клиентом на более персональном уровне. К примеру, создание гостиницами своих мобильных приложений, через которые можно осуществлять онлайн регистрацию гостей, использовать их как цифровые ключи от гостиничного номера, пользоваться картой курорта, следить за ребенком в детском клубе или вообще по геотегу узнавать место нахождения попутчиков в конкретное время. Предлагается также использование функции заказ блюд в ресторане гостиницы - как решение уменьшения количества контактов с персоналом.

Из примеров использования мобильных приложений авиакомпаниями следует отметить пример KLM, которая создала возможность для всех желающих делиться своими страницами в соц. сетях и таким образом знакомиться с соседями-попутчиками до того, как пассажиры проведут посадку на борт самолета.

Также, примером персонификации можно привести введения цифровых панелей в гостиничные номера по примеру системы "умный дом". Так, в некоторых гостиницах испанской мировой сети Melia, помимо возможности программирования отопления и вентиляции, каждый посетитель имеет возможность изменить настройки света, звуков и даже запахов в номере согласно своему вкусу.

В Украине уже есть возможность при заказе отдыха пользоваться приборами виртуальной и дополненной реальности и перемещаться на место запланированного путешествия для предварительного осмотра местности и технического оснащения, инфраструктуры отеля.

Последняя важная тенденция, которая родилась / возродилась сейчас в турсфере - это приоритет внутреннего туризма. Это явление частично связано с такими факторами как:

- физической невозможностью/ограничением посетить разные страны, так как разные государства имеют разную политику в отношении посещения их иностранцами,
- с общей психологической реакцией на вирус и фокусом внимания на безопасность;



- с потерей платежеспособности большого количества населения, и как следствие выбор более бюджетно приемлемых вариантов с меньшими транспортными и временными затратами¹⁴.

1.3. Особенности маркетинга и виды стратегий на рынке услуг

С рынками товаров, рабочей силы и другими рынками постоянно взаимодействует рынок услуг. Услуги, как правило, характерны для таких сфер, как транспорт, финансы, наука, связь, туризм, торговля, материально-техническое поставки, спорт, бытовое, коммунальное обслуживание, образование, здравоохранение, культура, искусство и др. Маркетинг услуг - это действия, благодаря которым услуги находят потребителей. Специфика маркетинга услуг обуславливается особенностями рынка услуг и типичными чертами самих услуг. Важно четко определить свои позиции на целевом рынке для проведения результативной политики продвижения услуг и создание благоприятных условий для продаж.

Услуга - это произвольная деятельность или благо, которые один человек может предложить другому. Услуга, по сути, не имеет материального воплощения и не приводит к передаче права собственности. Виды услуг достаточно разнообразны: Этот заказ номера в гостинице, пользование банковским сейфом, путешествие на поезде, коммунальные услуги, посещение салона красоты, поход в кино, ремонт автомобиля.

Можно выделить следующую классификацию услуг:

- 1) которые предоставляются на основании применения оборудования или труда;
- 2) что требуют наличия потребителя;
- 3) что удовлетворяют частные потребности или потребности бизнеса;
- 4) услуги, предоставляемые частными или общественными предприятиями¹⁵.

Согласно Ф. Котлеру, существует классический перечень свойств услуг, позволяющих выделить маркетинг услуг в отдельное направление. Общими чертами услуг являются:

- нематериальность;
- неотделимость от источника;

¹⁴ Талалай В.В. Современное состояние и перспективы развития туристической отрасли в Украине /Материалы Международной научно-практической конференции. //«Инновации и научный потенциал мира» - 2016 - 52 с. - С.18-20.

¹⁵ Безрутченко Ю. В. Маркетинг в социально-культурном сервисе и туризме / Ю. В. Безрутченко. — 2-е изд. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. — 232 с. — с.15.



- непостоянство качества;
- невозможность сохранения.

Нематериальность. Клиент не может "подержать в руках" то, что ему предлагают: Услуг нет формы, цвета, запаха, упаковки. Потребитель по-настоящему способен оценить качество только после получения услуги. Иногда он даже этого сделать не может, например в случае получения аудиторских услуг, когда о качестве аудита окончательно можно судить только после проведения налоговой проверки. В связи с этим клиент сталкивается с высокой неопределенностью, что обуславливает большое количество факторов, влияющих на выбор услуг. Стремясь снизить риски, клиенты анализируют внешние признаки качества услуг, а именно: поведение персонала, место расположения офиса, качество рекламных материалов, наличие рекомендаций и др. практически клиент сначала "покупает" компанию, и лишь затем ее услуги.

Преодолеть нематериальность можно с помощью:

- построения бренда;
- выработки имиджевой политики;
- предоставления клиентам информации о предыдущем опыте в виде отзывов;
- предоставление клиентам обезличенных отчетов о прошлых проектах (примеры);
- расчета стоимости работ в зависимости от предсказуемых результатов.

Неотделимость от источника. Лицо, которое предоставляет услугу, является составной частью услуги, что предъявляет повышенные требования не только к его профессиональным качествам, но и к его коммуникативным навыкам. Важнейшим следствием неотделимости услуг от источника является то, что ответственность за качество услуг компании полностью лежит на ее персонале.

Преодолеть неотделимость от источника можно с помощью:

- усиление мотивации персонала;
- развития технологий предоставления услуг;
- разделения процесса на простые этапы, которые допускают участие менее квалифицированного персонала;
- формализации опыта и знаний сотрудников через создание баз знаний и экспертных систем.

Непостоянство качества. Однотипные услуги разных людей могут существенно различаться по своему качеству. Качество услуг зависит от профессионального опыта



сотрудников, их образования, мотивации. Кроме того, качество услуг одного и того же работника может быть по-разному оценена различными клиентами.

Преодолеть непостоянство качества можно с помощью:

- создания системы контроля качества услуг;
- отслеживания удовлетворенности клиентов качеством услуг на промежуточных этапах.

Невозможность сохранения. Консалтинговая компания, например, не может делать "отчеты про запас" или "на продажу". Эта проблема особенно актуальна, когда спрос на услуги нестабилен и носит ярко выраженную сезонность. В условиях нестабильного спроса возникают существенные проблемы, связанные с эффективным использованием времени задействованных сотрудников.

Преодолеть невозможность сохранения можно с помощью:

- привлечения внештатных сотрудников в пиковое время;
- выполнения части работы клиентом (персоналом клиента);
- передачи части работ на субподряд;
- установление дифференцированных цен в зависимости от сезона¹⁶.

Существует несколько типичных признаков маркетинга услуг:

1) большое количество услуг невозможно отделить от того, кто их предлагает. И так, общения с потребителями можно рассматривать как неотъемлемую часть предоставления услуги;

2) в маркетинге услуг главную роль играют именно услуги, а товары дополняют его, хоть и существенно;

3) аналогичные услуги могут быть предложены в большом количестве рыночных сегментов, что может затруднить процесс выбора определенного сегмента рынка организации;

4) маркетинг услуг может быть не ориентирован на прибыль. Например, не только государственные органы, но и частные фирмы могут осуществлять маркетинг некоммерческих услуг;

5) маркетинг услуг отличается по степени регулирования;

6) часто трудоемкость услуг является главным фактором при выборе формы обслуживания. Чем больше трудоемкость услуг, тем более потребители склонны к самообслуживанию;

¹⁶ Иванов М. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг / М. Иванов, М. Фербер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2002 – 261 с. – с.11-12.



7) чем плотнее общения предприятия с потребителями его услуг, тем выше значение социальной составляющей маркетинга услуг¹⁷.

Ключевыми факторами успеха компаний в сфере услуг является наличие сильной торговой марки (репутации), система работы с персоналом, а также эффективная система внешнего и внутреннего маркетинга.

Внешний маркетинг определяет работу компании по определению цены, распределения и предложению услуги потребителю. Внутренний маркетинг обеспечивает работу по обучению и мотивации работников компании, нацеливанию их на повышение качества и уровня обслуживания клиентов.

Условно все мероприятия по маркетингу услуг можно разделить на два типа. Первый тип (своего рода активный маркетинг) позволяет привлекать внимание новых клиентов, второй (пассивный маркетинг) способствует удержанию и расширению связей с уже существующими. Так, например, если услуги предприятия имеют определенные характеристики, то клиент воспринимает их как само собой разумеющееся, если этих характеристик нет, то клиент будет возмущен и может отказаться от заказа.

Выполнение многих маркетинговых шагов не способствует увеличению потребительской ценности, но их невыполнение резко снижает ее.

Практически любые конкурентные преимущества, создаваемые компанией, обречены на копирование и естественное старение. Поэтому вместе с сохранением текущей базы клиентов, необходимо всегда искать новые рынки, новых клиентов, новые каналы продвижения. Например, компания PwC, абсолютно четко поняв, что одним из ее основных продуктов является ее репутация, а не конкретно аудит и другие услуги, добилась заказ на подсчет голосов для премии Оскар и открыла новый рынок по аудиту всякого рода методик рейтингования.

Все продукты и услуги, которые создает компания, и маркетинговые ходы, которые предпринимаются для их продажи, должны являться следствием стратегии компании. Именно под стратегию необходимо формировать портфель услуг, подбирать персонал, разрабатывать рекламную кампанию, устанавливать цены, а не наоборот. При этом важно отметить, что, выбрав ту или иную базовую конкурентную стратегию, исключается возможность использования других. Следование сразу нескольким стратегиям нецелесообразно и даже опасно. Компании, которые не выбрали для себя

¹⁷ Иванов М. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг / М. Иванов, М. Фербер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2002 – 261 с. – с.16.



четкой стратегии, не могут выделиться среди конкурентов и имеют довольно посредственные показатели. Пытаясь преуспеть во всем, такие компании делают часто разнонаправленные шаги.

Никогда нельзя смешивать оперативную эффективность и стратегию. Обе они одинаково важны, но охватывают различные вопросы. Если предприятие делает все тоже самое, что и другие компании, но все же немного лучше, это значит, что оно просто есть более эффективным. Однако даже лучшая организация деятельности не заменяет стратегии, без которой конкуренты рано или поздно опередят.

Задача внедрения стратегии - это задача высшего руководства компании. Менеджеры более низкого уровня не обладают полным видением и должным объемом информации. Для разработки стратегии в компании должна существовать группа по развитию, которая анализирует внешние возможности и угрозы и создает будущее бизнеса. Важно отметить, что при стратегическом анализе никогда нельзя полагаться на субъективные мнения менеджеров, а только на объективную информацию, которую должны готовить аналитики.

Ниже рассмотрим виды стратегий компаний, предоставляющих услуги.

Стратегия диверсификации. Перед любой растущей компанией стоит выбор: Какие виды деятельности включать в перечень предоставляемых услуг? Довольно часто кроме различных типов целевых услуг, портфель компаний содержит в себе дополнительные услуги. Компании, претендующие на успех, должны внимательно отслеживать содержание своего портфеля, добавляя в него новые, что приносят доход услуги и изымая те, что перестают приносить прибыль. Практически перед каждым руководителем стоит вопрос: или осуществлять все виды услуг своими силами или привлекать кого-то на субподряд. К тому же, при ответе на этот вопрос важно помнить, что чем шире фокус, тем более конкуренция. Поэтому, существует две возможности для диверсификации услуг. Предприятие может или нанимать аутсорс, либо растить своих специалистов, что есть более долгим и прагматичным процессом, но зато и более надежным.

Стратегия лидерства по издержкам и связанного с ним ценового лидерства нецелесообразна, так как основные затраты компания несет в управлении знаниями и оплате труда менеджеров. Хорошие сотрудники, способные предоставлять качественные услуги, требуют высокой оплаты. Меньшие, по сравнению с конкурентами, расходы компания может иметь только за счет эффекта "кривой опыта", связанной с ростом внутренних навыков и технологизацией бизнес-процессов.



Стратегия дифференциации в сфере услуг заключается в том, чтобы предлагать клиенту дополнительные услуги, которые могут быть им оценены и за которые он готов платить. Эти преимущества должны быть ощутимыми и запоминаться. Таким образом, если услуги компании смогут быть выделены среди других, то она получит право на ценовую надбавку. Необходимо найти такие характеристики, которые важны для целевого клиента. Например, предприятие может попытаться использовать тот фактор, что клиент практически всегда испытывает дефицит времени. Если компания владеет технологией, позволяющей выполнять работу быстрее, чем это делают конкуренты, то нужно акцентировать внимание клиентов именно на этом.

Стратегия специализации (концентрации на ниши). В рамках реализации этой стратегии нужно постараться занять (или самостоятельно создать) мало освоенные или еще не существующие рынки, которые были либо не замечены, либо проигнорированы крупными компаниями. Альтернативным вариантом лобовой конкуренции с лидерами являются специализация на сегментах уже существующих рынков или создания новых рынков и ниш. Создание нового рынка - трудоемкий и порой дорогостоящий процесс, но в противном случае компании придется конкурировать с лидерами на их же рынках. В процессе создания нового рынка мало помогут маркетинговые исследования и опроса клиентов, ведь предприятие формирует рынок или услугу, о которой потребитель еще ничего не знает. Скрытый рынок состоит из потребителей с одинаковым желанием получить что-то, что им еще никто не предлагал и что поможет решить их сегодняшние проблемы. Поэтому, приступая к разработке новых рынков, следует начинать с детального рассмотрения проблем потенциальных клиентов.

В общем случае компания может выбрать специализацию:

- по видам услуг (например коучинг, подготовка бухгалтерских отчетов);
- по обслуживаемому сегменту (аудиторская оценка воздушного транспорта, подбор персонала);
- по географическому признаку (попытка захватить лидерство на своем локальном рынке).

Специализация - достаточно непростой и смелый шаг, поскольку этим компания сознательно ограничивает круг своих клиентов и решаемых проблем. Однако в этом случае компания может сосредоточить все свои маркетинговые усилия на одном сегменте, сузив одновременно и круг конкурентов. Фокусируясь на клиентах с одного сегмента, например отраслевого, возможно быстрее добиться успеха, чем пытаться обслужить все отрасли. При этом стратегия специализации не означает того, что



компания должна будет отказываться от заказов из других сегментов. Просто все усилия стоит фокусировать в одном месте. Количество целевых сегментов определяется возможностями самой компании. В целом они должны дополнять друг друга¹⁸.

¹⁸ Иванов М. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг / М. Иванов, М. Фербер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2002 – 261 с. – с.101-103.



Раздел 2

Оценка состояния и перспектив развития маркетинговой деятельности туристического агентства "Поехали с нами"

2.1. Общая организационно - экономическая характеристика и "Поехали с нами"

Туристическая агентство "Поехали с нами" (ФЛП Холланд Ю. К.) работает на основании договора франчайзинга с 2013 года. Адрес офиса: ул. Мономаха 5, ТЦ "Арбат", г. Днепр, Украина. Контакты: (056) 735-76-74, (098) 400-10-06, arbat@poehalisnami.com.

