|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1652 | Менеджмент | Стратегический менеджмент на предприятии. | Курсовая |  | 32 | 2007 |  | 900 |

Координаты: электронная почта [acher@wiseowl.ru](mailto:acher@wiseowl.ru), [ancher77@mail.ru](mailto:ancher77@mail.ru)

Icq 170552870, телефон 89168119086. www.wiseowl.ru

Содержание

[Введение 3](#_Toc185187855)

[1. Теоретические аспекты разработки стратегий 4](#_Toc185187856)

[1.1. Понятие стратегии и стратегического управления 4](#_Toc185187857)

[1.2. Виды стратегий 5](#_Toc185187858)

[1.3. Порядок разработки стратегии 11](#_Toc185187859)

[2. Стратегический анализ туристической фирмы ООО «ГЛОБУС» 13](#_Toc185187860)

[2.1. Исследование внешней среды организации 13](#_Toc185187861)

[2.2. Исследование внутренней среды организации 15](#_Toc185187862)

[2.3. Вывод о конкурентной позиции фирмы, разработка и выбор стратегии 21](#_Toc185187863)

[Заключение 30](#_Toc185187864)

[Список литературы 32](#_Toc185187865)

# Введение

Современным инструментом управления развитием организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности является методология стратегического управления. Практика показывает, что те организации, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли. Многие руководители, имеющие опыт планирования, и просто энергичные люди не добиваются желаемого успеха из-за того, что распыляют свои силы, стремясь охватить как можно больше рынков, произвести как можно больше разнообразных продуктов и удовлетворить потребности различных групп клиентов. Для успеха же необходимы целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная стратегия. Единой стратегии для всех организаций не существует. Каждая организация уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой организации свой, т.к. зависит от позиции организации на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и т.д.

Целью курсовой работы является стратегический анализ предприятия и разработка стратегии развития предприятия.

Задачи курсовой работы:

1. раскрыть понятие стратегии и стратегического управления;
2. охарактеризовать виды стратегий;
3. исследовать порядок разработки стратегии;

4. провести стратегический анализ предприятия;

5. разработать стратегию развития предприятия.

Объектом исследования курсовой работы является туристическая фирма ООО «ГЛОБУС». Предметом исследования являются инструменты стратегического менеджмента.

# 1. Теоретические аспекты разработки стратегий

# 1.1. Понятие стратегии и стратегического управления

Довольно трудно дать однозначное определение понятия стратегии, поскольку оно настолько многогранно, что при даже незначительном изменении угла зрения на него, картина меняется весьма существенно.

Стратегия – это средство достижения конечного результата.

Стратегия объединяет все части организации в единое целое.

Стратегия охватывает все основные аспекты организации.

Стратегия – это долгосрочный план организации.

Стратегия обеспечивает совместимость всех частей планов организации.

Стратегия дает ответы на ключевые вопросы относительно сущности организации:

* Что из себя представляет наш бизнес сегодня?
* Каким наш бизнес должен стать завтра?
* Каковы наши товары, функции, рынки?
* Что нам надо сделать, чтобы достичь поставленных целей?

Стратегия – это результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития.

Стратегия – это заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды.

Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние [9; с. 45].

В зависимости от выбранного объекта стратегического управления различают: корпоративную стратегию – стратегию организации в целом; бизнес-стратегию – стратегию отдельного стратегического подразделения организации; функциональную стратегию – стратегию функциональной зоны хозяйствования.

Стратегическое управление представляет процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии. Он включает постановку целей, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленных задач.

# 1.2. Виды стратегий

Рассмотрим некоторые наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса. Обычно эти стратегии называются базисными, или эталонными. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов[7; с. 302]:

* продукт;
* рынок;
* отрасль;
* положение фирмы внутри отрасли;

технология.

……..

