**Российская Международная Академия Туризма**

**КУРСОВОЙ ПРОЕКТ**

**По дисциплине «Стратегический менеджмент»**

**На тему «Стратегическое развитие турфирмы с учетом особенностей Российской туриндустрии».**

**Сходня 2010**

**Содержание**

Введение

1. Основы стратегического управления

1.1 Особенности стратегического управления

1.2 Выбор стратегии

1.3 Выполнение и контроль стратегии

2. Развитие турфирмы «Аркадия – тур»

2.1 Государственное регулирование туризма

2.2 Анализ организационной структуры «Аркадия-тур»

2.3 Проведение анализа

2.4 Рекомендации по развитию фирмы «Аркадия-тур»

Заключение

Список литературы

**Введение**

Туризм по праву считается одной из крупнейших, высокодоходных и наиболее динамично развивающихся отраслей экономики, являясь активным источником поступлений финансовых средств, и оказывает влияние на платежный баланс страны. Приток валютных поступлений в странах, ориентированных преимущественно на развитие въездного туризма, часто превышает доходы от производственной деятельности.

Стратегическое управление как вполне определенная разновидность менеджмента сформировалась относительно недавно. Во второй половине ХХ века менеджменту стало уделяться повышенное внимание. Интерес к вопросам управления бизнесом постоянно удерживается на высоком уровне. Причина такого явления кроется в том, что менеджмент должен обеспечить фирме преимущество перед конкурентами.

Актуальность исследования. Туризм меняется вместе с миром, и в начале XXI века он стал одним из ведущих направлений социально-экономической и культурной жизни большинства государств и регионов мира, а туристская индустрия – неотъемлемым элементом потребительских моделей и социального поведения значительной части населения. По статистике Всемирной туристской организации (ВТО) к 2010 году число туристов в мире достигнет 1 млрд. человек, а к 2020г. – 1 млрд. 600 млн. (в 2000 году – 698 млн. человек). На мировом туристском рынке Россия занимает весьма скромное место – менее 1,5% мирового туристского потока. Аналогично низка и доля национального туризма в валовом внутреннем продукте страны – менее 2,5%. Но в последние годы развитие туристской отрасли в стране идет быстрыми темпами. Отечественная туристическая индустрия начала качественно изменяться и приобретать черты динамичной, эффективной и цивилизованной отрасли экономики. В настоящее время в связи с изменчивостью макроэкономических условий внешней среды, усилением конкурентной борьбы и глобализацией бизнеса многие организации приходят к выводу, что выжить в складывающихся условиях они могут при наличии у них стратегии своего развития на долговременную перспективу. Это в равной мере относится и к организациям отрасли туризму. Практика показывает, что те туристские предприятия, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли. Стратегическое управление является необходимой составляющей деятельности турфирмы в современных условиях и базируется на общих концепциях и положениях, имеющих место и в других отраслях экономики, хотя и отличается рядом особенностей в реализации отдельных стратегий. В данной курсовой работе будут рассмотрены особенности стратегического управления.

Целью курсовой работы является разработка стратегии развития туристской фирмы ООО «Аркадия-тур», что предполагает проведение стратегического анализа внутренней и внешней среды предприятия. Объектом исследования является туристическое предприятие «Аркадия – тур».

Предметом исследования является стратегическое управление турфирмы в условиях формирующегося рынка туристских услуг.

Реализация представленной цели осуществляется посредством решения следующих основных задач:

- рассмотреть теоретические аспекты стратегии развития предприятия;

- провести стратегический анализ туристской фирмы ООО «Аркадия-тур»;

- выявить недостатки и положительные стороны в работе предприятия.

**1. Основы стратегического управления**

**1.1 Особенности стратегического управления**

Возможности стратегического управления не безграничны. Существует ряд ограничений на использование стратегического управления, которые указывают на то, что и этот тип управления, равно как и все другие, не универсален для любых ситуаций и любых задач.

Во-первых, стратегическое управление уже в силу своей сущности не дает, да и не может дать точной и детальной картины будущего. Вырабатываемое в стратегическом управлении описание желаемого будущего организации — это не детальное описание ее внутреннего состояния и положения во внешней среде, а скорее совокупность качественных пожеланий к тому, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию она должна занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организационную культуру, в какие деловые группы входить и т.п. При этом все это в совокупности должно составлять то, что определит, выживет ли организация в будущем в конкурентной борьбе или нет.