Туристическая сеть "Поехали с нами" является крупнейшей сетью агентств в Украине и насчитывает более 400 предприятий в 108 городах. За 14 лет сеть разрослась из 5-ти агентств в г. Киев в международные представительства и сети в Казахстане, Беларуси, Молдове. Также, "Поехали с нами" уже много лет подряд занимает первое место в рейтинге продаж всех ведущих туроператоров рынка выездного туризма Украины.

В 2018 году именно агентство ФЛП Холланд Ю.К. отправило на отдых миллионного клиента сети.

Основной деятельностью ТА "Поехали с нами" (ФЛП Холланд Ю. К.) является предоставление туристических услуг населению, предоставление информации и других услуг бронирования.

За 7 лет существования менеджеры агентства отправили на отдых более чем 7500 туристов в более чем 58 стран мира, тем самым трижды лет подряд достигая ступени "Платинум" агентства сети.

Деятельность в системе франчайзинга "Поехали с нами" имеет следующие преимущества:

- часть функций выполняет центральный офис (например, обучение персонала, интернет-представительство агентства);
- бренд марки вызывает значительное доверие клиентов;
- возможность пользоваться более привлекательными условиями сотрудничества с партнерами-туроператорами;
- благодаря размеру сети и лидерских позиций в продажах продукта туроператоров, партнеры более склонны к решению спорных вопросов в пользу клиентов сети, что влияет на клиентскую лояльность и усиление веса бренда;



- возможность пользоваться современными технологиями для более удобного и быстрого обслуживания клиентов (реализация подписи договоров на туристическое обслуживание через смс-идентификатор, создание клиент системы со встроенным поиском туристических продуктов, рейтингу, с автоматическим сообщением клиенту о стадии работы над заказом и т.д.)

- большая свобода действий у руководителя агентства в сфере выбора стратегий деятельности, ассортимента, кадровой политики, стандартов работы предприятия.

Среди негативных черт работы в франчайзинге являются:

- размытое позиционирование сети;
- единственное название не позволяет клиентам отличать точки продаж как различные предприятия;
- репутация сети хоть и положительная, все же периодически пятнается из-за недобросовестной деятельности отдельных франчайзи, что негативно отражается на других одноименных предприятиях;

Организационная структура агентства "Поехали с нами" является линейно функциональной (рис. 2.1).

Функции охраны помещения и уборки выполняет персонал торгового центра, где размещено агентство, таким образом выполняя работу на аутсорсной основе. К внештатным сотрудников также относится системный администратор, который привлекается к выполнению работ по необходимости.

Центральный офис сети "Поехали с нами" выполняет несколько функций:

- обучение персонала, аттестация сотрудников;
- предоставление юридических услуг и решения проблемных ситуаций с партнерами;
- посредничество в организации платежей туроператорам-партнерам;
- обеспечение интернет-технологиями, а именно разработка клиент системы и автоматических средств коммуникации с клиентами;
- предоставление маркетинговых услуг по лидогенерации, повышение узнавания бренда;
- выполнение работы колл-центра (получение запросов, проведение опроса клиентов)

Как для предприятия в сфере услуг, основными акцентами управленческой деятельности в агентства является кадровая политика и система маркетинга.



Рис. 2.1. Организационная структура ГА «Поехали с нами»



Источник: составлено автором по данным предприятия.

Вектор кадровой политики звучит так: достижение конкурентного преимущества благодаря повышению качества труда сотрудников.

При ее воплощении учитываются такие нефинансовые показатели (что также является факторами стоимости компании):

- 1) выполнения стратегии компании;
- 2) доверие к руководству;
- 3) возможности для профессионального развития;
- 4) инновационность подходов;
- 5) возможность привлекать и удерживать талантливых сотрудников;
- 6) компетенции менеджеров;
- 7) качество основных бизнес-процессов
- 8) согласованность системы вознаграждения труда с финансовыми интересами

основателя.

Основным структурным подразделением агентства "Поехали с нами" является отдел продаж.

Список компетенций сотрудника агентства "Поехали с нами" включает ключевые и профессиональные компетенции.

К ключевым относятся:

- 1) честность
- 2) коммуникабельность
- 3) ориентация на результат (мотивация достижений);
- 4) ответственность;
- 5) клиентоориентированность;
- 6) умение работать в команде (коллективность, взаимовыручка)

К профессиональным компетенций будущего менеджера по туризму относятся:

- способность к обучению (вариативность мышления, восприятия новой информации);
- следования правилам и алгоритмам, (внимательность и последовательность);
- аналитическое мышление (понимание причинно-следственных связей);
- способность вести переговоры;
- уверенность в себе (ассертивна поведение);
- стрессоустойчивость (способность к самостоятельной психорегуляции).

Для обеспечения у сотрудников стратегически значимых компетенций была разработана карта навыков, что является основой для оценки уровня профессионального развития и построения графика обучения и углубление знаний и умений (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Карта навыков менеджера по туризму «Поехали с нами»

Жесткие навыки	Мягкие навыки
Понимание деятельности сферы туризма и знание терминологии	Коммуникация:
Психология продаж в туризме:	Умение слушать и говорить, создать атмосферу (презентация, аргументация, переговоры)
Этапы продаж: виды, признаки, точки перехода	Нетворкинг (умение создавать и поддерживать связи)
Стандарты и алгоритмы общения	Деловое письмо и этика делового общения



Продолжение табл.2.1

Умение работать с различными типами клиентов за психологическим профилем	Конфликтология
Умение работать в он-лайн системах бронирования	Само-менеджмент:
Знания необходимой сопроводительной туристической документации	Управления эмоциями и стрессом
Знания особенностей основных туристических направлений (стран)	Планирования и целеполагание, управление своим развитием
Умение работать с визовыми вопросами	Тайм-менеджмент
Умение работать с запросами из различных источников	Управление энергией (здоровый образ жизни духа и тела)
Умение работать с рекламациями и форс-мажорами	Мышление:
Знание внутренних правил и стандартов работы агентства	Творческое и креативное мышление, вариативность
Знание ассортимента услуг агентства и умение их качественно оказывать	Поиск, анализ информации, принятия решений, развитие логического и критического мышления
Понимание работы в системе франчайзинга "Поехали с нами" взаимодействие с центральным офисом, работа в клиент системе, общие стандарты сети	
Умение работать с групповыми запросами	

Источник: составлено автором по данным предприятия.

Для оценки непосредственно трудовой деятельности менеджера по продажам в разрезе месяца существуют следующие ключевые показатели (табл. 2.2).

Для руководителя отдела продаж также применяются эти показатели но в суммарном объеме работы всего отдела за месяц, включая количество рекламаций от заказчиков туристических услуг.

Ассортимент услуг агентства "Поехали с нами" (ФЛП Холланд Ю. К.) на данный момент включает следующие услуги:

- продажа организованных (пакетных) авиа - и автобусных туров;



- разработка индивидуальных программ отдыха;
- продажа круизов;
- продажа /бронирование отдельных туристических продуктов: авиабилетов, гостиничных номеров, экскурсий, трансферов;
- оформление полисов медицинского страхования для выезда за границу;
- предоставление консультационных услуг в сфере туризма;
- продажа подарочных сертификатов на туристические услуги;
- продажа карточек международной связи ТревелСим.

Таблица 2.2

Ключевые показатели эффективности работы менеджера по туризму

№ п/п	Наименование показатели	Единица измерения
1	Выполнение плана продаж	%
2	Воронка продаж	Ед.
3	Средний чек по комиссии	грн
4	Конверсия продаж по новым клиентам	%
5	Конверсия продаж по существующим клиентам	%
6	Средний NPS	Ед.

Источник: составлено автором по данным предприятия.

2.2. Анализ маркетинговой деятельности предприятия

Для анализа маркетинговой политики туристического агентства "Поехали с нами" мы применим модель 7P или маркетинг-микс, первая версия которой еще в 1960х годах была разработана Дж. Маккартни. Каждый из элементов играет важную роль в воплощении политики маркетинга на предприятии: продукт, цена, место, продвижение, процессы, люди, физические доказательства. Рассмотрим каждый подробнее.

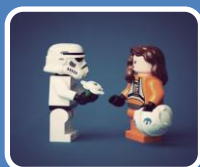
1. Продукт/Послуга.

Услугой туристического агентства является удовлетворение потребности потребителя благодаря организации путешествия. Для более глубокого понимания понятие туристической услуги и деятельности агентства по ее предоставлению, рассмотрим мультиатрибутивную модель туристической услуги (рис. 2.2).



Ассортимент услуг агентства "Поехали с нами" в основном включает подбор организованных, так называемых «пакетных» туров, как для самостоятельного, так и группового экскурсионного отдыха для туристов любого возраста. Если клиенту более предпочтительна страна не массового туризма или же интересуется своя программа распорядка экскурсионных дней, то в таких случаях менеджер предоставляет услуги по разработке, бронированию, и информационному сопровождению индивидуального путешествия.

Рис.2.2. Мультиатрибутивная модель туристической услуги



0 уровень - Задумка/ядерное свойство, обеспечиваемое услугой
Удовлетворение глубинной потребности.
1 уровень – Воплощение задумки
Конкретное путешествие, тур (который удовлетворит потребность)



2 уровень - Подкрепление задумки или То, что обеспечивает услуге отличительные свойства в сравнении с конкурентами
Обслуживание (подбор, бронирование, конструирование и информационное сопровождение клиента) = налажены бизнес-процессы взаимодействия с клиентом, четкие стандарты сервиса но следование индивидуальному подходу, уютная приветливая атмосфера общения, комфортный красивый офис в центре города с парковкой, возможность осуществления всего процесса организации туров онлайн, дополнительные услуги и возможности (рассрочка платежа, вернуться по завершении первого этапа исследований питанием в аэропорту, если рейс перенесен и т.д.)



3 уровень - Потенциал или То, что привлекает и удерживает клиентов
Для новых клиентов: глобальное восприятие бренда "Поехали с нами" - имидж (я работаю с классным агентством, у меня есть персональный консультант), вход к сообществу, Клиентская политика;
Для существующих клиентов: положительный предыдущий опыт прохождения 0-2 уровней, эффективность послепродажного обслуживания.

Источник: составлено автором.

Процесс предоставления туристических услуг состоит из нескольких этапов и взаимодействия многих контрагентов:

а) сперва идет подготовка к путешествию - подбор вариантов туров, консультирование, бронирование, оплата, выдача необходимых документов для тура. Этим занимается непосредственно туристическое агентство, как посредник между производителем тур продукта (организатором тура) туроператором и туристом

(заказчиком тур услуг). Ответственность за качество обслуживания и корректность, полноту предоставленной информации на этом этапе лежит полностью на агентстве.

б) следующий этап оказания и потребления тур услуг включает само путешествие: транспортировка в страну назначения (например, самолетом или автобусом), встреча в аэропорту и трансфер до отеля принимающей стороной, размещение в гостинице, информационное и экскурсионное обслуживание представителем принимающей стороны (от туроператора), после окончания срока пребывания в гостинице - трансфер до аэропорта и возвращение в Украину. На этом этапе туристическое агентство работает как служба поддержки клиента, а основная ответственность и зона влияния и контроля за качеством услуг лежит на туроператоре (его принимающей стороне). Иногда туроператор сам выступает как принимающая сторона, имея свой собственный офис в стране назначения.

в) завершающим этапом в предоставлении и потреблении туристических услуг является послепродажное обслуживание. В сфере туризма так принято называть диалог между агентом и клиентом касаясь опыта последнего, сбор информации и отзывов, построение планов на следующие путешествия. В сети "Поехали с нами" применяется практика оценки работы агентства клиентом по технологии NPS (индекс клиентской лояльности). По прибытию туриста домой (через несколько дней) колл-центр центрального офиса сети связывается с клиентом и ставит такой вопрос: «Оцените, насколько вероятно вы порекомендуете агентство «Поехали с нами» своим близким и друзьям? Где 0 - ни за что не порекомендую, 10 - обязательно порекомендую». Из-за такого опроса мы имеем дополнение к картине лояльности клиентов: является ли этот заказчик последователем бренда (оценка 9-10 баллов), нейтральным потребителем (7-8 баллов) или критиком (0-6 баллов). Например, средний уровень NPS агентства "Поехали с нами" (ФЛП Холланд Ю. К.) за 2019й год составляет 81%. Таким образом, мы имеем двойную оценку качества работы агентства - непосредственно самым агентством и Центральным офисом.

2. Цена. Из-за специфики работы цепи посредников в создании туристических услуг, процесс ценообразования на турпродукт полностью принадлежит туроператору, а туристическое агентство реализует готовый продукт по цене туроператора. Следовательно ценообразование в агентстве "Поехали с нами" в основном является пассивной составляющей деятельности, так как 95% ассортимента предоставляемых



услуг составляют пакетные туры туроператоров по уже заданной цене (рис. 2.3). Единственным рычагом влияния на цену в этом случае является агентское вознаграждение, которое входит в цены туроператора и составляет в среднем 7-13% от стоимости тура. Именно из-за этого ограничения в ценовой политике в туризме конкуренция турагентств по цене не является эффективной и целесообразной - конкурировать следует в поле эффективности бизнес-моделей и процессов (дифференциации и специализации).

При разработке индивидуальных программ и туров (в данном случае выступая производителем тур продукта), агентство имеет право устанавливать свой, ситуативный уровень цен.

3. Место.

Сфера услуг характеризуется тем, что физически услуги не перемещаются и потребитель не приобретает никаких прав собственности. Понятие дистрибуции воплощается в создании комфортных условий потребления (реализации) услуг клиентом с точки зрения места, времени и формы¹⁹.