**2. Стратегии интегрированного роста**

Ко второй группе эталонных стратегий относятся такие стратегии бизнеса, которые связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

* стратегия обратной вертикальной интеграции направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме очень благоприятные результаты, связанные с тем, что уменьшится зависимость от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. Более того, поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;
* стратегия вперед идущей вертикальной интеграции выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи. Данный тип интеграции очень выгоден, когда посреднические услуги очень расширяются или же когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

**3. Стратегии диверсифицированного роста**

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Сформулированы основные факторы, обуславливающие выбор стратегии диверсифицированного роста:



* рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо же сокращения спроса на продукт вследствие того, что продукт находится на стадии умирания;
* текущий бизнес дает превышающее потребности поступление денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;
* новый бизнес может вызвать синергический эффект, например, за счет лучшего использования оборудования, комплектующих изделий, сырья и т.п.;

………

**4. Стратегии сокращения**

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии сокращения. Они реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка и т.п. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленно го и спланированного сокращения производства. Реализация данных стратегий зачастую проходит небезболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, порой это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и рост - взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Выделяется четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

1. **стратегия ликвидации** представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;
2. **стратегия "сбора урожая"** предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время "сбора урожая". Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающего сокращаться производства. Стратегия "сбора урожая" рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода;
3. **стратегия сокращения** заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов. Существуют и другие ситуации, требующие реализации стратегии сокращения;
4. **стратегия сокращения расходов** достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Однако данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей. Можно считать, что стратегия сокращения затрат переходит в стратегию сокращения тогда, когда начинают продаваться подразделения или же в достаточно большом объеме основные фонды.

В реальной практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. Фирма может проводить и определенную последовательность в реализации стратегий. По поводу первого и второго случаев говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию.

# 1.3. Порядок разработки стратегии

Разработка стратегии является одной из основных функций менеджмента. Среди всего, что делает менеджер, мало найдется того, что в такой значительной степени влияет на благополучие компании, как разработка долгосрочной стратегии, развитие конкурентоспособных и эффективных стратегических действий и бизнес - подходов и выполнение стратегии таким образом, чтобы достичь намеченных результатов. Действительно, удачная стратегия и умелая реализация - именно те признаки совершенного управления, которым стоит доверять.

Задача менеджера по созданию и реализации стратегии в предпринимательской организации состоит из пяти взаимосвязанных частей [8; с. 134]:

1. Определение вида коммерческой деятельности и формирование стратегических направлений ее развития - т.е. необходимо обозначить цели и долгосрочные перспективы развития.
2. Превращение общих целей в конкретные направления работы.
3. Умелая реализация выбранного плана для достижения желаемых показателей.
4. Эффективная реализация выбранной стратегии.
5. Оценка проделанной работы, анализ ситуации на рынке, внесение корректив в долгосрочные основные направления деятельности, в цели, в стратегию или в ее осуществление в свете приобретенного опыта, изменившихся условий, новых идей или новых возможностей.

Каждая из пяти задач стратегического управления требует постоянного анализа и решения: продолжать ли работу в заданном направлении или вносить изменения. Менеджер не может позволить себе отвлечься от стратегических задач. В процессе стратегического управления ничто не является окончательным и все предварительные действия претерпевают изменения в зависимости от трансформации окружающей среды или появления новых возможностей, способных улучшить стратегию. Стратегический менеджмент - процесс, находящийся в постоянном движении. Изменение обстановки как внутри организации так и вне ее, или все вместе требует соответствующих коррективов в стратегии, поэтому процесс стратегического управления представляет собой замкнутый цикл.

# 2. Стратегический анализ туристической фирмы ООО «ГЛОБУС»

# 2.1. Исследование внешней среды организации

Туризм - это непроизводственная сфера эко­номики, эффективно удовлетворяющая рекреационные потреб­ности населения в виде предоставляемых услуг через систему индустрии туризма, куда входят предприятия по размещению туристов: гостиницы, мотели, кемпинги и т. п.; предприятия питания, связи, транспорта, бюро обмена валюты, туристичес­кие фирмы; рекламно-информационные, научные, проектные, культурно-зрелищные и лечебные учреждения и предприятия [12; с. 67].

Туризм имеет политическое, воспитательное, культурное, общественное, биологическое и экономическое значение [11; с. 42].