Во-вторых, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных правил, процедур и схем. У него нет теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач или же в определенных ситуациях. Стратегическое управление — это скорее определенная философия или идеология бизнеса и менеджмента. И каждым отдельным менеджером оно понимается и реализуется в значительной мере по-своему. Конечно, существует ряд рекомендаций, правил и логических схем анализа проблем и выбора стратегии, а также осуществления стратегического планирования и практической реализации стратегии. Однако в целом на практике стратегическое управление — это:

• симбиоз интуиции и искусства высшего руководства вести организацию к стратегическим целям;

• высокий профессионализм и творчество служащих, обеспечивающие связь организации со средой, обновление организации и ее продукции, а также реализацию текущих планов;

• активное включение всех работников в реализацию задач организации, в поиск наилучших путей достижения ее целей.

В-третьих, требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления. Требуется введение и осуществление стратегического планирования, которое в корне отлично от разработки долгосрочных планов, обязательных к исполнению в любых условиях. Необходимо также создание служб, осуществляющих отслеживание окружения и включение организации в среду. Службы маркетинга, связи с общественностью и т.д. приобретают исключительную значимость и требуют существенных дополнительных затрат.

В-четвертых, резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения. В условиях, когда в сжатые сроки создаются совершенно новые продукты, кардинально меняются направления вложений, когда неожиданно возникают новые возможности для бизнеса и на глазах исчезают возможности, существовавшие много лет, цена расплаты за неверное предвидение и соответственно за ошибки стратегического выбора становится зачастую роковой для организации. Особенно трагическими последствия неверного прогноза бывают для организаций, осуществляющих безальтернативный путь функционирования либо же реализующих стратегию, не поддающуюся принципиальной корректировке.

В-пятых, при осуществлении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование. Однако этого совершенно недостаточно, так как стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения. На самом деле важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана. А это предполагает в первую очередь создание организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, создание систем мотивирования и организации труда, создание определенной гибкости в организации и т.п. При этом в случае стратегического управления процесс выполнения оказывает активное обратное влияние на планирование, что еще более усиливает значимость фазы выполнения. Поэтому организация в принципе не сможет перейти к стратегическому управлению, если у нее создана пусть даже и очень хорошая подсистема стратегического планирования, но при этом нет предпосылок или возможностей для выполнения стратегии.

**1.2 Выбор стратегии**

Совершенно очевидно, что к одной и той же цели можно двигаться различными способами. Например, можно наращивать прибыль путем снижения издержек. Но можно добиться этого и путем увеличения полезности для потребителя производимого организацией продукта. Разные фирмы, исходя из обстоятельств, исходя из возможностей и их силы, примут различные решения по поводу того, как они будут решать эту задачу. Выбор способа достижения цели и будет являться решением по поводу стратегии фирмы. Как видно, если установление целей отвечает на вопрос, к чему организация будет стремиться, если план действий по достижению цели отвечает на вопрос, что надо делать, чтобы достичь поставленной цели, то стратегия отвечает на вопрос, каким из возможных способов, как организация будет идти к достижению цели. Выбор стратегии означает выбор средств, с помощью которых организация будет решать стоящие перед ней задачи.

Выбор стратегии и ее реализация составляют основное содержание стратегического управления. Существует два противоположных взгляда на понимание стратегии. Первое понимание стратегии базируется на следующем процессе. Достаточно точно определяется конечное состояние, которое должно быть достигнуто через длительный промежуток времени. Далее фиксируется, что необходимо сделать для того, чтобы достичь этого конечного состояния. После этого составляется план действий с разбивкой по временным интервалам (пятилеткам, годам и кварталам), реализация которого должна привести к достижению конечной, четко определенной цели. В основном именно такое понимание стратегии существовало в системах с централизованной плановой экономикой. При таком понимании стратегия — это конкретный долгосрочный план достижения конкретной долгосрочной цели, а выработка стратегии — это нахождение цели и составление долгосрочного плана.

Такой подход, бесспорно, основывается на том, что все изменения предсказуемы, что все происходящие в среде процессы детерминированы и поддаются полному контролю и управлению. Однако данная предпосылка неверна даже для плановой экономики. Тем более она совершенно неверна в экономике рыночной. Более того, развитие рыночных экономических систем в последние десятилетия говорит о том, что скорость процессов изменения среды, а также величина дополнительных возможностей, которые заключены в этих изменениях, постоянно возрастают. Поэтому и стратегия поведения организации в рыночной экономике должна в первую очередь нести в себе возможность получения преимуществ от изменений.