Дистрибуция туристических услуг от производителя к потребителю происходит:

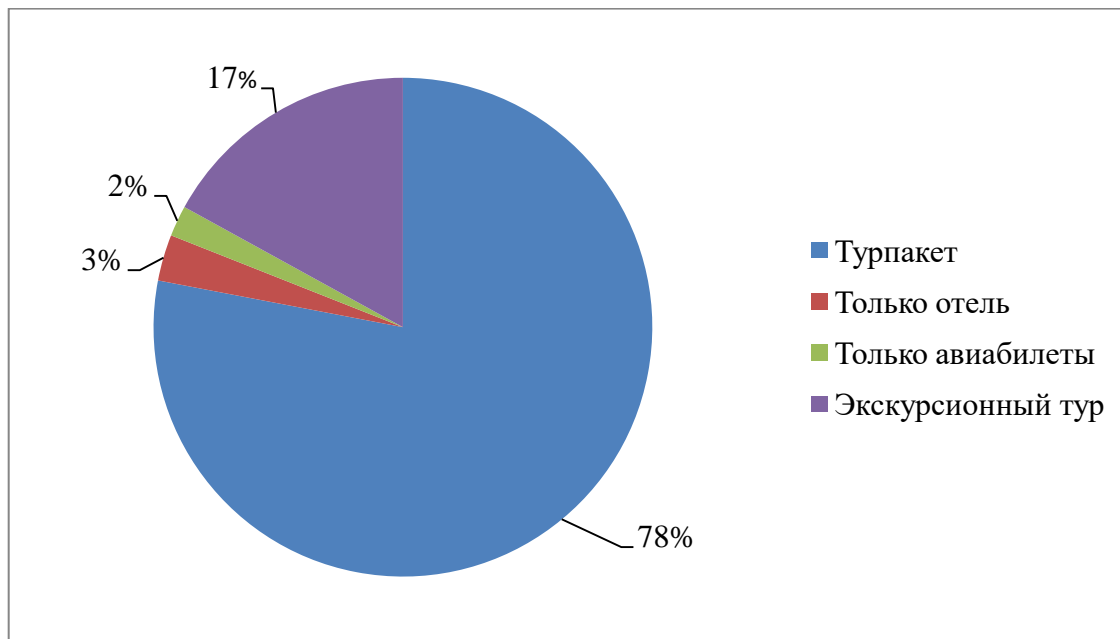
а) непосредственно (нулевой канал дистрибуции), когда потребитель заказал прямо у производителя услугу и этот же производитель ее предоставил. Например: клиент заказал у туроператора "Феерия" экскурсионный автобусный тур до Европы, который организует сама компания, привлекая свой отдел продаж, штатных экскурсоводов, водителей, автопарк. Либо заказ туристических услуг у туроператора "Музенидис" - клиент вообще может не выходить из системы холдинга Mouzenidis Group: перелет собственной авиакомпанией Ellinair, трансфер на минибусах туроператора, размещение в отелях, принадлежащих холдингу.

Прямые каналы сбыта обеспечивают непосредственную связь поставщиков (производителей) туристских услуг с потребителем. С этой целью отели, транспортные компании открывают собственные торговые точки, организуют сбыт по каталогам, телефону, осуществляют продажу туруслуг через глобальные компьютерные системы резервирования, через интернет и другие системы бронирования. Прямой канал сбыта позволяет производителю поддерживать контакт с потребителем и тем самым контролировать сбыт своей продукции.

¹⁹ Кудла Н.Е. Маркетинг туристических услуг / Н. Е. Кудла. – Киев : Знание, 2011 . – 351 с. – с.214.



Рис. 2.3. Выборка по видам предоставляемых услуг 2018-2019 гг. в турагентстве «Поехали с нами»



Источник: составлено автором по данным предприятия.

В этом случае исключены торговые наценки и комиссионные вознаграждения для посредников²⁰.

б) через посредников. Посредниками в этом случае есть туроператоры, турагентства, он-лайн платформы по бронированию.

По мнению большинства специалистов, использование посредников приводит к отсутствию контроля над конечной цене. Однако обращение к услугам посредника обусловлено рядом обстоятельств:

- создание и функционирование собственной сбытовой сети потребует больших финансовых вложений;
- использование посреднических организаций обеспечивает более высокую эффективность в доведении товара до целевых рынков благодаря контактам, опыту, специализации и размахом их деятельности. Посредники могут оказывать влияние на то, когда, куда и как люди путешествуют.

Выгоды, предоставляемых системой распределения обеим сторонам, иллюстрирует рис. 2.4. Потребитель может получить необходимую ему услугу, обратившись только к одному посреднику. То же самое справедливо и в отношении

²⁰ Саак А. Маркетинг в социально-культурном сервисе и туризме / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. — СПб.: Питер, 2007. — 480 с. — с.286.

производителей, которые могут выйти на многих потребителей через одного посредника²¹.

Способ дистрибуции (логистика) также является важным фактором в предоставлении услуг потребителю. Возможность работы не только непосредственно в офисе посредника, но и полностью провести процесс выбора и заказа туристических услуг с помощью средств коммуникации, дает выгоды потребителю в виде экономии времени и удобства. Со стороны тур агентства удаленный способ работы не всегда это является приоритетным, ведь именно благодаря персональной встрече есть возможность более глубоко наладить контакт с клиентом, дополнительно это также возможность больше влиять атрибутами бренда на построение крепких отношений между агентом и клиентом (физические доказательства, атмосфера).

Деятельность агентства "Поехали с нами" внедряется в офисном помещении, где проводятся встречи с клиентами и непосредственно работает отдел продаж. Во время карантинных мероприятий весны 2020го года агентство несколько месяцев полностью функционировала в режиме удаленной работы.

Местами он-лайн контакта с клиентами является сайт сети "Поехали с нами", страницы агентства в соцсетях и на google maps, электронная почта, мессенджеры.

4. Продвижение является основой системы коммуникации с клиентом. Общей целью продвижения является попытка заинтересовать потребителей турпродуктами и услугами, которые предлагаются конкретной организацией, и стимулирования спроса на них.

К основным целей продвижения можно отнести: поощрение потребности узнать предложения предприятия; убеждение в особых выгодах пользования услугами фирмы; поддержание спроса на известные продукты; поощрение к потреблению услуг, предоставляемых в определенное время (например, перед сезоном, после сезона); поощрение к услугам, предоставляемых на определенных условиях (например, чартер, групповые экскурсии и т.д.)²².

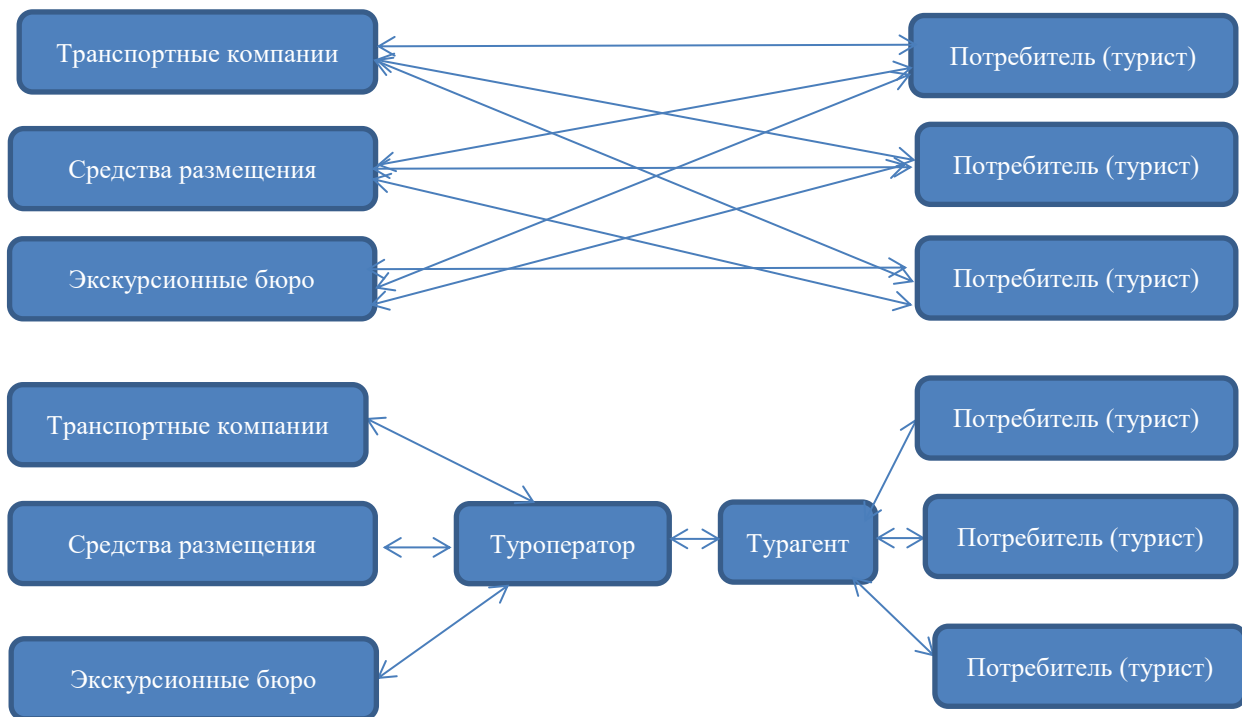
Каналы системы продвижения и коммуникации с клиентами в агентстве "Поехали с нами" представлены на рис. 2.5.

²¹ Безрутченко Ю. В. Маркетинг в социально-культурном сервисе и туризме / Ю. В. Безрутченко. — 2-е изд. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2016. — 232 с. — с.287.

²² Кудла Н.Е. Маркетинг туристических услуг / Н. Е. Кудла. – Киев : Знание, 2011 . – 351 с. – с.229.



Рис.2.4. Преимущества использования посредников при организации продаж туристического продукта



Источник: Саак А. Маркетинг в социально-культурном сервисе и туризме / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. — СПб.: Питер, 2007. — 480 с.

5. Процессы – это то, что помогает осуществлять сервис с определенным уровнем качества. Это касается механизма, с помощью которого услуги предоставляются потребителю. Стандарты предоставления услуг существуют для того, чтобы любой потребитель каждый раз получал сервис не меньше установленного / ожидаемого уровня. Это повышает эффективность организации и экономит ресурсы. Определенный способ выполнения работы убеждает клиента в существовании эталона оказания услуг, что был установлен в момент первого обращения. Если этот эталон соответствует ожиданиям клиента (или превышает их), то это побуждает его обращаться в компанию еще раз и предоставлять рекомендации среди своего окружения. Именно механизм взаимодействия «предприятие – потребитель» является основой для формирования клиентской лояльности. Одним из пунктов воплощения маркетинговой стратегии предприятия является непрерывное выполнение действий по совершенствованию процесса предоставления услуг группам целевых клиентов, чтобы сделать потребление услуги максимально комфортным для них.

Рис.2.5. Каналы коммуникации с клиентами агентства «Поехали с нами»



Источник: составлено автором по данным предприятия.

Процессы предоставления услуг в агентства "Поехали с нами" характеризуются:

- соблюдением правил и стандартов прохождения этапов продажи тур продукта;
- соблюдением правил общения с клиентами (взаимодействие на всех этапах, вид и способ реагирования при наступлении определенных событий, поведение в соц. сетях), что соответствует общему "top of voice" компании;
- отражением любого взаимодействия с клиентом в CRM-системе;
- использованием в работе IP-телефонии, рабочих мессенджеров.

Главным понятием, что описывает работу менеджера по туризму, является забота (в позитивном значении этого слова). Забота о результате: Реализация замысла клиента по указанным ним параметрам; результат для компании и самого менеджера - разумное соотношение потраченных и приобретенных ресурсов в итоге. Также это забота о процессе, как то комфортный для клиента график и вид коммуникации, скорость подбора вариантов, наглядность и понятность презентации, согласованная координация работы с клиентом и задание рамки его ожиданий от процесса.

6. Люди.

К этой категории относятся все те, кто помогает воплотить маркетинговую стратегию предприятия:

- торговый персонал, который контактирует с целевым потребителем;
- другие работники, которые представляют компанию;



- потребители, которые выступают "лидерами мнений" среди целевой аудитории;

- производители, которые могут оказать влияние на стоимость и качество предоставления услуг;

- к этому термину также относят важные потребительские группы - лояльных потребителей, генерирующих для компании важен объем продаж²³.

Персонал выполняет все процедуры и обеспечивает эффективное выполнение плана. Когда обслуживание клиентов, предложенное компанией, является положительным, это побуждает клиентов чувствовать себя довольными и счастливыми, и это создает более высокую возможность, что они вернуться. Это маркетинговый механизм, и у различных компаний разные подходы к взаимодействию с клиентами.

Клиенты распространяют информацию о своем положительном опыте и приводят к распространению знания о бренде.

Люди делают организацию в сфере услуг такой, какая она воспринимается потребителями. Грамотно подобранный и обученный персонал - это основа успешного воплощения маркетинговой стратегии.

Одной из важнейших привычек компании всегда будет анализ требований людей к ней внутри предприятия и за ее пределами²⁴.

Поэтому в маркетинговой стратегии очень важно отразить:

- программы, направленные на формирование мотивации, развитие необходимых навыков и компетенций у персонала компании;

- методы работы с "лидерами мнений" и другими лицами, способными оказать влияние по мнению потребителей;

- программы для лояльных покупателей и VIP-клиентов;

- программы лояльности и образовательные программы для торгового персонала;

- методы сбора обратной связи²⁵.

7. Физические подтверждение.

²³ Концепция маркетинг - микс (4Р, 5Р, 7Р) - <http://powerbranding.ru> (дата прочтения 20.05.2020).

²⁴ Ультимативный Гид по Маркетингу 7Р. - <https://www.digitalvidya.com> (дата прочтения 20.05.2020).

²⁵ Концепция маркетинг - микс (4Р, 5Р, 7Р) - <http://powerbranding.ru> (дата прочтения 20.05.2020).



Физические доказательства, как следует из слова, - это то, что видят клиенты. Действия и слова компании должны соответствовать тому, что они видят при взаимодействии с бизнесом. Физическое окружение позволяет сформировать правильный имидж компании, выделить отличительные характеристики услуг.

Это влечет за собой несколько параметров, таких как физическую среду, в которой предоставляются товары и услуги, структура бизнеса, дизайн интерьера, брендинг, упаковка, расположение офиса, вид и поведение персонала.

Люди доверяют потому, что видят, и все доказательства должны быть достаточно убедительными для клиентов, чтобы вкладывать во взаимодействие с компанией свое время и деньги.

В агентстве "Поехали с нами" такими подтверждениями и доказательствами являются интерьер офиса, полиграфическая и сувенирная продукция с использованием атрибутов бренда (приложение А). Также в поле зрения клиентов расположены кубки и награды, грамоты, которые одержало агентство и ее менеджеры в процессе своей деятельности.

В он-лайн пространстве физическими доказательствами успешности и вектора деятельности агентства являются отзывы клиентов, фото с путешествий клиентов и сотрудников агентства, фото элементов интерьера и наград на страницах в социальных сетях.

2.3. Оценка маркетинговой среды туристического агентства как инструмент построения маркетинговой стратегии

Огромное значение для разработки и внедрения надежной маркетинговой стратегии имеет осведомленность о том, каким образом меняется среда, в которой осуществляется маркетинг. На самом простом уровне маркетинговую среду можно разделить на конкурентную среду (к которой принадлежит компания, ее прямые конкуренты и клиенты) и макросреды (обстановка в более широком понимании - социальные, политические и экономические условия, в которых работают организации).