Политическое значение туризма, особенно международно­го, заключается во взаимном сближении, обмене мнениями и взглядами между жителями разных стран и континентов. Ту­ризм может способствовать установлению связи между наро­дами, закладывая основы для мирного сотрудничества, и мо­жет послужить одним из путей для укрепления мира. Иност­ранный туризм является лучшей формой познания какой-либо страны и ее жителей. Зачастую представление о данной стране, полученное из книг, радио, кино, телевидения, не соответ­ствует действительности. Поэтому непосредственный контакт путем поездки в эту страну может изменить неверные понятия и предубеждения.

Воспитательное значение туризма состоит в повышении со­знательности участников экскурсий, которые посещают раз­личные районы страны и наблюдают за проявлениями обще­ственной жизни, знакомятся с достижениями в области эконо­мики и культуры.

Культурное значение туризма состоит в обогащении лич­ной культуры путем знакомства с новыми городами, людь­ми, их обычаями и достижениями в искусстве, архитекту­ре, театральной жизни, литературе, музыке, с исторически­ми памятниками, а также в совершенствовании своих знаний иностранных языков.

Общественное значение туризма выражается в росте соли­дарности, товарищества и взаимной доброжелательности учас­тников туристской поездки, самостоятельности, добросовест­ности, чувстве дисциплины и в выработке самообладания и силы воли в любых обстоятельствах, в правильном отношении к природе, встречаемому населению и т. п.

Биологическое значение туризма состоит в восстановлении физических сил и моральном отдыхе, пребывании в полезных климатических условиях. И как результат этого - хорошее самочувствие, повышение трудоспособности и желание рабо­тать, что в свою очередь способствует росту производительнос­ти труда и улучшению здоровья.

Особенно важным для государства является экономичес­кое значение туризма. Туризм выступает не только в роли предоставляющего услуги, но и преимущественно как потребитель отдельных элементов обслуживания. Именно в этой двойной роли и заключается экономическое значение туриз­ма.

Туризм в начале 21 века стал одним из ведущих направлений социально-экономической деятельности большинства государств, а туристская индустрия - неотъемлемым элементом потребительских моделей и социального поведения значительной части населения. В то же время Российская Федерация, несмотря на свой высокий туристический потенциал, по объемам доходов от туризма, занимает еще незначительное место на мировом рынке. На ее долю приходится около 1 процента мирового туристического потока. Основной задачей развития туризма в Российской Федерации является формирование современной маркетинговой стратегии продвижения туристического продукта на внутреннем и международном рынках [11; с. 14].

Основными сегментами рынка туристических услуг традиционно являются корпоративный туризм, индивидуальный туризм и массовый туризм. Сейчас все более популярны такие новые категории, как экологический и экстремальный туризм, а также уверенно развивается сектор молодежного и студенческого туризма.

Основными конкурентными факторами на данном рынке являются:

* цена;
* ассортимент предоставляемых услуг;
* качество предлагаемых услуг.

При этом для разных групп потребителей превалирующими являются разные факторы. Фактор цены является основным для потребителей со средним уровнем достатка. Качество услуг более важно для потребителей с высоким уровнем доходов, нуждающихся, прежде всего, в повышенном уровне обслуживания.

# 2.2. Исследование внутренней среды организации

ООО «ГЛОБУС» работает на рынке туризма с 2001 года. Кроме сборных туров, компания уделяет большое внимание организованным школьным и взрослым группам, а также обслуживанию индивидуальных туристов. Компания осуществляет прием иностранных групп и оказывает качественное обслуживание корпоративным клиентам.

Миссия ООО «ГЛОБУС» - содействовать развитию российского туристского рынка путем предоставления по доступным ценам качественных туристских услуг, соответствующих международным стандартам.

Компания является постоянным участником крупных московских и региональных выставок MITT, «Отдых» и других. И с каждым годом увеличивает объем продаж.

…….

Рис.1. Организационная структура ООО «ГЛОБУС»

Функции менеджера по туризму ООО «ГЛОБУС»:

1. Предлагает клиенту имеющийся выбор вариантов проведения отдыха, дает рекомендации и советы по выбору мест отдыха, консультирует клиента об особенностях социально-демографических и природно-климатических условий места отдыха.