При втором понимании стратегии, которое и используется в стратегическом управлении, стратегия — это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

Такое понимание стратегии исключает детерминизм в поведении организации, так как стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации. В данном случае стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление, путь дальнейшего поведения в среде, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.

Примером стратегии первого типа может служить долгосрочный план производства определенной продукции, в котором зафиксировано, сколько и чего производить в каждом конкретном временном промежутке и сколько и чего будет производиться в конечный период.

Примерами стратегий второго типа, т.е. тех, с которыми имеет дело стратегическое управление, могут служить следующие стратегии:

• увеличить долю объема продаж на рынке до определенного процента, не понижая при этом цены;

• начать производство определенного продукта при одновременном сокращении производства другого продукта;

• проникнуть в сети распределения, контролируемые конкурентом;

•осуществить переход на групповую форму организации труда.

Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой она находится. В частности, это касается того, как руководство фирмы воспринимает различные рыночные возможности, какие сильные стороны своего потенциала фирма намеревается задействовать, какие традиции в области стратегических решений существуют на фирме, и т.д. Фактически можно сказать, что сколько существует фирм, столько же существует конкретных стратегий. Однако это никак не означает, что невозможно провести некую типологизацию стратегий управления. Анализ практики выбора стратегий показывает, что существуют общие подходы к формулированию стратегии и общие рамки, в которые вписываются стратегии.

Как было сказано ранее, в самом общем виде стратегия — это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к поставленной цели. Такое понимание стратегии справедливо только при рассмотрении ее на верхнем уровне управления организацией. Для уровня, находящегося ниже в организационной иерархии, стратегия верхнего уровня превращается в цель, хотя для более высокого уровня она являлась средством. Так, например, стратегии поведения на рынке, разработанные для фирмы в целом, для маркетинговой службы этой фирмы выступают в виде целевых установок. Чтобы избежать двойственности в толковании стратегий, далее будут рассматриваться только стратегии организации в целом, а не ее отдельных подразделений.

При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке:

• какой бизнес прекратить;

• какой бизнес продолжить;

• в какой бизнес перейти.

При этом внимание фирмы концентрируется на том, что

• что организация делает и чего не делает;

• что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

Подходы к выработке стратегии

Как считает один из ведущих теоретиков и специалистов в области стратегического управления М. Портер, существует три основных подхода к выработке стратегии поведения фирмы на рынке

1. Первый подход связан с лидерством в минимизации издержек. производства. Данный тип стратегий связан с тем, что компания добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате этого она может за счет более низких цен на аналогичную продукцию добиться завоевания большей доли рынка. Фирмы, реализующие такой тип стратегии, должны иметь хорошую организацию производства и снабжения, хорошую технологию и инженерно-конструкторскую базу, а также хорошую систему распределения продукции. Чтобы добиваться наименьших издержек, на высоком уровне исполнения должно осуществляться все то, что связано с себестоимостью продукции, с ее снижением. Маркетинг же при данной стратегии не обязательно должен быть высоко развит.

2. Второй подход к выработке стратегии связан со специализацией в производстве продукции. В этом случае фирма должна осуществлять высокоспециализированное производство и качественный маркетинг для того, чтобы становиться лидером в своей области. Это приводит к тому, что покупатели выбирают продукцию данной фирмы, даже если цена и достаточно высокая. Фирмы, реализующие этот тип стратегии, должны иметь высокий потенциал для проведения НИОКР, иметь прекрасных дизайнеров, прекрасную систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему маркетинга.

3. Третий подход относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте. В этом случае фирма досконально выясняет потребности определенного сегмента рынка в определенного типа продукции. В этом случае фирма может стремиться к снижению издержек либо же проводить политику специализации в производстве продукта. Возможно и совмещение этих двух подходов. Однако что является совершенно обязательным для проведения стратегии третьего типа, так это то, что фирма должна строить свою деятельность прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка. То есть должна в своих намерениях исходить не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных или даже конкретных клиентов.

**1.3 Выполнение и контроль стратегии**

На первый взгляд может показаться, что выполнение стратегии — это полностью или почти то же, что и “обычная” деятельность по реализации плана. Может показаться, что раз стратегия фирмы определена, то дальше должна начинаться рутинная работа по ее выполнению, которая очень далека от стратегического управления. И следовательно, на стадии выполнения стратегии нет места чему-то особому, что можно охарактеризовать как составляющую стратегического управления. На самом деле в таком рассуждении содержится большое заблуждение. Стратегическому управлению отводится очень важное место в процессе функционирования организации при осуществлении выбранной ею стратегии, так как именно на этой стадии формируются условия для осуществления стратегии. Именно это в первую очередь является содержанием того, что принято называть в стратегическом управлении стадией выполнения стратегии.