Понимание макросреды имеет двойное значение. во-первых, нам следует признать влияние, которое изменения в коммерческой среде имеют на маркетинг, и быть готовыми к ответной реакции. Но, во-вторых, нам также следует постоянно



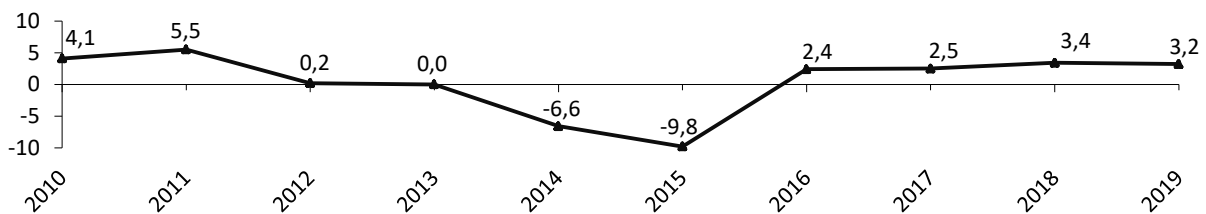
помнить о том, что характер изменений, с которыми сталкиваются организации, сам по себе меняется²⁶.

Для исследования и описи макросреды применяется PEST модель - описание политических, экономических, социальных, технологических факторов влияния.

Экономико - политические факторы: темп роста ВВП, процентная кредитная ставка, уровень безработицы, налоговая политика, глобализация.

Одним из важных факторов определения подъема или спада экономики является темп экономического роста, цикл развития бизнеса. По данным госстатистики, реальный валовой внутренний продукт (ВВП) Украины в 2019р. По сравнению с 2018р. увеличился на 3.2% (рис. 2.6).

Рис.2.6. Изменение реального ВВП Украины (в % к предыдущему году)

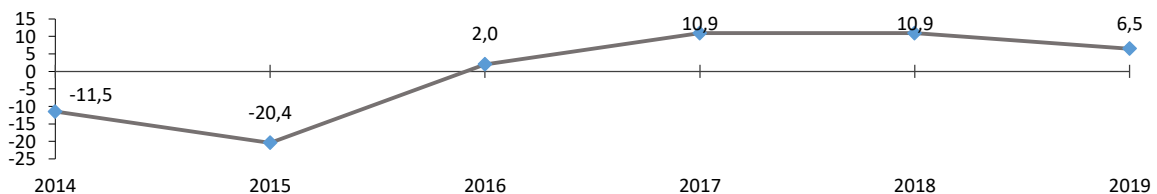


Источник: Обзор экономической активности (2019 год). - <https://www.me.gov.ua> (дата прочтения 16.05.2020).

Номинальный ВВП составил 3974.6 млрд. грн, а ВВП в расчете на одного человека - 94570 грн.

Доходы населения в 2019р. составляли 3699.3 млрд. грн, расходы - 3815.5 млрд. грн, уменьшение сбережений - 116.2 млрд. грн. (рис. 2.7). Располагаемый доход в расчете на одного человека составлял 67528 грн²⁷

Рис. 2.7. Изменение реального дохода украинцев (в % к предыдущему году)



Источник: Обзор экономической активности (2019 год). - <https://www.me.gov.ua> (дата прочтения 16.05.2020).

²⁶ Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г.Хулей, Дж.Сондерс, Н.Пирси. – К.: Vbb, 2005. – 778 с. – с.142.

²⁷ Обзор экономической активности (2019 год). - <https://www.me.gov.ua> (дата прочтения 16.05.2020).



В связи с глобальной пандемией и принятыми мерами, экономические системы на всех уровнях встретились с резким спадом производства и потребления. Разрыв в бюджете между доходами и расходами увеличивается с невероятной скоростью. В ответ на созданные препятствия правительство установило ряд льготных мер для бизнеса, например: льготные периоды для уплаты налогов; дотации из госбюджета малому и среднему бизнесу, который вынужден был остановить деятельность и отправить работников в неоплачиваемые отпуска; льготные проценты для кредитования бизнеса (программа "5-7-9"); Дополнительные дотации медикам и всем службам реагирования на эпидемию.

Остановка бизнеса в Украине вывела на биржу труда в марте 2020го года на 22% людей больше за аналогичный период предыдущего года²⁸. Уровень безработицы влияет на покупательную способность и таким образом, на общую среду обитания бизнеса. Тотальное уменьшение доходов, размера расходов и сбережений является механизмом экономического кризиса, в который погрузилось общество в 2020му году. На туризме это отражается в сторону сокращения спроса на путешествия как более люксовую потребность, и распространение спроса на более дешевый сегмент туристических продуктов, отказ от международного туризма в сторону внутреннего.

Социально-правовые факторы: изменение демографических показателей, изменение стиля жизни, культурные тренды.

По данным службы госстатистики количество населения в Украине начиная с 1990 года продолжает уменьшаться, несмотря на подъемы перед кризисами в 2008му и 2012 годах, и на сейчас составляет 41983.6 млн чел. (без оккупированных территорий). По сравнению с 2015м годом количество населения старше 60 лет уменьшилась на 400 тысяч человек и постепенно растет, а доля трудоспособного населения (16-59 лет) за этот же период сократилась на 2 миллиона человек и продолжает сокращаться. Говорить о стареющей нации образца Великобритании или Франции не стоит, ведь продолжительность и условия жизни пенсионеров в Украине далеки от стандартов западных стран. Однако тренд выделять людей старше 60 лет в новую группу потребителей пришел и к нам - сейчас стиль жизни пенсионеров изменился в сторону поощрения потребления и активного образа жизни²⁹.

²⁸ Ситуация на рынке труда и деятельность государственной службы занятости в январе-апреле 2020 року. - <https://www.dcz.gov.ua/> (дата прочтения 26.05.2020).

²⁹ Демографическая и социальная статистика / Население и миграция. - <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата прочтения 15.05.2020).



Активное население пожилого возраста породило в туризме спрос на круизные путешествия и на экскурсионные программы с небольшими физическими нагрузками. Молодежь же сегодня подражает тренду экологии и повышает спрос на гостиницы с использованием технологий щадящего отношения к окружающей среде.

Технологические факторы очень сильно влияют на некоторые маркетинговые аспекты. Стремительный рост интернет-технологий за последнее десятилетие дал толчок к еще более сильной глобализации и изменению маркетинг-микс. А сегодня в 2020м году такой элемент, как "место" вообще практически теряет свое значение в физическом понимании. Он-лайн магазины, виртуальные офисы, социальные сети и возникновение тренда локальных лидеров мнений - все это меняет маркетинговые технологии коммуникации с потребителем и процессы предоставления услуг. С помощью технологий сегодня возможно изучить поведение потребителя без его непосредственного участия в опыте: через карту кликов на сайте, через сбор данных в соц.сетях, с помощью возможности отследить так называемый «электронный отпечаток/след». Это дает возможность более точного попадания в описание целевых аудиторий, в поиске точек боли, в отслеживании предпочтений.

Одним из наиболее популярных методов оценки внутренней среды, как фактора построения маркетинговой стратегии, является SWOT - анализ. Он помогает развернуть картину имеющихся и скрытых факторов, принять взвешенное решение и вектор развития. Практическое применение анализа в агентстве "Поехали с нами" в реалиях карантина в Украине наблюдаем в табл. 2.3.

Таблица 2.3

SWOT – анализ внутренней среды турагентства «Поехали с нами»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Стандарты и правила работы ✓ Технологичность процессов ✓ Известный бренд сети «Поехали с нами» и репутация самого агентства ✓ Корпоративная культура ✓ Наличие пула лояльных клиентов и рекомендации 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Текучка персонала (декретные отпуска, профессиональное выгорание) ✓ Долгий путь менеджера по продажам до стандартов экспертности в туризме ✓ Низкая маржинальность бизнеса ✓ Зависимость от политики туроператоров и действий принимающих сторон на месте



Продолжение табл. 2.3

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> ✓ В период вынужденной остановки работы были внедрены и проводятся на регулярной основе командо-построительные мероприятия – усиление связей между сотрудниками; ✓ Небольшое количество стран, которые принимают туристов дают возможность углубить знания по данным направлениям; ✓ Препятствия и новые условия для выезда за границу наглядно показывают необходимость в своем специалисте по туризму 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Неопределенность будущего в связи с карантинными мероприятиями как внутри страны, так и в других странах – сложность в прогнозировании работы предприятия; ✓ Повышенный стресс, связанный с общим раздражительным фоном клиентов, а также повышенной концентрацией внимания, что негативно влияет на мотивацию; ✓ Ярко выраженная сезонность открытых (доступных к посещению) стран сужает ассортимент при смене сезона.

Источник: составлено автором согласно результатам собственных исследований.

Сегодня конкуренция происходит во все более плотных, переполненных рынках, в головах все более требовательных потребителей. Для понимания возможностей и угроз предприятия, что функционирует в таких условиях, следует ознакомиться со структурой существующей конкурентной среды. М. Портер в 1980х годах предложил оценку конкуренции на стратегическом уровне, привлекая к этому не только отрасль, в которой функционирует компания, но и сферы, которые имеют влияние на эту отрасль и являются представителями конкурирующих сил (рис. 2.8). Систематический анализ этих сфер позволяет предприятию спрогнозировать свою конкурентоспособность на рынке.

Во-первых, конкуренция в любой отрасли существует среди фирм участников. На туристическом рынке Украины среди агентств в основном нет четко выраженной дифференциации. Эта ситуация существует из-за того, что один и тот же турпродукт (услугу) клиент может приобрести у многих компаний. Например, агентство "Поехали с нами" реализует тур от туроператора "Гезтур", так же как и агентство "Туртайм" может предоставить услугу по реализации клиенту этого же тура с теми же параметрам (те же даты, отель, количество туристов, способ транспортировки и т.д.).



Поэтому конкуренция ради продаж очень интенсивная, особенно если много людей не выделяют для себя ценностей и качества услуг в разных агентствах.

Рис.2.8. Пять движущих сил конкуренции



Источник: Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г.Хулей, Дж.Сондерс, Н.Пирси. – К.: Вбб, 2005. – 778 с.

Угроза проникновения новых участников на туристический рынок очень высокая, так как существуют такие предпосылки:

- низкий порог входа (отсутствует сертификация или лицензирование агентств, достаточно зарегистрировать юридическое лицо и подписать контракты с ведущими туроператорами);

- развитие технологий и смена образа жизни (отпала необходимость в впечатляющем офисе, все процессы происходят удаленно онлайн буквально со смартфона);

- существует ложное впечатление о сверхприбыльности агентств и простую технологию функционирования;

- сами участники рынка в большинстве конкурируют по цене вместо конкуренцией процессами и качеством.



Угроза со стороны технологий выражается в:

- изменении географической составляющей конкуренции (агентство из Киева конкурирует с агентством из Днепра за одного и того же клиента);
- необходимости иметь минимальный портфель технологий для каждого предприятия (CRM система, мессенджеры, страницы в соц. сетях), а также расширять его (IP-телефония, оплата по QR коду или безналичная оплата с помощью мобильного терминала, электронно-цифровая подпись документов, специальные программы для туристических презентаций, VR -очки для тура 360 по гостинице и / или месту назначения и т.п.);
- появлению он-лайн магазинов туров с возможностью оплаты здесь и сейчас (при всех рисках), платформ агрегаторов для покупки в одном месте отдельных турпродуктов (отель+авиабилет).

Рыночная власть поставщиков на рынке туризма для туристической агентства отражается на двух уровнях - уровне партнеров-туроператоров и уровне непосредственно гостиниц, авиалиний, транспортных предприятий, которые предоставляют услуги клиентам в стране назначения. Сейчас туристическая отрасль Украины состоит из 10 крупных туроператоров, при чем по итогам 2019 года треть продаж принадлежит одному туроператору - "Джоин ап", второе место в объеме продаж занимают "Тез тур" и "Анекс". Такое соотношение сил имеет характеристики олигополии - когда туроператоры договариваются между собой об условиях работы и размере агентского вознаграждения, что предоставляется агентам. Во второй половине 2018го - начале 2019го лет была попытка туроператоров снизить стандартный размер агентской комиссии до 7-8% и таким образом охватить больше потребителей услуг. Ведь существует проблема ценового демпинга среди агентств - зачем устанавливать цены с учетом агентской комиссии, если половину этой комиссии агент сразу же отдает туристу в качестве скидки, при неспособности конкурировать в другой плоскости.

Пример натиска поставщиков второго уровня можно выразить в работе авиалиний и аэропортов: из Днепра летает на чартерные направления только "Роза ветров", а из Запорожья чартеры «Скай ап», «Пегасус», «Азур».

Власть со стороны покупателей имеет значительное влияние на туристическом рынке благодаря тому, что стоимость "переключения" с одного агентства на другое довольно низкая, то есть в поле выбора клиента всегда есть много альтернативных вариантов.



Как видим, туристической отрасли присуща высокая степень конкуренции благодаря таким факторам:

- недостаточная степень дифференциации рыночных предложений;
- небольшие темпы развития отрасли;
- высокие постоянные расходы, которые необходимо возмещать;
- низкие расходы покупателя на переход от одного поставщика к другому;
- слабые препятствия на пути к проникновению на рынок;
- сложные барьеры на пути к выходу с рынка.

Одним из наиболее успешных способов противодействия среде, что характеризуется высоким уровнем конкуренции, являются такие отличительные предложения компании от предложений конкурентов, чтобы она представляла собой ценность точки зрения клиентов. Это будет способствовать увеличению расходов на переход от одного поставщика услуг к другому, создаст значительные препятствия на пути к проникновению на рынок, а также поможет укрепить позицию на рынке независимо от темпов роста отрасли или стоимости поставок³⁰.

³⁰ Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г.Хулей, Дж.Сондерс, Н.Пирси. – К.: Вbb, 2005. – 778 с. – с.145-148.



Глава 3. Разработка маркетинговой стратегии предприятия в сфере туризма

3.1. Миссия и ценности которые формируют фундамент маркетинговой стратегии предприятия

На сегодняшний день миссия и ценности, которыми руководствуется компания в своей деятельности, являются обязательными элементами корпоративной культуры и определяют смысловой вектор существования компании. Миссия - это ответ на вопрос "Зачем? Чтобы что?" в разрезе социальной оценки деятельности компании. Необходимость в визионерском подходе к деятельности компании не всегда возникает одновременно с ее основанием и не всегда руководство понимает необходимость в ее создании, прописании в уставе предприятия, а еще больше – в соблюдении. Чаще всего компании ограничиваются наличием стратегии и тактики, что также имеет место быть. Наличие миссии, ценностей и принципов работы, особенно в бизнесе сферы услуг, которое исповедует политику клиентоориентированности, переводит компанию на более высокий уровень. Это принципы, которым подчиняются всё в деятельности: выбор сотрудников, способ коммуникации с клиентами и партнерами, метод решения распределения ресурсов и тому подобное. В понимании каждого сотрудника компании появляется четкий вектор деятельности, направленность, осмысленность. Наличие оформленной миссии и ценностей, как фундамента стратегии предприятия, облегчает реализацию мероприятий кадровой политики, добавляет внутреннюю мотивацию сотрудникам (если миссия компании коррелируется с принципами личности), предоставляет большую привлекательность бренда и упрощает путь к сердцу клиентов.