2. Проводит мини-рекламу выбранного места, описывает его достоинства и преимущества.

3. Предоставляет путеводители, карты, схемы, планы местности.

4. Заключает договор на оказание туристских услуг.

5. Организует взаимодействие с транспортными предприятиями, гостиницами.

6. Дает необходимые рекомендации по соблюдению правил безопасности в стране (регионе) пребывания.

7. Оформляет необходимые туристические документы.

Основные экономические показатели деятельности ООО «ГЛОБУС» за 2004-2006гг. представлены в таблице 1.

Таблица 1

Экономические показатели ООО «ГЛОБУС» за 2004-2006гг.

……..

Таким образом, несмотря на некоторое улучшение экономических показателей ООО «ГЛОБУС» за 2004-2006гг., обращает на себя внимание снижение производительности труда. Отчасти это связано с тем, что не определена стратегия развития компании, сотрудники не знают к чему стремиться.

# 2.3. Вывод о конкурентной позиции фирмы, разработка и выбор стратегии

Далее проведем оценку конкурентоспособности ООО «ГЛОБУС». Наиболее сильными конкурентами ООО «ГЛОБУС» являются ООО «Акрис» и ЗАО «Скатт». Данные фирмы были выбраны среди остальных, т.к. их доля на московском рынке примерно такая же, как ООО «ГЛОБУС». Кроме того, эти фирмы работают по тем же направлениям, что и ООО «ГЛОБУС». В состав экспертной группы вошли независимые специалисты в области исследования рынка туризма. Им было предложено оценить в баллах положение фирмы на рынке по предложенным критериям.

Сравнительная характеристика конкурентов ООО «ГЛОБУС» представлена в табл.2.

Таблица 2

Сравнительная характеристика конкурентов ООО «ГЛОБУС»

……..

Данные табл.2 позволяют сделать вывод о том, что компания ООО «ГЛОБУС» занимает второе место среди конкурентов, так как практически все показатели конкурентоспособности анализируемой компании расположены на середине шкалы оценки.

Выявлено, что наиболее слабыми сторонами в деятельности фирмы ООО «ГЛОБУС» по сравнению с конкурентами являются:

* репутация на рынке;
* широта ассортимента услуг;
* производительность труда, мотивация персонала;
* активность рекламы;
* уникальность туров.

По итогам проведенного анализа руководству ООО «ГЛОБУС» рекомендуется провести разработку пакета мероприятий, направленных на повышение сравнительной конкурентоспособности фирмы.

В таблице 3 представлен SWOT – анализ ООО  «ГЛОБУС».

Таблица 3

SWOT – анализ ООО  «ГЛОБУС»

………

1) Стратегия более глубокого проникновения на рынок.

В пользу этой стратегии следующие факторы:

* наличие опыта, компетенций;
* наличие устойчивых связей;
* множество потенциальных потребителей;

Ограничения:

* высококонкурентная среда;

2) Стратегия диверсификации

В пользу этой стратегии следующие факторы:

* инновационный подход к бизнесу;
* квалифицированный персонал.

Ограничения:

* отсутствие опыта в новой сфере бизнеса;
* привлечение дополнительных ресурсов;
* вход на новый рынок;
* риск убытков от некомпетентности.

Сопоставляя возможности и угрозы при реализации указанных вариантов, наиболее предпочтительными выглядит стратегия глубокого проникновения на рынок. Позитивные факторы, позволяющие реализовать данную стратегию, уже сложились в компании. Опыт работы в данном бизнесе составляет 6 лет. Наличие на рынке множества потенциальных потребителей позволяет расширить круг клиентов компании. Ограничения можно нейтрализовать следующим образом: постоянно отслеживать состояние цен в отрасли, развивать конкурентные преимущества, то есть выполнить задачу создания уникальной услуги.