Важную роль играет стадия выполнения стратегии в процессе осуществления стратегического управления организацией. В развитие этого положения следует обратить внимание на то, что выполнение стратегии не играет роль пассивного по отношению к принятой стратегии средства ее проведения в жизнь. Важной особенностью стадии выполнения стратегии является то, что на ней не только могут быть созданы трудности в силу плохого выполнения даже очень хорошей стратегии: при условии хорошего осуществления организация может получить шанс на успех, даже если и были допущены ошибки при выработке стратегии. Естественно, выполнение стратегии должно быть полностью ориентировано на содержание стратегии организации. Однако хорошее выполнение стратегии обладает способностью компенсации негативных последствий, которые могут возникать при осуществлении стратегии по причине имеющихся у нее недостатков либо же в силу появления в среде непредвиденных изменений.

Другими словами – выполнение стратегии – это не процесс реализации стратегии, а создание условий для ее реализации и для выполнения фирмой своих целей. Это проведение стратегических изменений в организации, переводящих ее в такое состояние, в котором организация будет подготовлена к проведению стратегии в жизнь.

Может показаться, что если стратегия была выбрана правильно и были созданы необходимые условия для ее выполнения, то дальше на стадии ее реализации не должно возникать серьезных трудностей и проблем. Возможно, это было бы так, если бы внешняя и внутренняя среда организации были неизменны или же полностью предсказуемы. На самом деле бизнес протекает в очень изменчивой среде. Поэтому перед управлением стоит весьма серьезная задача осуществления контроля за тем, насколько успешно движется организация к своим целям, а также определения того, сумеет ли она их достичь, и если нет, то что она должна изменить в своем поведении.

Стратегический контроль не направлен на выяснение того, правильно или неправильно осуществляется реализация стратегии. Его задачей является уяснение того, приведет ли реализация стратегии к достижению поставленных целей. Эта задача и определяет то, как строится система стратегического контроля.

Требования к информации

Для того чтобы система стратегического контроля была эффективной, она должна удовлетворять целому ряду требований. Наиболее существенными требованиями к поступающей из системы контроля информации являются следующие:

• информация должна поступать своевременно, чтобы можно было принять необходимые решения по корректировке стратегии;

• информация должна содержать правильные данные, адекватно отражающие состояние контролируемых процессов;

• на информации должно быть указано точное время ее получения и точное время, к которому она относится.

Установление показателей

Система стратегического контроля включает в себя четыре основных элемента. Первое — это установление тех показателей, по которым будет проводиться оценка реализации стратегии. Обычно эти показатели напрямую связаны с той стратегией, которую реализует организация. Считается, что существует несколько вполне определенных групп показателей, по которым фиксируется состояние организации. Такими группами показателей являются:

• показатели эффективности;

•показатели использования человеческих ресурсов;

• показатели, характеризующие состояние внешней среды;

• показатели, характеризующие внутриорганизационные процессы.

При выборе показателей для стратегического контроля руководство должно расставить их приоритеты, установить субординацию временных предпочтений, отразить в структуре этих показателей структуру интересов отдельных групп влияния.

Система измерения и отслеживания параметров

Вторым элементом системы стратегического контроля является создание системы измерения и отслеживания состояния параметров контроля. Это очень трудная задача, так как во многих случаях измерить их не так уж просто. Например, серьезные трудности возникают при измерении интегрального, синергического эффекта. Часто бывает так, что результат отдельных видов деятельности можно измерить довольно легко, а сложение этих результатов уже не поддается измерению.

Сравнение и оценка результата

Третий элемент системы контроля — сравнение реального состояния параметров контроля с их желаемым состоянием. При проведении данного сравнения менеджеры могут столкнуться с тремя ситуациями: реальное состояние выше (лучше) желаемого, реальное состояние соответствует желаемому и, наконец, реальное состояние хуже желаемого.

Четвертый, заключительный элемент — оценка результата сравнения и принятие решения по корректировке. Если реальное состояние соответствует желаемому, обычно принимается решение о том, что ничего менять не надо. В случае, когда реальное состояние параметра контроля лучше желаемого, можно увеличить желаемое значение параметра контроля, но только при условии, что это не будет противоречить целям организации. Когда же реальное состояние параметра контроля ниже его желаемого состояния, необходимо выявить причину этого отклонения и, если надо, провести корректировку в поведении организации. Эта корректировка может касаться как средств достижения целей, так и самих целей.