Эффективная разработка и воплощение миссии должно включать в себе следующие позиции (рис. 3.1)³¹.

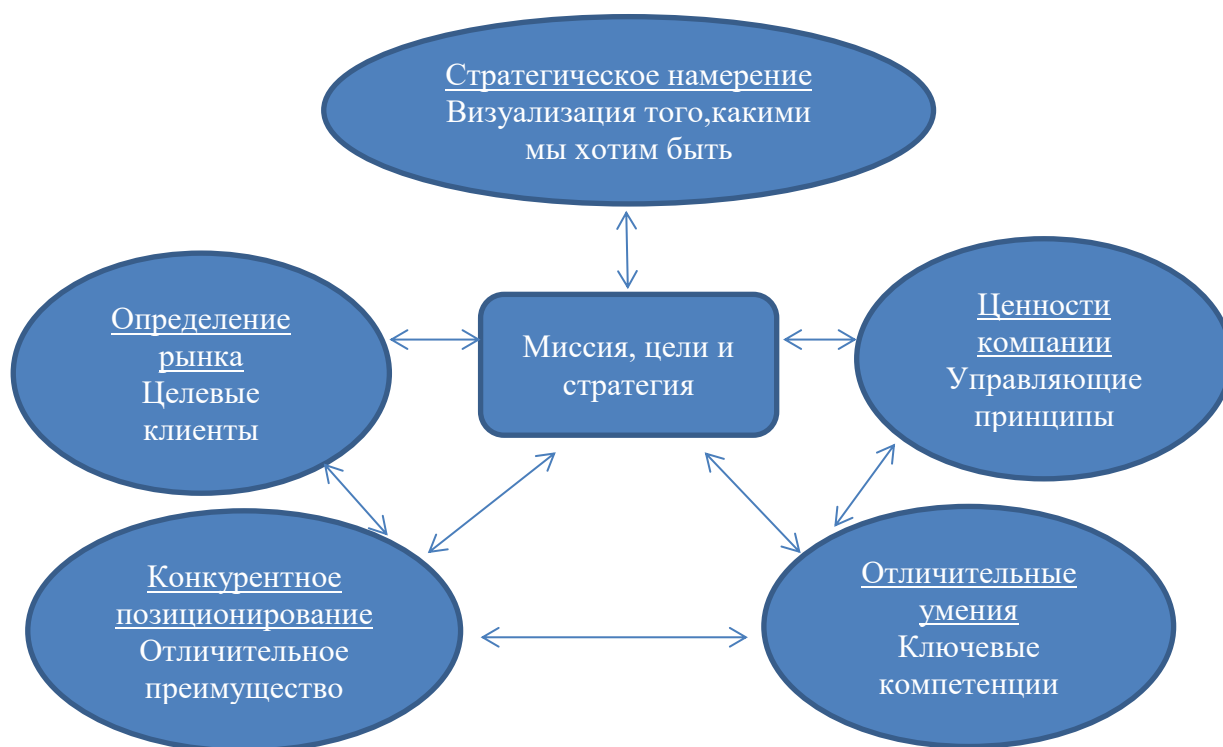
1. Стратегическое намерение или визуализация того, чего хочет достичь организация в будущем. Визуализация деятельности агентства "Поехали с нами" выражается в создании такой бизнес-системы, которая бы помогала людям менять свою жизнь к лучшему с помощью путешествий. Мы понимаем нашу причастность к исполнению мечт, к воплощению желаний и созданию положительного яркого жизненного опыта наших клиентов. Ведь путешествие для каждого из нас является

³¹ Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г.Хулей, Дж.Сондерс, Н.Пирси. – К.: Bbb, 2005. – 778 с. – с.48.



особым периодом: Это возможность побыть с семьей, детьми в комфортном курортном городе; для кого-то это пауза и перезагрузка от работы, способ восстановить энергию; это поиск вдохновения и музыки для дальнейшего творчества дома; это познание других культур и расширение карты мировоззрения; это возможность почувствовать те же романтические ноты первого знакомства в уже длительных отношениях; или же это способ сказать "я могу это себе позволить". Настоящие причины, которые мотивируют нас ступить на порог дома с чемоданом в руках очень разные, и мы, как профессионалы турбизнеса это понимаем. Мы хотим, чтобы и процесс создания путешествия, и его реализация - все происходило по высоким стандартам обслуживания, в приятной эмоциональной атмосфере, с удовольствием как для клиента, так и для сопровождающего менеджера. Каждая туристическая задача туриста для нас - это проект по воплощению желаний. Мы - как гавань для кораблей, команда которых отправляется в путешествие и наше дело: разработать маршрут, обеспечить транспорт, снастить оборудованием и держать связь с капитаном.

Рис.3.1. Компоненты миссии



Источник: Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г.Хулей, Дж.Сондерс, Н.Пирси. – К.: Вbb, 2005. – 778 с.



2. Ценности и принципы организации, которые задают морально-этический тон деятельности. При создании агентства, в основу закладывались принципы честности, открытости, добропорядочности - все это транслировалось через подходы к работе, обучающие мероприятия, отношение к клиентам и сотрудникам, но четко в брендбуке этого не было прописано. Недавно, после серии встреч с коллективом турагентства, мы выделили и записали следующие принципы и ценности, приемлемые для каждого сотрудника:

- Добропорядочность (ответственность за все тонкости и нюансы своей работы, доводить дела до конца, делать все от тебя возможное для желаемого результата, делать это "с доброй стороны", честно);

- "Win-win" (координация интересов всех сторон, важность договоренностей и диалога, уважение к ресурсам каждого из участников процесса);

- Клиенты (наши избиратели, сторонники, партнеры, вдохновители);

- Команда (наши сотрудники, товарищи, эксперты, учителя и ученики);

- Путешествия (как способ познания мира, как профессиональная деятельность, как стиль жизни);

- Развитие (желания быть лучшими в своей сфере, быть более полезными для клиентов);

- Достижения (реализация своих талантов в профессиональной деятельности, достижение поставленных целей, обеспечение ресурсами систему для ее дальнейшей деятельности на все большее высшем уровне).

4. Определение рынка. В настоящее время агентство работает на рынке B2C в сфере путешествий с целью отдыха или ивент туризма. Мы четко определились, что лечебная сфера, свадебная, или сектор обучения за рубежом для агентства не являются приоритетными направлениям работы: частично из-за недостаточной квалификации персонала, из-за высоких затрат введения новых направлений и неприглядную рыночную ситуацию для этого. Как уже отмечалось в п. 2.1. 95% ассортимента агентства составляют пакетные путешествия и экскурсионные туры и 5% - разработка индивидуальных программ по параметрам клиента. Подробнее о сегментации и определении целевых групп описано в дальнейших подразделениях.

5. Положение, которое занимает или нацелена занять компания. Этот пункт уже относится к этапу воплощения миссии и переносит визуализацию на практику через главные цели и стратегию в отношении их достижения. Цели агентства можно разложить на:



а) экономические:

- увеличение прибыли (обеспечить уровень месячной валовой прибыли в размере 200 тыс грн в "низкий сезон" и 300 тыс. грн в месяцы "высокого сезона" в 2021 2022pp),

- повышение конкурентоспособности (прирост новых клиентов и удержание существующих: достичь соотношения с 40/60 к 20/80 в 2023году),

- рационализация бизнес-процессов (их отладка и согласование с миссией и имеющимися ресурсами);

б) социальные:

- улучшить качество обслуживания и результативности работы агентства с точки зрения клиента (уровень NPS поднять с 81% в 2019м до 95% в 2021м),

- улучшить условия труда сотрудников, (достичь малой текучести кадров - обновление команды не чаще одного раза в 2 года, достичь срока перехода менеджеров на высшую категорию за один год, реорганизовать корпоративную культуру и повысить лояльность и удовлетворенность сотрудников (оценивания состояния сотрудника происходит в процессе регулярных личных интервью);

- вести учебную работу среди населения об искусстве путешествий (проект для разработки и воплощения в следующие 5 лет).

При выборе стратегии мы ориентируемся на специфику деятельности предприятия и отрасли. Туристическое агентство не является производителем услуг, и не является туроператором, чтобы устанавливать свои цены на продукт, добавляя акцент на то, что комиссия на туры включается в цену, которую устанавливает оператор, стратегия лидерства по затратам не имеет смысла. Только если агентство решит проявить себя как туроператор и самостоятельно создавать туристический продукт, например, тематические туры - в этом случае продукт является собственным, уникальным и эта стратегия может применяться. С обзора экономической деятельности предприятия, который мы навели в разделе 2 известно, что в основном турагентство "Поехали с нами" занимается продажей готовых туристических пакетов населению непосредственно с целью отдыха. Стратегия концентрации на каком-то одном сегменте клиентов рассматривается только как вариант при решении выхода на другие рынки, в качестве целенаправленного расширения ассортимента услуг (например, свадебные туры или свадьба за границей). Поэтому стратегия дифференциации по ассортименту тур продуктов и процессом предоставления туристических услуг есть, на взгляд, руководства, наиболее эффективным вариантом достижения целей. То, каким образом



происходит взаимодействие клиент-агентство на всех этапах работы и становится отличительной чертой предприятия, отличая его от других компаний и побуждая большую лояльность клиентов.

3.2. Маркетинговое исследование мотивов поведения заказчиков услуг "Поехали с нами": проведение сегментации клиентов и выделение целевых групп

Направления деятельности любой фирмы определяет потребитель, который приобретает туристическую услугу по своему собственному усмотрению и тем самым указывает продавцу, что необходимо предлагать на рынке. Именно поэтому изучение потребителей для туристских предприятий можно назвать важнейшим направлением маркетинговых исследований.

Правильное понимание потребителей предоставляет туристическому агентству следующие возможности:

- прогнозировать их потребности;
- выявлять услуги, которые пользуются наибольшим спросом;
- улучшать взаимоотношения с потенциальными потребителями;
- приобретать доверие потребителей за счет понимания их запросов;
- понимать, чем руководствуется потребитель, принимая решение о приобретении туристских услуг;
- выявлять источники информации, используемые при принятии решения о покупке;
- устанавливать, кто и каким образом оказывает влияние на выработку и принятие решения о приобретении туристского продукта;
- производить соответствующую стратегию маркетинга и конкретные элементы наиболее эффективного комплекса маркетинга;
- создавать систему обратной связи с потребителями туристических услуг;
- налаживать эффективную работу с клиентами³².

Для проведения маркетинговых исследований клиентов агентства "Поехали с нами" мы воспользуемся анализом существующей статистической информации, которая собирается на предприятии с помощью клиент-системы начиная с года его

³² Саак А. Маркетинг в социально-культурном сервисе и туризме / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. — СПб.: Питер, 2007. — 480 с. — с.157.



основания (2013) и экспертных интервью со специалистами - менеджерами агентства, которые непосредственно взаимодействуют с клиентами. В дальнейшем планируется проведение глубинных интервью с ключевыми клиентами своими ресурсами или с привлечением маркетингового бюро (экспертов исследователей) - для большей полноты познания своих клиентов и их потребностей, предпочтений, желаний и видение нашей агентской роли в создании путешествий их мечты.

Цель исследований - выделение целевых групп клиентов периода 2018-2020 годов, изучение мотивов их поведения и предпочтений для построения более точного маркетингового плана воплощение выбранной стратегии дифференциации. А именно: для настройки ассортиментного портфеля компании требованиям целевой аудитории, построение более таргетированной коммуникации, изменение характера обслуживания с учетом текущего восприятия бренда клиентами.

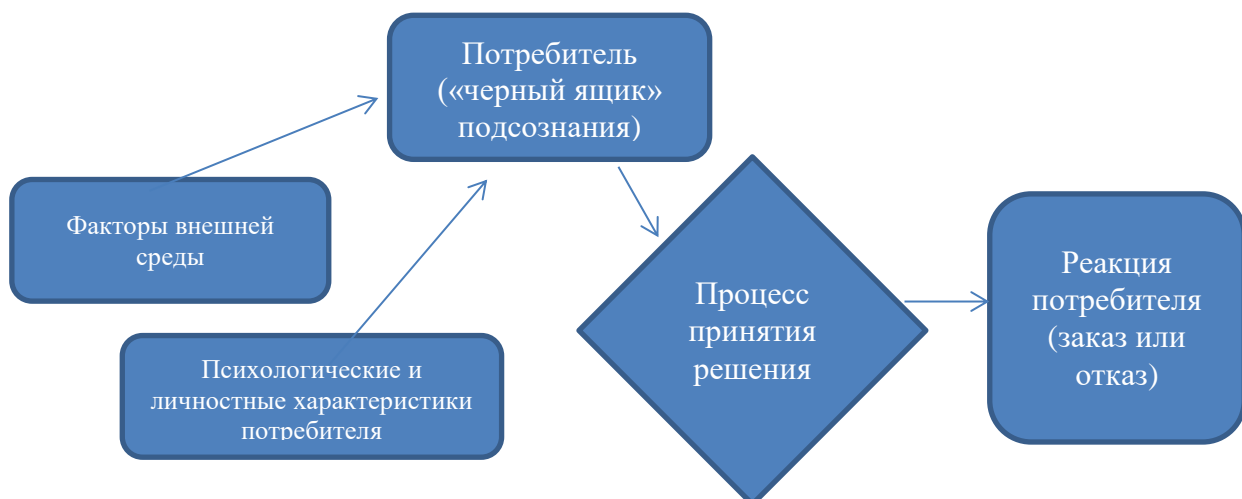
Источниками информации для исследований есть база данных "Поехали с нами" и сотрудники агентства, занимающихся обслуживанием клиентов.

Модель поведения клиента можно изобразить как черный ящик (рис. 3.2).

Как видим, на поведение клиента влияют:

- внешние факторы (окружения клиента, нормы общества, политические, культурные факторы, маркетинговые стимулы и т.д.);
- внутренние факторы (социально-демографические характеристики личности и психологические – поведение, мотивы).

Рис.3.2. Модель принятия решения потребителем



Источник: Безпалова А. Маркетинг в сфере услуг / А.Г. Безпалова - М.: Ваш полиграфический партнер, 2014. – 228 с.



Очень ярким примером влияния внешних факторов на поведение клиента в туристической отрасли является пандемия ковид 19 - мы наблюдаем изменение в привычке туристов путешествовать за границу в сторону выбора путешествий своей страной/регионом летом 2020 года. Или же зависимость дат и места путешествия за границу от политических решений правительства и ответа на вопрос: открывать пассажирское авиасообщение или нет? Если открывать, то между какими странами создавать санитарные коридоры?