Сегодня турфирмы продают практически один и тот же продукт, на массовых направлениях заполняют одни и те же чартеры, одну и ту же отельную базу. Это понятно: работать на потоке, продавая стандартные туры выгодно – минимум вложений, максимум оперативности. Индивидуальный туризм дороже, соответственно приносит больший доход с единицы продаж, но и требует больших затрат от самого агентства – как временных, так и материальных. Но и сам клиент зачастую не хочет оригинального отдыха, выбирая массовые направления. Таким образом, продвижение индивидуального, необычного туризма остается в замкнутом круге: нет спроса – нет предложения, нет предложения – нет спроса. Ориентироваться в рознице исключительно на индивидуальный туризм пока опасно из-за неочевидности круга платежеспособных клиентов.

Долгосрочная стратегия развития фирмы должна быть направлена в первую очередь на формирование образа ООО «ГЛОБУС» как компании высокого уровня. Главной целью такой стратегии является привлечение новых клиентов и партнеров, в том числе потенциальных инвесторов. Основные акценты в рекламной кампании ООО «ГЛОБУС» следует выбрать таким образом, чтобы закрепить позитивный имидж фирмы – современной и динамичной, которая обеспечит качество предоставляемых услуг и гибкие тарифы на путевки, идя навстречу пожеланиям клиента.

Как правило, потенциальный потребитель, откликаясь на рекламное обращение турфирмы, посещает ее офис, чтобы на месте окончательно определиться с выбором тура. Но часто, не получив удовлетворительной информации или должного внимания со стороны персонала, он покидает турфирму, не подобрав подходящей для себя поездки. Поэтому для турфирмы очень важно организовать работу своего персонала так, чтобы как можно больше посетителей решили совершить покупку.

В этих целях в компании «ГЛОБУС» рекомендуется предусмотреть обучение персонала по следующим аспектам:

………..

Средства стимулирования:

* установление прогрессивной комиссии за продажу туристских поездок сверх установленной квоты;
* предоставление скидок с объявленных цен на групповые поездки в случае увеличения объема продаж, особенно в несезонный период;
* предоставление бесплатного обслуживания работникам розничной фирмы, сопровождающим в поездке туристские группы;
* вручение представителям розничных турагентств представительских подарков-сувениров;
* проведение туристских бирж, на которых продажа туров производится на льготных условиях (право «первой руки», преимущественное право, скидки с объявленных цен и др.);
* распространение каталогов среди потенциальных партнеров;
* организация ознакомительных (рекламно-информационных) поездок работников розничных туристских фирм бесплатно или с предоставлением им больших скидок (75 %) с объявленных цен. Во время таких поездок для участников рекламных туров организуется программа, включающая ознакомление с туристской индустрией, туристскими достопримечательностями, проводятся специализированные рекламно-информационные семинары.

Ознакомительные поездки стали нормой на современном туристском рынке. Перечислим некоторые принципы организации ознакомительных поездок для турагентов:

* группы для таких, поездок формируются не из директоров, а из менеджеров (работников турагентств), непосредственно реализующих турпродукт;
* в такие поездки, как правило, приглашаются уже зарекомендовавшие себя партнеры;
* такие поездки организуются в несезон (перед его началом);
* программу тура включается ознакомление с материальной базой приема и со всеми основными и дополнительными услугами;
* стандартная группа в такой поездке - 15-20 человек;
* стандартная продолжительность - 1 неделя;
* участники поездки оплачивают только перелет (не нужно путать такие туры с поощрительными, где все обслуживание предоставляется бесплатно);
* производится отслеживание результатов продаж в конкретных фирмах, принимавших участие в ознакомительной поездке.

Меры стимулирования планируются на основе общей стратегии маркетинга и выбора наиболее эффективных средств. Как и рекламная деятельность, мероприятия стимулирования сбыта проводятся в календарные сроки. Этими сроками могут быть периоды активной продажи туристских поездок на следующий год, сроки, совпадающие с крупными туристскими событиями.

Наряду с реализацией мероприятий стимулирования сбыта должна постоянно проводиться оценка их эффективности. Для этого используются методы опроса туристов, сравнительного анализа объема продажи

# Заключение

Подводя итоги курсовой работы, можно сделать следующие выводы:

Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

Разработка стратегии была проведена для туристической фирмы ООО «ГЛОБУС».