Проведение корректировки

Проведение корректировки проходит по следующей схеме. Прежде всего проводится пересмотр параметров контроля. Для этого уясняется то, насколько выбранные параметры контроля и определенное для них желаемое состояние соответствуют установленным целям организации и выбранной стратегии. Если обнаруживается противоречие, то происходит корректировка параметров. Если же параметры контроля не противоречат целям и стратегиям, то начинается пересмотр целей. Для этого руководство сравнивает выбранные цели с текущим состоянием среды, в которой приходится функционировать организации. Может случиться так, что изменение условий делает невозможным достижение поставленных целей. В таком случае они должны быть скорректированы. Но если среда позволяет организации и далее идти к поставленным целям, то следует процесс корректировки перевести на уровень стратегии фирмы.

**2. Развитие турфирмы «Аркадия – тур»**

**2.1 Государственное регулирование туризма**

В настоящее время государство регулирует отношения между туристской фирмой и покупателем ее услуг. Сейчас существует более 80 документов контролирующих деятельность любой турфирмы. Поэтому туристические фирмы должны знать самые важные законы и постановления.

 Самый главный документ это *федеральный закон «Об основах туристской деятельности»*. Настоящий Федеральный закон определяет принципы государственной политики, направленной на установление правовых основ единого туристского рынка в Российской Федерации, и регулирует отношения, возникающие при реализации права граждан Российской Федерации, иностранных граждан и лиц без гражданства на отдых, свободу передвижения и иных прав при совершении путешествий, а также определяет порядок рационального использования туристских ресурсов Российской Федерации.

Законодательство Российской Федерации о туристской деятельности состоит из настоящего Федерального закона, принимаемых в соответствии с ним федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, а также законов и иных нормативных правовых актов субъектов Российской Федерации.

Законы и иные нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации, регулирующие туристскую деятельность, не могут противоречить настоящему Федеральному закону и принимаемым в соответствии с ним федеральным законам.

Содержащиеся в других законах и нормативных правовых актах нормы, регулирующие туристскую деятельность, не должны противоречить настоящему Федеральному закону.

Государство, признавая туристскую деятельность одной из приоритетных отраслей экономики Российской Федерации, содействует туристской деятельности и создает благоприятные условия для ее развития; определяет и поддерживает приоритетные направления туристской деятельности; формирует представление о Российской Федерации как стране, благоприятной для туризма; осуществляет поддержку и защиту российских туристов, туроператоров, турагентов и их объединений.

Так же нельзя забыть и *«Закон о защите прав потребителей»*. Настоящий Закон регулирует отношения, возникающие между потребителями и изготовителями, исполнителями, импортерами, продавцами при продаже товаров (выполнении работ, оказании услуг), устанавливает права потребителей на приобретение товаров (работ, услуг) надлежащего качества и безопасных для жизни, здоровья, имущества потребителей и окружающей среды, получение информации о товарах (работах, услугах) и об их изготовителях (исполнителях, продавцах), просвещение, государственную и общественную защиту их интересов, а также определяет механизм реализации этих прав.

На основании двух этих законов вышло постановление правительства «*Об утверждении правил оказания услуг по реализации туристского* *продукта*». Под потребителем понимаются заказчик туристского продукта, имеющий намерение заказать или заказывающий и использующий туристский продукт исключительно для личных, семейных и иных нужд, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности. Под исполнителем понимаются туроператор, который заключает с потребителем договор о реализации туристского продукта или от имени которого заключается этот договор, а также турагент, действующий на основании договора с сформировавшим туристский продукт туроператором и заключающий с потребителем договор о реализации туристского продукта от своего имени, но по поручению и за счет туроператора в соответствии с Федеральным законом "Об основах туристской деятельности Российской Федерации" и Гражданским кодексом Российской Федерации.

Данное постановление содержит такие моменты как:

* Требования к организации деятельности исполнителя,
* Информация об оказываемых услугах по реализации турпродукта,
* Порядок заключения, исполнения, изменения и прекращения договора,
* Порядок предъявления претензий и ответственность сторон по договору.

**2.2 Анализ организационной структуры «Аркадия-тур»**

Офис фирмы находится в Москве по адресу: 103031, Москва, ул. Кузнецкий мост, д. 21/5, офис 3069а.

Режим работы: с 10.00 до 18.00, выходные – суббота и воскресенье.

Организационно-правовая форма: общество с ограниченной ответственностью.

 Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на его место нахождения. Общество вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации.