Ключевые вопросы, которыми мы будем руководствоваться в исследовании поведения клиентов такие:

- 1) кто наши клиенты?
- 2) что они заказывают? (типы и виды путешествий)
- 3) какие мотивы побуждают клиента путешествовать и как они выражаются на предпочтения в процессе заказ?
- 4) какие существуют критерии выбора тур продукта?
- 5) почему клиенты пользуются туристическими услугами агентства "Поехали с нами"?
- 6) каким образом они заказывают услуги?
- 7) когда клиент принимает решение относительно необходимости в тур услугах?
- 8) кто принимает участие в заказе и потреблении туристических услуг?

Для ответа на первый вопрос, мы рассмотрим такие параметры как возраст, пол, бюджет путешествия, жизненный цикл семьи. Проанализировав базу клиентов за последние 2 года (подписанные контракты на туристическое обслуживание в период 2018-2020гг), мы видим, что в среднем картина по возрасту и полу заказчиков услуг следующая (табл3.1).

Таблица 3.1

Характеристика заказчиков тур услуг по возрасту и полу

Показатель	Количество контрактов	Средний возраст заказчика
Женщины	382	39
Мужчины	196	36
Соотношение женщин к мужчинам	1,9	1,1

Источник: составлено автором по данным предприятия.

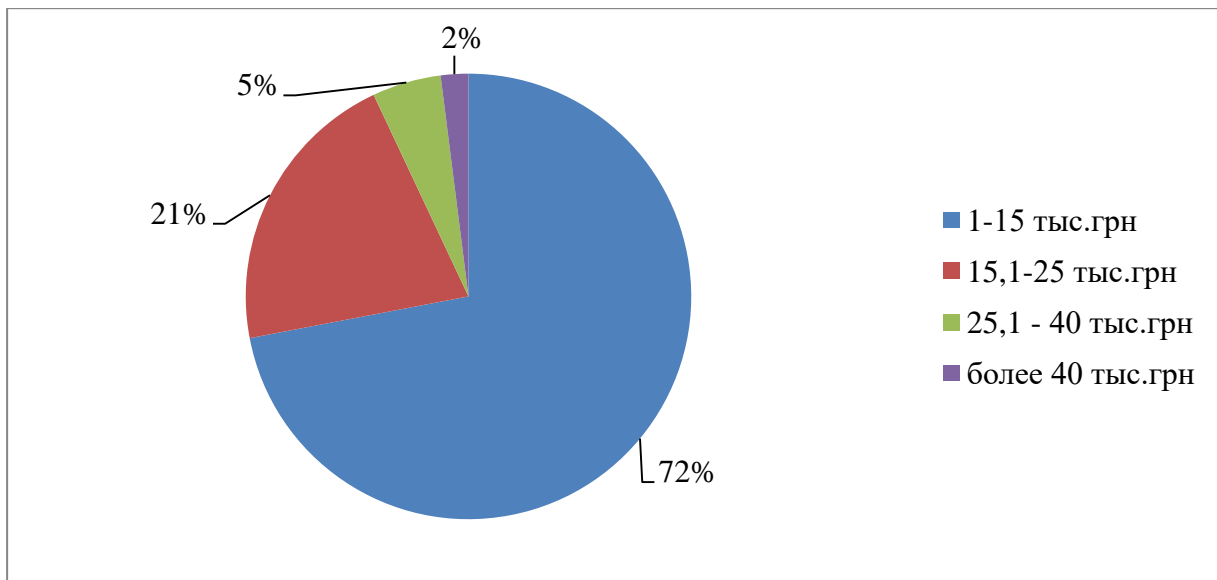


Как видим, женщины заказывают туристические услуги в 2 раза чаще мужчин, это подтверждают и проведенные интервью с сотрудниками - коммуникация относительно путешествия: желаемых условий, презентация вариантов, ведения переговоров, - в подавляющем большинстве происходит с женщинами. Визуализация целевой аудитории (заказчиков) представлена в приложении Б.

Но мы также должны принимать во внимание роли в принятии решения - из практики известно много случаев, когда коммуникация велась с женщиной, но финальное решение и окончательный размер бюджета на тур выносил мужчина (попутчик). То есть вести переговоры по туру в большинстве случаев нужно также / или с другими взрослыми потребителями тур услуг.

Диаграмма на рис. 3.3 отражает соотношение клиентов за бюджетом (расчет на каждое лицо в заказе), что выделяет семья на путешествие:

Рис.3.3. Распределение клиентов турагентства «Поехали с нами» согласно бюджета на поездку (на одного человека в туре)



Источник: составлено автором по данным предприятия.

Согласно этим данным мы распределяем базу на сегменты: эконом, средний, средний + и VIP. Нюансом этой выборки является то, что данные учитывают и детей, и взрослых; а также не учитывают длительность тура, что вносит свои коррективы в восприятие клиента и зачисление его в определенный сегмент.

По типам путешествий согласно статистических данных мы имеем следующие сегменты: самостоятельные путешествия, семейные и парные (рис. 3.4). В настоящее время это наиболее близкий подход к определению жизненного цикла клиентов.

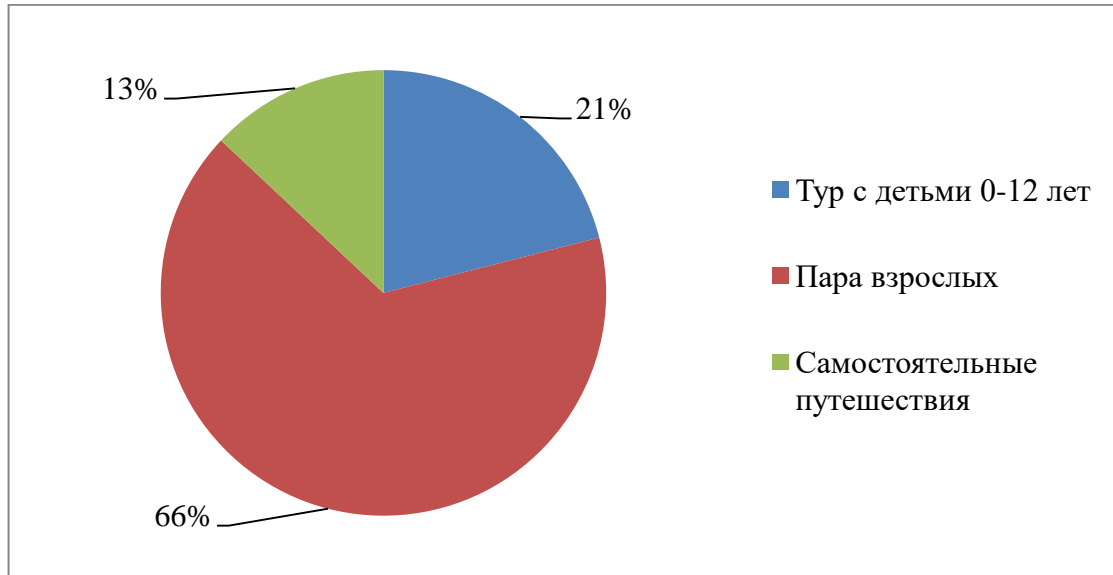


Парных путешествий, как видим из рис. 3.4., по имеющимся показателям больше всего, но есть также нюанс в вычислении - это распределение характеризует только то, что в туре находились двое взрослых человек, но нет данных относительно их пола и отношений, то есть мы не знаем это пара состоит в романтических отношениях или же путешествуют две подруги/друга.

В будущем планируется корректировка базы данных, а именно введение более точных критериев для создания наглядных статистических выборок.

И все же собранные данные могут уже рассказать нам о том, что в основном заказчиками услуг в агентства являются женщины в возрасте 35-45 лет, которые выделяют на путешествия бюджет в 15 тыс. грн из расчета на одного человека в туре, и путешествуют, в основном, вдвоем. Для выделения других сегментов мы проведем кросс-сегментацию (табл. 3.2): Каждый сегмент клиентов по типам путешествий внутри разделим на сегменты по экономическому критерию. Это даст нам возможность выделить наиболее перспективные и интересные для агентства сегменты клиентов и адаптировать под них линейку услуг и расставить правильные акценты в коммуникации.

Рис. 3.4. Распределение клиентов агентства «Поехали с нами» по типу поездок



Источник: составлено автором по данным предприятия.

Как видим из табл. 3.2 в количественном выражении внутри сегментов по всем трем типам путешествий преобладает бюджет 15 тыс. грн на человека.

Таблица 3.2

Сегментация базы клиентов агентства «Поехали с нами» по типу поездки и бюджету

Тип путешествий/ сегмент бюджета	Эконом 1- 15 тыс. грн	Средний 15,1 – 25 тыс.грн	Средний + 25,1 – 40 тыс. грн	ВИП >40 тыс.грн
Самостоятельные	69%	20%	9%	2%
Парные / взрослые	67%	24%	7%	3%
С детьми 0-12 лет	77%	19%	3%	1%

Источник: составлено автором по данным внутренней отчетности предприятия.

При анализе отношения показателей по типам путешествий к сумме контрактов в бюджетном сегменте становится очевидно, что значительное преимущество в каждом сегменте имеют путешествия парой / взрослым составом.

То есть, можем сделать промежуточные выводы, что среди продуктовой линейки туров следует обратить внимание на:

- туры для клиентов, что путешествуют самостоятельно в "эконом" бюджете;
- туры для семей с детьми в сегменте "эконом" и потенциальным является увеличение внимания к сегмента "средний";
- туры для клиентов, путешествующих без детей в сегментах "эконом" и "средний" с потенциальным увеличением внимания к сегмента "средний+".

Согласно проведенным исследованиям теоретических источников и практическому опыту деятельности агентства, мы выделяем следующие приоритетные мотивы, побуждающие людей путешествовать:

- провести время только с семьей, детьми, предоставить свое внимание близким;
- показать ребенку мир (выполнить родительскую роль более полноценно);
- сделать перезагрузку после длительного или интенсивного стресса (связанного с работой или здоровьем) - так называемые "восстановительные паузы", "изменение картинки";
- поиск вдохновения, новых идей (инсайтов), переосмысление жизни;
- культурное обогащение и расширение опыта - знакомство с жизнью местного населения, достопримечательностями, памятками культуры и архитектуры, искусства, кулинарии и пр.;
- новый опыт - новые знакомства, новые впечатления;



- мотив престижа - подражание идеи статусности или же достижения личных целей ("могу себе это позволить").

Данные мотивы не являются исключительными и могут присутствовать в совокупности. Но между ними есть приоритетность, которая влияет на критерии выбора туристического продукта. Поэтому этап выявления потребностей и первичный разговор менеджера с клиентом имеет очень важное значение для успеха всего дела: то, насколько хорошо менеджер поймет (распознает) мотивы путешествия клиента и критерии оценки вариантов, повышает вероятность предоставить именно то, чего клиент желает и воплотить миссию агентства - улучшить жизнь людей путем исполнения их желаний в путешествиях.

Интервью с сотрудниками агентства определили, что в критериях выбора чаще всего встречаются:

- комфорт, удобство (для путешествующих с детьми и "уставших");
- престиж, авторитет (для мотива статусности);
- новизна (для искателей новых впечатлений, знакомств и "культурологов");
- выгода (для тех, кому важно соотношение полезности ресурсов);
- социальная ответственность.

Последний критерий выбора обнаружился довольно недавно в опыте турагентства и присуц молодежной аудитории: При прочих равных условиях молодежь выбирает отель, где есть система сортировки отходов и приняты меры по воплощению экологической ответственности отеля.

Для ответа на вопрос "Почему люди обращаются в агентства?" мы исследовали так называемый "инсайт потребителя" и выразили его следующим образом: "Я хочу, чтобы моё путешествие, мой опыт были максимально комфортными и удачными. Я не хочу неприятных сюрпризов в путешествии. Я хочу, чтобы за меня все подготовили, скомбинировали и сообщили, рассказали, проконтролировали. Моя задача - уделять время себе, семье и работе, быть здоровым, наслаждаться жизнью. А всю рутину и заботу по организации отдыха лучше пусть возьмет на себя тур агент".

Этот инсайт мы в дальнейшем будем использовать для позиционирования услуг агентства.

Относительно обстоятельств того, каким образом клиенты заказывают услуги, то в целом 90% контрактов подписывается в самом офисе, 10% - через электронно-цифровой подпись. Более половины дополнительных соглашений клиенты подписывают путем ЭЦП (при необходимости подписания этих соглашений). До



эпидемических мероприятий весны 2020 в основном обслуживание населения проводилось в соотношении 70/30 (первая цифра - это коммуникация через смартфон / мессенджеры), после полного снятия карантинных мероприятий это цифра увеличилась до 80/20. Поэтому имеет смысл усиливать цифровой маркетинг.

Для ответа на вопрос относительно сроков принятия решения мы наглядно на рис.3.5. можем отметить то, что глубина бронирования до весны 2020 была невысока: почти 55% туров бронировались в пределах одного месяца, 29% клиентов выбирали туры за 1-3 месяца до путешествия, и 17% предоставляли преимущество заблаговременному бронированию - от 3х месяцев и больше (рис. 3.5). Прогнозы относительно туризма в период пандемии в принципе подтвердились: произошло увеличение категории "горящего" бронирования и перемещения туристов, которые преимущественно бронировали заранее, в категорию «бронирования за 1-3 месяца».

В результате проведенного исследования мы выделяем следующие целевые сегменты в клиентской базе турагентства «Поехали с нами»:

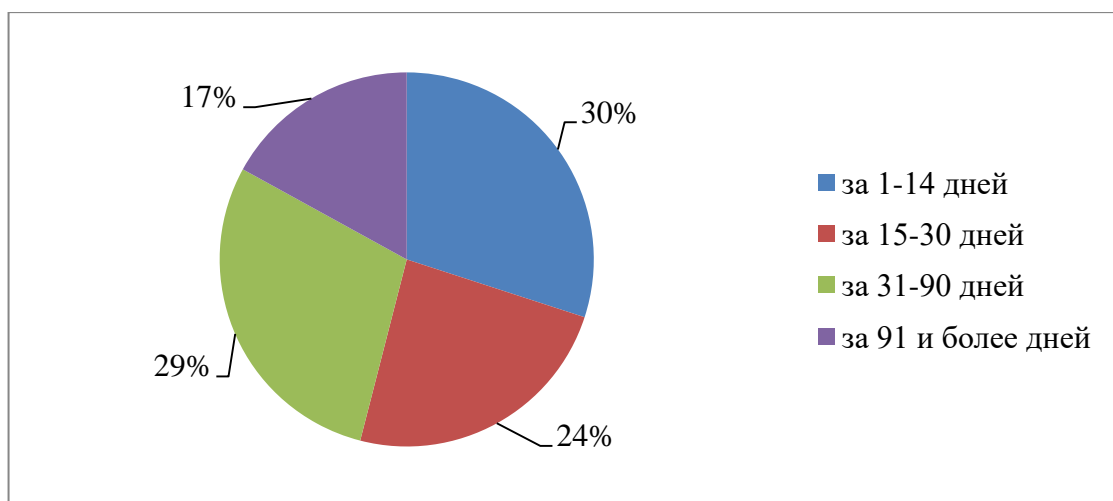
- 1) парные / взрослые путешествия с бюджетом 1-15 тыс. грн на человека
- 2) парные / взрослые путешествия с бюджетом 15.1-25 тыс. грн на человека
- 3) путешествия с детьми 0 12 лет с бюджетом 15 тыс. грн на человека

В будущем планируется расширение сегмента семей с детьми, увеличение количества заказчиков.