ООО «ГЛОБУС» работает на рынке туризма с 2001 года. Кроме сборных туров, компания уделяет большое внимание организованным школьным и взрослым группам, а также обслуживанию индивидуальных туристов. Компания осуществляет прием иностранных групп и оказывает качественное обслуживание корпоративным клиентам.

Миссия ООО «ГЛОБУС» - содействовать развитию российского туристского рынка путем предоставления по доступным ценам качественных туристских услуг, соответствующих международным стандартам.

Выявлено, что наиболее слабыми сторонами в деятельности фирмы ООО «ГЛОБУС» по сравнению с конкурентами являются:

* репутация на рынке;
* широта ассортимента услуг;
* производительность труда, мотивация персонала;
* активность рекламы;
* уникальность туров.

Для улучшения положения ООО «ГЛОБУС» на рынке туризма, были выбраны две альтернативные маркетинговые стратегии:

1) глубокое проникновение на рынок;

2) диверсификация.

Сопоставляя возможности и угрозы при реализации указанных вариантов, наиболее предпочтительной выглядит стратегия глубокого проникновения на рынок. Позитивные факторы, позволяющие реализовать данную стратегию, уже сложились в компании.

Для реализации данной стратегии было предложено:

1) Долгосрочная стратегия развития фирмы должна быть направлена в первую очередь на формирование образа ООО «ГЛОБУС» как компании высокого уровня. Главной целью такой стратегии является привлечение новых клиентов и партнеров, в том числе потенциальных инвесторов. Основные акценты в рекламной кампании ООО «ГЛОБУС» следует выбрать таким образом, чтобы закрепить позитивный имидж фирмы – современной и динамичной, которая обеспечит качество предоставляемых услуг и гибкие тарифы на путевки, идя навстречу пожеланиям клиента.

2) проводить обучение персонала;

3) следовать разработанной системе стимулирования сбыта, направленная на потребителей (туристов) и розничных турагентов.

В целом можно отметить, что при отсутствии стратегического видения или плана развития компании на стратегическую перспективу, не имея стратегических целей, не определяя свою миссию в бизнесе, невозможно не только развиваться в долгосрочном аспекте, но и эффективно решать текущие задачи.

# Список литературы

1. Айгистов О. Введение в бизнес туроперейтинга: Учеб.-метод. пособие. – М.: РМАТ, 2004. – 104 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989. – 647с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер Ком, 2003. – 422 с.
4. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учебник для ВУЗов – М.: Экономика, 2003. – 703 с.
5. Большаков А.С., Михайлов Б.И. Современный менеджмент: теория и практика. - СПб.: Питер, 2002. – 341 с.
6. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента/Пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 2003. – 456с.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Гардарика, 2004. – 569с.
8. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. – М.: Инфра – М, 2002. – 347 с.
9. Волков Ю.Ф. Введение в гостиничный и туристический бизнес. – Ростов-на-Дону. – 2004. – 352с.
10. Гуляев В. Организация туристической деятельности: Учеб. пособие. – М.: Нолидж, 2005. – 312 с.
11. Ильина Е. Туроперейтинг: организация деятельности: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 256 с.
12. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. – М.: Олимп Бизнес, 2004г. – 278с.
13. Лебедев О.Т. Основы менеджмента. – СПб.: Издательский дом «МиМ», 2002. – 318 с.
14. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций. - Москва-Новосибирск, ИНФРА-М – Сибирское соглашение, 2001. – 345 с.
15. Попов С.А. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2003г. – 345с.
16. Портер М. Конкурентная стратегия. – М.: Альпина Бизнес-бук, 2005г. – 301с.
17. Сапрунов В. Туризм: Эволюция, структура, маркетинг. – М.: Ось-89, 2002. – 160 с.
18. Стратегический менеджмент / Под ред. Поршнева А.Г, Румянцевой З.П., Саломатина Н.А. – Новосибирск: изд-во НГТУ, 2002. - 69с.
19. Томпсон А. А., Стрикленд АДж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. – 387 с.
20. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2003. – 641 с.