Организационно-правовая форма ООО была выбрана в силу ряда причин, среди которых:

* характер основной деятельности;
* состав и численность персонала (менее 50 человек);
* объем и номенклатура (ассортимент) выпускаемой продукции.

Турфирма «Аркадия тур» имеет лицензию на турагентскую деятельность.

Фирма работает в туристическом бизнесе более 11 лет. В 1992 году в солнечной Одессе была создана туристическая компания "Планета-М", которая за эти годы прочно укрепила свои позиции на региональном туристическом рынке. Компания активно сотрудничает более, чем с 80 туроператорами в 60 странах мира. Фирма представляла свой туристический продукт на Лондонской (WTM), Берлинской (ITB), Австрийской (ATB), Московской (MITT) и Киевской туристических выставках. Для расширения деятельности на российском туристическом рынке в 1998 году нами была создана туристическая фирма "Аркадия-тур", которая переняла весь накопленный опыт и продолжила сотрудничество с нашими надежными, проверенными временем партнерами. В 2006 году компания вступила в сеть ТБГ (Туристические бренды года), которая объединяет ведущие туристические фирмы России.

Фирма предлагает такие направления как:

Пляжный отдых – Египет, Тайланд, Индонезия, Канары, Турция, Хорватия, Кипр, Испания, Тунис, Болгария.

Горные лыжи – Андорра, Австрия, Франция, Болгария.

Круизы – морские и речные.

Лечение – Чехия и Украина.

Экзотика – Сейшелы, Гоа, Маврикий, ЮАР, Доминикана, Мальдивы.

Экскурсионные туры – Франция, Италия, Испания.

Штат сотрудников очень маленький. Это директор, заместитель директора, два менеджера, бухгалтер и внештатный IT специалист.

Фирма имеет множественные дипломы:

* Сеть ТБГ, сертификат № 026
* Диплом MITF за 2006, 2007, 2008 года
* Диплом за участие в экспо-шоу «Спорт – life»
* Диплом за участие в Московском международном фестивале Дайвинг 2005
* Золотой дилер по итогам сезона зима 2006-2007
* Диплом участника 4 московского туристского салона «Четыре кита» и др.

**2.3 Проведение анализа**

При проведении анализа используют метод составления профиля среды. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды.

Сильные стороны:

1 – низкие затраты

2 – наличие навыков у сотрудников

3 – потребительский спрос на услуги

4 – наличие необходимых финансовых ресурсов

5 – умение вести конкурентную борьбу

Слабые стороны:

6 – отсутствие четкой стратегии

7 – не эффективная реклама

8 – значительное влияние сезонности на прибыль

9 – устаревшее оборудование

10 – узкая продуктовая линия.

Возможности:

A – выход на новые рынки

В – расширение продуктовой линии

С – добавление сопутствующих товаров

D – ускорение темпов роста рынка

Е – выход на новые сегменты

Угрозы:

F – вхождение на рынок новых конкурентов

G – спад в экономике

H – изменение во вкусах потребителей

I – не благоприятная демографическая ситуация

К – возрастание силы торга у поставщиков.

Таблица 1 Таблица профиля среды

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы среды | Важность для отрасли | Влияние на организацию | Направленность влияния | Степень важности |
| Сильные стороны |  |  |  |  |
| Низкие затраты | 2 | 3 | +1 | +6 |
| Наличие навыков у сотрудников | 1 | 3 | +1 | +3 |
| Потребительский спрос на услуги | 3 | 3 | +1 | +9 |
| Наличие необходимого финансир. | 3 | 3 | +1 | +9 |
| Умение вести конкурентную борьбу | 1 | 3 | +1 | +3 |
| Слабые стороны |  |  |  |  |
| Отсутствие четкой стратегии | 1 | 3 | -1 | -3 |
| Не эффективная реклама | 2 | 3 | -1 | -6 |
| Влияние сезонности на прибыль | 3 | 3 | -1 | -9 |
| Устаревшее оборудование | 3 | 3 | -1 | -9 |
| Узкая продуктовая линия | 2 | 3 | -1 | -6 |
| Возможности |  |  |  |  |
| Выход на новые рынки | 3 | 3 | +1 | +9 |
| Расширение продуктовой линии | 2 | 3 | +1 | +6 |
| Добавление сопутствующих товаров | 1 | 2 | +1 | +2 |
| Ускорение темпов роста рынка | 3 | 3 | +1 | +9 |
| Выход на новые сегменты | 2 | 3 | +1 | +6 |
| Угрозы |  |  |  |  |
| Приход новых конкурентов | 1 | 3 | -1 | -3 |
| Спад в экономике | 3 | 3 | -1 | -9 |
| Изменение вкуса потребителей | 2 | 3 | -1 | -6 |
| Плохая демографическая ситуация | 3 | 3 | -1 | -9 |
| Возрастание силы торга поставщиков | 1 | 2 | -1 | -2 |

По данной таблице можно сделать вывод какие из факторов среды имеют относительно большое значение для организации, и следовательно заслуживают особого внимания, а какие наименьшее.