Туры для заказа он-лайн, коммуникация через средства связи.

Выбор туристических продуктов для потребления из-за 1-30 дней и 31 90 дней.

Рис.3.5. Срок принятия решения касательно путешествия клиентами агентства «Поехали с нами»



Источник: составлено автором по данным внутренней отчетности предприятия.



То есть свое позиционирование мы будем строить для сегмента путешествий без детей и сегмента путешествий с детьми. Далее каждый из сегментов мы разделим на "группы по интересам" (мотивам): Новые впечатления, культурный обмен; безопасность (комфорт) - для отдыха с детьми.

3.3. Выбор стратегии позиционирования

После того, как мы определили приоритетные сегменты целевой аудитории, мы переходим к определению позиционирования бренда. Зная специфику туристической отрасли и деятельность туристического агентства "Поехали с нами", мы можем говорить, что относительно тур продукта предприятие придерживается стратегии дифференциации - предложения разных типов туров (и/или отелей) различным сегментам.

Но есть определенный нюанс. Как я уже описывала в разделе 2.2, туристические агентства в основном занимаются продажей организованных туров, созданных туроператорами, поэтому не могут вести полноценное позиционирование по дифференциации по турпродукту, потому что не являются его производителями. Почти каждое агентство предлагает туры по условиям и цене туроператора. Поэтому определение товарного позиционирования по классической схеме опроса и сравнения брендов не является целесообразным. Даже провести такой опрос относительно восприятия различных агентств клиентами почти невозможно. Во-первых, клиент должен воспользоваться услугами обеих компаний (или знать о них и иметь свое мнение на их счет), во-вторых цикл путешествия у многих людей составляет 1-2 раза в год (есть временная преграда в восприятии и оценке услуг), в-третьих таких людей нужно искать или создавать эксперимент и привлекать фокус группу. Стоимость и целесообразность такого исследования выглядят очень неприглядно.

Вариация дифференциации по предлагаемым тур продуктам может определяться в:

- Сотрудничество только с проверенными крупными туроператорами, в качестве работы которых мы уверены (как обслуживание на месте в стране назначения, частота задержки рейсов, скорость обработки заявок, скорость реагирования на проблемы туриста/агента и возможность их решить в пользу клиента и т.д.);
- Среди гостиниц, которые мы предлагаем рассмотреть для отдыха мы ставим акцент только те, что прошли проверку нашими агентами, коллегами и мы имеем профессиональный отзыв, или же эти отели были выбраны значительным



количеством наших туристов и мы имеем положительные отзывы по ним за последние 1-2 года;

- Среди стран, куда мы отправляем на отдых, следует выбрать те, что являются наиболее популярными или потенциально интересными нашей целевой аудитории с учетом вкусов и мотивов;
- Среди экскурсионных туров (авиа или наземной транспортировки) следует выбирать и включать в ассортимент те, которые соответствуют вкусам именно наших целевых сегментов.

В ситуации не эксклюзивности турпродукта, акцентом в позиционировании туристического агентства имеет смысл делать на воплощении конкурентной стратегии в сфере услуг: преимуществе в обслуживании и в построении отношений с клиентами.

Поэтому отвечая на инсайт клиента можем провести позиционирование так:

"Турагенция "Поехали с нами" занимается организацией индивидуального и семейного отдыха для тех, кто ценит свое время и комфорт, потому что наша команда экспертов делает это с заботой о ваших счастливых моментах в жизни. Каждую вашу поездку мы воспринимаем как проект по созданию вашего положительного опыта путешествий".

Концептуальные карты восприятия являются удобным способом визуализации понимания целевой аудиторией ключевых атрибутов бренда, как средне-статистический потребитель отличает предприятие из числа других.

Рис.3.6. иллюстрирует позицию агентства "Поехали с нами" относительно ее места в туристической отрасли: в 95% это деятельность в поле организованного отдыха и продажа уже готовых тур пакетов, лишь 5% услуг агентства касается продажи отдельных тур продуктов и создания индивидуальных программ с минимальным сопровождением на месте назначения (бронирование авиабилетов, гостиниц). Также мы видим, что агентство применяет персональный, так называемый "консьерж сервис" в туризме, работая с каждым клиентом отдельно, привлекая высококвалифицированный персонал.

Применяя теорию архетипов, можем сказать, что позиционирование бренда лежит в плоскости "Принадлежности" на стыке с плоскостью "Независимости" - Эстет и Славный Малый в отраслевой области Искателя: мы проявляем заботу и любовь к клиентам, чтобы в доброжелательной атмосфере создать красивое путешествие.



Рис.3.6. Карта позиционирования агентства «Поехали с нами» в туристической отрасли



Источник: составлено автором.

Агентство "Поехали с нами" - как гавань для Корабля, команда которого (клиенты) отправляется в независимое путешествие, при этом чувствует поддержку и безопасность.

Следующая концептуальная карта (рис.3.7) отражает выбранный стиль работы, так называемый "ton of voice" - позиционирование атмосферы бренда и восприятия, поведение сотрудников с клиентами.

Рис.3.7. Позиционирование восприятия бренда агентства «Поехали с нами»
Статус, престиж, люкс-сегмент, большая дистанция



Источник: составлено автором.

Точки дифференциации на основе ценностей для целевой аудитории:

1) Доверие и безопасность:

- за 8 лет деятельности, свой отдых нам доверили больше, чем 7 тысяч человек, мы настроены на долговременные отношения, поэтому работаем честно и рьяно в интересах клиента;

- мы работаем только с проверенными партнерами и все отношения документируем официально;

- наши стандарты обслуживания предусматривают круглосуточную поддержку клиентов из-за рубежа и решение проблем сразу и на месте, если таковые возникают;

2) Вариативность решений:

- мы имеем достаточно широкий ассортимент туров любой продолжительности, возможность бронирования для клиентов отелей и апартаментов в разных странах - мы не ограничены контрактами только с двумя-тремя туроператорами, как например, агентства других франчайзинговых сетей "Джойн Ап" или "Тезтур";

- наши эксперты предоставят по вашему усмотрению несколько вариантов путешествий и при необходимости презентуют дополнительные решения;

3) Полезность:

- 8-летний опыт работы дал нам возможность оказывать внимание своевременности и полноте информации, которые получают наши клиенты;

- каждому клиенту мы предоставляем лишь полезную и необходимую информацию, связанную с запланированным путешествием, всячески готовим туриста и думаем о том, как сделать его (ее) опыт самым ярким.

4) Удовольствие от сотрудничества:

- мы клиентоориентированное агентство, поэтому для нас важно, чтобы клиенты получали положительные эмоции в каждой точке взаимодействия с агентством и на отдыхе.

3.4. Клиентская политика как составляющая маркетинговой стратегии

Для успешного воплощения стратегии дифференциации в сфере туристических услуг большую роль имеет клиентская политика - как именно агентство взаимодействует с клиентами, чтобы наладить отношения. Ведь известно, что чем плотнее связь между клиентами и предприятием, тем больше вероятность высокой лояльности потребителей и повторных обращений, рекомендаций. Следует различать позиции по удержанию клиентов и клиентской лояльности. Клиентская лояльность является скрытностью людей, разделением ценностей, возникновение чувств относительно деятельности предприятия в сфере обслуживания. Это именно то, что побуждает клиентов иногда "прикрыть глаза" на некоторые ошибки сотрудников, то,



что побуждает их выступать адвокатами бренда перед другими людьми. Лояльность воспитывается, вырабатывается, это более длительная работа над отношениями, но вознаграждение того стоит. Удержание клиентов, в отличие от лояльности, является более коммерциализированным процессом - это не создание взаимодействия на эмоциональном уровне, а привлечение к повторным продажам без учета нравится это клиенту или нет. Карты скидок, бонусные программы по типу "Десятая поездка бесплатно" являются лишь стимуляцией к потреблению. Иногда у клиента нет другого выбора чем воспользоваться услугами именно этого предприятия. Если у вас есть карта скидок продуктового магазина, где вы постоянно покупаете товары, то ваши частые закупки еще не означают наличие привязанности. Если рядом откроется магазин с более привлекательным для вас сервисом, ассортиментом, то при прочих равных условиях с большей вероятностью вы измените предыдущий магазин на новый несмотря на наличие карты скидок.

Согласно Пейну существует "лестница маркетинга отношений" (рис.3.8), которая иллюстрирует этапы построения отношений. На нижних ступенях расположен потенциальный потребитель или целевой покупатель. На данном этапе маркетинговая деятельность настроена на то, что "поймать" клиента. Но уже после этого акцент смещается на создание более долговременных, непрерывных отношений. Интересно, что по данной теории даже первый контракт еще не переводит потенциального покупателя в клиента. Чтобы вытеснить момент случайности такая трансформация происходит лишь в момент второго обращения. То есть мы четко понимаем, что клиент оценил, попробовал, ему понравилось, и он выразил желание повторить свой опыт.

Маркетинг отношений направлен на превращение клиентов в своих сторонников, в тех, кто питает положительные чувства компании-поставщику и даже выступает в ее защиту, в тех, кто будет активно рекомендовать данного поставщика другим покупателям. На самом вершине лестницы находится клиент, являющийся партнером и на этом уровне предприятие и клиент работают ради взаимной выгоды³³.

Чем выше по лестнице поднимаются отношения, тем больше способов увеличения ценностей от взаимодействия привлекается предприятием.

Следует отметить, что на эту "лестницу" предприятие побуждает подниматься только целевых клиентов, подражая маркетинговой стратегии через сегментацию и позиционирование, разумно используя ресурсы компании.

³³ Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г.Хулей, Дж.Сондерс, Н.Пирси. – К.: Vbb, 2005. – 778 с. – с.512-513.



Рис. 3.8. Лестница маркетинга отношений



Источник: Шоул Дж. Первоклассный сервис как конкурентное преимущество / Дж. Шоул. – М: Альпина Паблишер, 2012. – 339 с.

Для трансформации отношений и перехода на следующий этап применяются следующие методы³⁴:

- 1) создание дополнительных преимуществ лояльности,
- 2) создание структурных связей,
- 3) довольные клиенты.

Для того, чтобы клиенты становились сторонниками, нам нужно как минимум соответствовать их ожиданиям, а еще лучше - постоянно искать пути превосходства этих ожиданий, потому что довольные и счастливые клиенты более охотно рекомендуют услуги агентства.

Чтобы соответствовать ожиданиям, необходимо во-первых, сразу предоставлять высококачественный сервис по стандартам, а во-вторых, выполнять все обещания любого уровня. Не только обещания конкретно по контракту, по разрешению вопроса, но и заявленную миссию, принципы и ценности действительно воплощать в жизнь в каждом действии сотрудников агентства. Также, при работе с клиентом, целесообразным является управление ожиданием относительно отдыха в направлении

³⁴ Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г.Хулей, Дж. Сондерс, Н.Пирси. – К.: Bbb, 2005. – 778 с. – с.514.

его занижения. Для того, чтобы уже на месте отдыха клиент почувствовал большую положительную разницу между ожиданием и реальностью - это создаст якорь положительных эмоций и ассоциаций с самим путешествием и работой агентства.

К дополнительным преимуществам лояльности в агентстве "Поехали с нами" можно отнести:

- программа бесплатного питания в аэропорту при задержке рейса более чем на 2 часа;
- купоны на бесплатную загрузку игр и медиа контента высокого качества от компании "Megogo";
- 5 уроков английского языка в мини-группе от компании "SpeakUp";
- после путешествия каждый заказчик получает на почту предложение воспользоваться на выбор подарком (мастер-классы, услуги);
- подарки, полезная сувенирная продукция для путешествия (батареи для зарядки, махровые полотенца, раскраски, мячи для детей и т.д.);
- ежегодные встречи и празднование Дня туризма с постоянными клиентами в стиле определенной страны (подарки, розыгрыши, развлечения).

В будущем планируется пересмотр всех позиций, расширение ассортимента сувенирной продукции согласно выделенных целевых сегментов, также воплощение идеи "каждое путешествие - это проект" через подготовку сопутствующих материалов и мероприятий, которые помогут клиенту воплотить свои желания, удовлетворить потребности на отдыхе и привлечь тур консультанта в качестве куратора этого проекта.

Создание структурных связей является несколько сложным для рынка B2C, повысить стоимость замены наших услуг на услуги конкурентов для клиента возможно в привлечении к отношениям не только заказчика услуг, а всех потребителей. Построение хороших отношений со всеми членами семьи, со всеми налаживание связи. Это можно воплотить через общение непосредственно в процессе работы над заказом, и в проявлении внимания в повседневной жизни - как поздравления с персональными и профессиональными праздниками, советы по полезным мероприятиям в городе, которые есть в поле интересов клиентов. Да, это ресурсозатратный процесс со стороны агентства, но ведь такое отношение строится лишь с ограниченным кругом клиентов.

Довольные клиенты, как мы уже отметили, являются залогом лояльности. Поэтому отслеживание уровня удовлетворенности услугами агентства и качеством самого отдыха является неотъемлемой частью работы клиентоориентированной компании. Поэтому в сети "Поехали с нами" существует процесс замера индекса NPS,



как я уже упоминала в подразделении 2.2. Также, по стандартам работы агентства, каждый менеджер обязан пообщаться с клиентом после путешествия и заполнить анкету по отзывам клиента, получить обратную связь и построить планы на будущее. Если клиент дал плохую оценку работе менеджера, то к взаимодействию с клиентом подключается руководитель отдела продаж (поднимается уровень внимания к ситуации) и применяются меры по ликвидации негативных ассоциаций и обращению вектора работы с клиентом в положительное русло.



ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В современном мире уже давно не встает вопрос кто диктует условия на рынке - все внимание сконцентрировано на потребителе, его удовлетворении, его лояльности, его мнениях и близких отношениях. Персонализация становится все глубже, даже мировые крупные компании пытаются через мобильные приложения и социальные сети стать как можно ближе к клиентам. В то же время лишь пребывание в поле зрения потребителя не является достаточным условием. Нужны эмоции, чувства, разделение ценностей и взгляд с одной точки зрения в одном направлении. Маркетинг отношений и более широкое понимание повседневных процессов предприятия со стороны каждого сотрудника является залогом успешной деятельности.

На основе проведенного анализа работы агентства "Поехали с нами" и построения маркетинговой стратегии, можем четко сформулировать, что выбранная стратегия дифференциации метко подходит предприятию, работающему на насыщенном рынке с не эксклюзивным турпродуктом. Со стороны ассортимента агентство применяет дифференциацию по отношению к контрагентам - туроператорам, и в отношении самих отелей, курортов, мест отдыха и видов туристических предложений (групповые экскурсионные туры или индивидуальные организованные туры). Со стороны взаимодействия с клиентами и непосредственно процесса предоставления услуг, стратегия дифференциации агентства выражается в преимуществе по качеству обслуживания, построения таких процессов, которые бы выгодно отличали предприятие среди прочих.

Согласно принятой стратегии была проведена сегментация клиентской базы, выделены основные группы:

- 1) Парные/взрослые путешествия с бюджетом 1-15 тыс. грн на человека
- 2) Парные /взрослые путешествия с бюджетом 15,1-25 тыс. грн на человека
- 3) Путешествия с детьми 0-12 лет с бюджетом 15 тыс. грн на человека

Задачей предприятия является содержание первого сегмента и увеличение второго - путешествий с детьми - до 30-35% в трехлетней перспективе.

Среди данных групп мы выделили следующие мотивы, которые будем использовать в детализации ассортимента предложений: новые впечатления, культурный обмен для первой группы и безопасность (комфорт) для отдыха с детьми.

Принимая во внимание инсайт и точку боли клиента, мы разработали позиционирование агентства следующим образом:



Турагенция "Поехали с нами" занимается организацией индивидуального и семейного отдыха для тех, кто ценит свое время и комфорт, потому что наша команда экспертов делает это с заботой о ваших счастливых моментах в жизни. Каждую вашу поездку мы воспринимаем как проект по созданию вашего положительного опыта путешествий.

Рассматриваемые элементы клиентской политики, как важной части реализации маркетинговой стратегии, позволили более комплексно понять роль взаимодействия предприятия в каждой точке соприкосновения с клиентом и являются базой для дальнейшего развития маркетинга внутренних и внешних отношений предприятия.

Предложения для улучшения и дальнейшие шаги в введенные стратегии маркетинга на предприятии:

1) Усилить внутренние связи с персоналом:

- через стратегические сессии и ряд он-лайн записей донести и сделать понятным позицию предприятия на рынке - его стратегию, позиционирование, роль сотрудников и значение их работы для предприятия и клиентов;
- увеличить внимание к корпоративной культуре, обеспечить тезису "счастливые сотрудники - счастливые клиенты";
- добавить составляющую коучинга к индивидуальным встречам с персоналом, работать над принципом win-win в отношениях работодатель - работник;

2) Усовершенствовать ассортиментную политику:

- Провести исследование партнеров и условий, качества их работы, выделить наиболее привлекательных (отвечающих потребностям и стандартам агентства) и создать "профили туроператоров" - для пользования как менеджерами, так и для презентации клиентам;
- Провести углубленное изучение наиболее популярных стран и курортов, создать единую унифицированную обновленную базу рекомендованных отелей (и отзывов по ним) для работы именно с клиентами из выделенных целевых сегментов;
- Провести обучение-осмотр базы, внедрение механизма контроля за соблюдением актуализации отзывов после рабочих осмотров менеджеров и посещения гостиниц клиентами каждым сотрудником;



3) Сделать изменения в маркетинговой деятельности:

- Проверить соответствие существующей опубликованной информации по бренду "Поехали с нами" и скорректировать данные в случае ее различия;
- Создать базу контента согласно принятой стратегии и позиционированию;
- Просмотреть каналы взаимодействия с клиентами (например, определиться с необходимостью создания дополнительной страницы в социальной сети Instagram для сегмента путешествующих с детьми, а также переделать стратегию e-mail - коммуникации согласно проведенному сегментированию и принципам клиентской политики);

4) Усовершенствовать клиентскую политику и качество обслуживания:

- Провести исследование целевых клиентов через глубинные интервью и анкетирование предпочтений (относительно услуг агентства и вкусов в сфере путешествия, стиля жизни, мировоззрения и т.д.);
- Провести учебные мероприятия среди сотрудников агентства относительно необходимости более плотного нетворкинга с клиентами и понимания роли отношений в деятельности успешного предприятия в сфере туристических услуг, предоставлять отделу продаж исчерпывающую совокупную информацию по исследованию клиентов;
- Согласно сегментам клиентов ввести больше позиций в дополнительных преимуществах для клиентов, как то актуализировать сувенирную продукцию, сопровождающие печатные информационные материалы, разработать серию он-лайн и офлайн мероприятий для клиентов.



СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аджай К. Кохли и Бернад Яворски./ Журнал Маркетинг. – Выпуск 54, No. 2 (Апрель, 1990), стр. 1-18.
2. Барден Ф. Взлом маркетинга. Наука о том, почему мы покупаем жизнь / Ф. Барден. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 304 с.
3. Безквит Г. Без раздумий: Скрытые силы, заставляющие нас покупать / Г. Безквит. – М: Альпина Паблишер, 2017. – 232 с.
4. Безквит Г. Продавая незримое. Руководство по современному маркетингу услуг/ Г. Безквит. – М: Альпина Паблишер, 2018. – 220 с.
5. Беспалова А. Маркетинг в сфере услуг / А.Г. Беспалова - М.: Ваш полиграфический партнер, 2014. – 228 с.
6. Безрутченко Ю. В. Маркетинг в социально-культурном сервисе и туризме / Ю. В. Безрутченко. — 2-е изд. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. — 232 с.
7. Бехар Г. Дело не в кофе: Корпоративная культура Starbucks / Г. Бехар. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 186 с.
8. Годин С. Фиолетовая корова. Сделайте свой бизнес выдающимся! / С. Годин. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 176 с.
9. Дэйли Д. Продавая веселье / Д. Дэйли. – Лексингтон, КИ, 2019. - 184 с.
10. Золина Е. Идеальный сервис. Как получить лояльность клиентов / Е. Золина, И.Попова. – М.: Прогресс книга, 2020. – 272 с.
11. Иванов М. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг / М. Иванов, М. Фербер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2002 – 261 с.
12. Каден Р. Партизанские маркетинговые исследования / Р. Каден. – М.: Эксмо, 2010. –368 с.
13. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер преимущество / Ф. Котлер. – М: Альпина Паблишер, 2012. – 209 с.
14. Кудла Н.Е. Маркетинг туристических услуг / Н. Е. Кудла. – Киев : Знание, 2011 . – 351 с.
15. Ламбен Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. / Ж.Ламбен. - СПб. : Наука, 1996. - 589 с.
16. Линдстром М. Вынос мозга! / М. Линдстром. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. –817 с.



17. Линдстром М. *Buyology. Увлекательное путешествие в мозг современного потребителя* / М. Линдстром. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 208 с.
18. Мамонтов С. *Управление маркетинговыми проектами на предприятии* / С. Мамонтов, Н. Глебова. – Инфра-М, 2015. – 174 с.
19. Манакова Е. *Маркетинговые исследования* / Е. Манакова, О. Игрунова. - СПб.: Питер, 2017. – 224 с.
20. Манн И. *Инструменты маркетинга для отдела продаж* / И. Манн. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 224 с.
21. Манн И. *Маркетинг без бюджета. 50 работающих инструментов* / И.Манн. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. –288 с.
22. Манн И. *Маркетинг на 100%:ремикс: Как стать хорошим менеджером по маркетингу жизнь* / И.Манн. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 256 с.
23. Миллер Д. *Метод StoryBrand: Расскажите о своем бренде так, чтоб в него влюбились* / Д. Миллер. – М: Альпина Паблишер, 2020. – 232 с.
24. Остервальдер А. *Разработка ценностных предложений, которые захотят купить потребители* / А. Остервальдер, А.Смит, Б.Грег. – М: Альпина Паблишер, 2015. – 312 с.
25. Портер М. *Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость* / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 715 с.
26. Райхельд Ф. *Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь* / Ф. Райхельд, Р.Марки. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 336 с.
27. Реймонд М. *Исследование трендов.*/ М. Реймонд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. –240 с.
28. Саак А. *Маркетинг в социально-культурном сервисе и туризме* / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. — СПб.: Питер, 2007. — 480 с.
29. *Стратегический и операционный маркетинг: кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ* / под ред. И.Гладких. – СПб.: Изд-во С-Петербур. ун-та, 2015. – 444 с.
30. Сьюэлл К. *Клиенты на всю жизнь* / К. Сьюэлл. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 240 с.
31. Талалай В.В. *Современное состояние и перспективы развития туристической отрасли в Украине* /Материалы Международной научно-практической конференции. //«Инновации и научный потенциал мира» - 2016 - 52 с. - С.18-20.



32. Траут Дж. Маркетинг снизу вверх. От тактики до бизнес-стратегии / Дж.Траут, Э.Райс. – М.: Вильямс, 2009. – 224 с.
33. Траут Дж. Позиционирование. Битва за умы / Дж.Траут, Э.Райс. – Спб.: Питер, 2019. – 320 с.
34. Траут Дж. Сила простоты. Руководство по созданию эффективных маркетинговых стратегий / Дж.Траут, С.Ривкин. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 208 с.
35. Фатхудинов Р. Стратегический маркетинг / Р. Фатхудинов. – Спб.: Питер, 2008. – 368 с.
36. Фрайд Дж. Rework: бизнес без предрассудков / Дж. Фрайд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 208 с.
37. Храбатин О.И. Маркетинг/ О.И. Храбатин, Л.В. Яворская. – Киев : Издательство, 2014. - 284 с.
38. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г.Хулей, Дж.Сондерс, Н.Пирси. – К.: Vbb, 2005. – 778 с.
39. Шарп Б. Как растут бренды. О чем не знают маркетологи / Б. Шарп. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 272 с.
40. Шоул Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество / Дж. Шоул. – М: Альпина Паблишер, 2012. – 339 с.
41. Шубаева В. Маркетинговые технологии в туризме / В. Шубаева, И.Сердобольская. – М.: Юрайт, 2019. – 120 с.
42. Эяль Н. На крючке. Как создавать продукты, формирующие привычки / Н. Эяль. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 272 с.
43. Всемирная организация Туризма: Итоги 2019. - <https://www.e-unwto.org> (дата прочтения 27.05.2020)
44. Демографическая и социальная статистика / Население и миграция. - <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата прочтения 15.05.2020).
45. Инфографика (въезд иностранцев в Украину (I полугодие 2019 года)). - <https://www.me.gov.ua> (дата прочтения 15.05.2020).
46. Информация касательно финансово-экономических показателей сферы туризма и курортов 2017-2019 года.- <https://www.me.gov.ua> (дата прочтения 17.05.2020).
47. Концепция маркетинг - микс (4P, 5P, 7P) - <http://powerbranding.ru> (дата прочтения 20.05.2020).



48. Обзор экономической активности (2019 год). - <https://www.me.gov.ua> (дата прочтения 16.05.2020).
49. Ситуация на рынке труда и деятельность государственной службы занятости в январе-апреле 2020 року. - <https://www.dcz.gov.ua/> (дата прочтения 26.05.2020).
50. Справка по результатам обработки статистических отчетов туроператоров за 2018 год. - <https://www.me.gov.ua> (дата прочтения 15.05.2020).
51. Ультимативный Гид по Маркетингу 7Р. - <https://www.digitalvidya.com> (дата прочтения 20.05.2020).
52. Хилтон, Лайсол и Клиника Майо объединились вокруг создания новых стандартов очистки отелей. - <https://skift.com> (дата прочтения 24.05.2020).



СПИСОК ТАБЛИЦ, РИСУНКОВ И СХЕМ

Рис. 1.1. Благотворный цикл стратегического маркетинга.....	5
Рис. 1.2. Компоненты рыночной ориентации.....	7
Таблица 1.1. Построение новой концепции маркетинга.....	8
Рис.1.3. Роль маркетинга в организации.....	10
Рис.1.4. Процесс разработки маркетинговой стратегии.....	12
Рис.1.5. Уплата налоговых платежей субъектами туристической деятельности в сведенный бюджет (млн грн).....	15
Рис.1.6. Въезд иностранцев в Украину (I полугодие 2019 года).....	17
Таблица 1.2. ТОП-10 туроператоров по количеству обслуживаемых иностранных граждан.....	18
Рис. 2.1. Организационная структура ТА «Поехали с нами».....	29
Таблица 2.1.Карта навыков менеджера по туризму «Поехали с нами».....	30
Таблица 2.2. Ключевые показатели эффективности работы менеджера по туризму....	32
Рис.2.2. Мультиатрибутивная модель туристической услуги.....	33
Рис. 2.3. Выборка по видам предоставляемых услуг 2018-2019 гг. в турагентстве «Поехали с нами».....	36
Рис.2.4. Преимущества использования посредников при организации продаж туристического продукта.....	38
Рис.2.5. Каналы коммуникации с клиентами агентства «Поехали с нами».....	39
Рис.2.6. Изменение реального ВВП Украины (в % к предыдущему году).....	42
Рис. 2.7. Изменение реального дохода украинцев (в % к предыдущему году).....	42
Таблица 2.3.SWOT – анализ внутренней среды турагентства «Поехали с нами».....	44
Рис.2.8. Пять движущих сил конкуренции.....	46
Рис.3.1. Компоненты миссии.....	50
Рис.3.2. Модель принятия решения потребителем.....	54
Таблица 3.1.Характеристика заказчиков тур услуг по возрасту и полу.....	55
Рис.3.3. Распределение клиентов турагентства «Поехали с нами» согласно бюджета на поездку (на одного человека в туре).....	56
Рис. 3.4. Распределение клиентов агентства «Поехали с нами» по типу поездок.....	57
Таблица 3.2. Сегментация базы клиентов агентства «Поехали с нами» по типу поездки и бюджету.....	58



Рис.3.5. Срок принятия решения касательно путешествия клиентами агентства «Поехали с нами».....60

Рис.3.6. Карта позиционирования агентства «Поехали с нами» в туристической отрасли.....63

Рис.3.7. Позиционирование восприятия бренда агентства «Поехали с нами».....63

Рис. 3.8. Лестница маркетинга отношений.....66



Приложение А

Атрибуты бренда "Поехали с нами" как физические доказательства в модели маркетинг-микс агентства