SWOT – анализ – это оперативный диагностический анализ состояния фирмы и ее среды, который осуществляется с целью выявления потенциала силы (S), потенциала слабости (W), установления возможностей (O), предоставляемых организации внешней средой, а также выявление угроз (T) для фирмы со стороны внешней среды. В ходе этого анализа проверяется в какой области компания конкурентоспособна – а в какой нет.

Таблица 2 Матрица СВОТ анализа.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | ВОЗМОЖНОСТИА - выход на новые рынкиВ - ускорение темпов роста | УГРОЗЫС - спад в экономикеD - плохая демографическая ситуация |
| СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ1 - потребительский спрос на услуги2 - наличие финансирования | Поле СИВ1 – А, 1 – В, 2 – А, 2 – В. | Поле СИУ1 – С, 1 –D, 2 – С, 2 – D. |
| СЛАБЫЕ СТОРОНЫ3 – влияние сезонности на прибыль4 – устаревшее оборудование | Поле СЛВ3 – А, 3 – В, 4 – А, 4 – В. | Поле СЛУ |

Сильные стороны – возможности:

Потребительский спрос на услуги – выход на новые рынки,

Потребительский спрос на услуги – ускорение темпов роста рынка,

Наличие финансирования – выход на новые рынки,

Наличие финансирования – ускорение темпов роста рынка.

Слабые стороны – возможности:

Влияние сезонности на прибыль – выход на новые рынки,

Влияние сезонности на прибыль – ускорение темпов роста,

Устаревшее оборудование – выход на новые рынки,

Устаревшее оборудование – ускорение темпов роста.

Сильные стороны – угрозы:

Потребительский спрос на услуги – спад в экономике,

Потребительский спрос на услуги – плохая демографическая ситуация,

Наличие финансирования – спад в экономике.

Наличие финансирования – плохая демографическая ситуация.

**2.4 Рекомендации по развитию фирмы «Аркадия-тур»**

1. Размещение информации о своих предложениях в Интернете в виде баннера.

«Аркадия-тур», используя возможность дополнительного привлечения клиентов, размещает информацию о себе в Интернете. «Аркадия-тур» планирует использовать данное направление рекламы в виде размещения информации о своих предложениях в Интернете в виде баннера, размещаемого на странице веб-издателя и имеющее гиперссылку на сайт фирмы-рекламодателя, а также планируется подключение к баннерной сети.

При использовании баннерных сетей туристическая фирма ООО «Аркадия-тур» получит возможность управления показами по таким параметрам как география пользователя, тематика сайтов для показов, время показов и некоторых других в зависимости от механизма и политики баннерной сети. Варьируя эти настройки у туристической фирмы появится возможность максимально увеличить эффективность рекламной кампании и сэкономить немало средств, т.к. баннерообменные сети являются самым малобюджетным инструментом интернет-маркетинга для продвижения на рынке.

2. Создание собственного web-сайта сайта в Интернете с внесением заявки по он-лайн на приобретение туристических туров.

Интернет-реклама – это комплекс услуг, направленных как на активное привлечение аудитории на сайт (с целью продажи, ознакомления, продвижения и т.д.), так и на формирование положительного имиджа компании. Шагая в ногу со временем, любая организация, если она заинтересована в своих клиентах, должна иметь собственный сайт в Интернете. Такой сайт может выполнять множество функций, самая распространенная из которых - продвижение фирмы на рынке.

Web-сайт будет содержать сведения о сфере деятельности фирмы, ее основных достижениях, истории создания, местонахождении, ассортименте предлагаемых товаров, а также прайс-листы и отзывы потребителей. На таком сайте будет инсталлировать специализированное программное обеспечение, позволяющее оформлять он-лайн заказы покупателей согласно выставленным прайс-листам.

Web-сайт - это не только визитка фирмы, но и тонкий маркетинговый инструмент, позволяющий выяснять интересы целевой аудитории, укреплять имидж фирмы, продвигать торговую марку, привлекать потенциальных клиентов и партнеров. Сайт компании будет использоваться для рекламы, получения общего представления о фирме, распознавания бренда, обеспечения связей с широкой публикой, официальных сообщений для печати, прямого сбыта, поддержки заказчика и технической помощи. Ключами к успеху в перечисленных направлениях являются удачно разработанный сайт и эффективные маркетинговые мероприятия.

3. Разработка нового туристического направления – образовательный туризм.

При разработке нового туристического направления «Аркадия-тур» будет работать как турагент, т.е. будет иметь возможность на предоставление только одного вида услуг - совершение сделок купли-продажи от своего имени, но за счет туроператора. Турагент от начала до конца исполнения своих обязательств будет распоряжается туристскими путевками, но не будет являться их собственником, а также будет оказывать услуги туроператору за вознаграждение.

Размер комиссионного вознаграждения будет установлен в виде процентов от цены сделки, совершенной «Аркадией - тур».

4. Разработка еще одного туристского направления – шуб-туры.

Сейчас, как и несколько лет назад данный вид туризма остается привлекательным для большого количества потребителей. Фирма будет работать как турагент и получать комиссионные вознаграждения.

Шуб-туры бывают двух видов:

1) шуб-тур с обязательством. Подобные шуб-туры обходятся совсем недорого, но при этом вы обязуетесь сделать покупку. Конечно, существует некоторый риск, что, отправившись в шуб-тур с обязательством, вы не найдете именно ту шубу, о которой мечтали, и придется остановиться на менее подходящем варианте. Но на самом деле риск минимален, ведь Греция шуб-тур в которую пользуется большой популярностью, предлагает огромный выбор меховых изделий на любой вкус.

2) шуб-тур без обязательства. Если в предложении указано «шуб-тур без обязательства», вам нужно будет заплатить за путевку несколько дороже, но покупка будет зависеть только от вашего желания. Этот вариант подходит тем, кто собирается в шоп-туры в Грецию, но по разным причинам не уверен, будет ли покупать шубу.

Главное преимущество, заключенное в простых словах «Греция шуб тур». А состоит оно в том, что цены на шубы в Греции на 40-50% ниже, чем можно найти у нас. При этом качество товара будет безупречным.

**Заключение**

Руководство всегда должно искать новые, оригинальные ходы в управлении. Если менеджеры будут делать все так же как и конкуренты, поступать по общепризнанным стандартам и канонам, то никакой оригинальности в поведении фирмы не добьется. А это значит то, что фирма не сможет обойти конкурентов.

Особенность стратегического управления состоит в том, что в нем мало рутинных процедур и очень много творчества. Здесь велика роль искусства. Поэтому теория стратегического управления формируется на основе обобщения практики успешного решения стратегических задач управления фирмой и на основе выделения отдельных управленческих схем и утверждений, которые указывают на то, с помощью чего можно добиться успеха. Теория стратегического управления не говорит «поступай таким образом и ты добьешься успеха». Она говорит, что если поступать определенным образом, то можно добиться успеха. По крайней мере, это раньше приводило к положительному результату фирмы. При этом теория стратегического управления скорее описывает то, без чего управление не сможет справиться со своими задачами, чем то, что гарантирует их решение.

Практика бизнеса показала, что не существует стратегии, единой для всех компаний. Каждая фирма уникальна в своем роде, и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален. Он зависит от позиции на рынке, динамики развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и многого другого. В этом и заключается *актуальность* данной работы.

Всегда следует помнить, что стратегическое управление – это в первую очередь продукт творчества высшего руководства, но в тоже время можно говорить и о некой теории стратегического управления, знание которой позволяет более эффективно осуществлять управление организацией.

Проведенный в данной работе анализ показал, что фирма в настоящее время работает успешно, но для ее развития можно внести новые веяния моды. Так, например, освоить новые направления туризма – образовательный туризм и шуб-туры.

В стратегическом управлении сделанные мною предложения можно отнести к стратегии развития продукта. С той лишь разницей, что фирма сама ничего не производит, а только продает готовые туры.

Данная стратегия наиболее распространена в туризме, т.к. требует относительно меньших материальных затрат и не приводит к неоправданному риску.

**Список литературы**

1. Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24.11.96 № 132 – ФЗ
2. Федеральный закон «О защите прав потребителей» от 07.02.92 №2300-1
3. Постановление правительства РФ от 18.07.2007 №452 «Об утверждении правил оказания услуг по реализации туристского продукта»
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. – 2е изд., перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2008. – 296 с.: ил.
5. Ермичева Е.П. Стратегический менеджмент: конспект лекций/ Е.П.Ермичева. – М. : Высшее образование, 2007. – 211 с.