

[www.diplomstudent.net](http://www.diplomstudent.net)

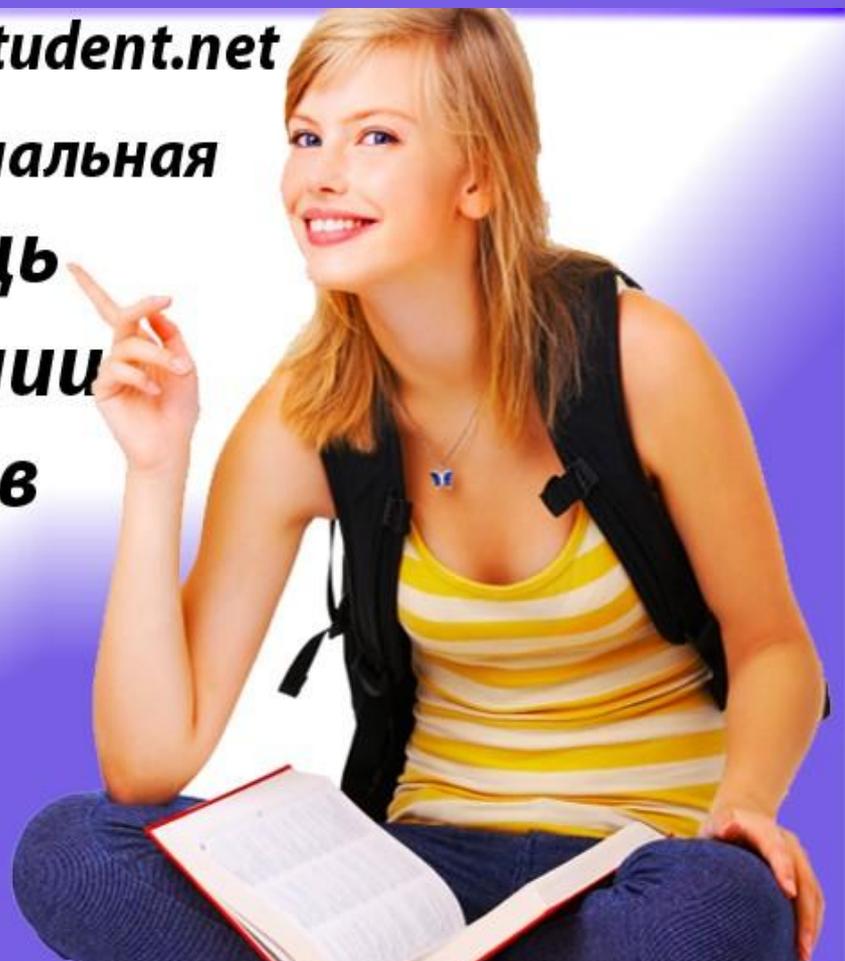
# Дипломные работы на заказ

от автора  
без предоплаты



[www.diplomstudent.net](http://www.diplomstudent.net)

Профессиональная  
помощь  
в написании  
всех видов  
работ  
для  
студентов  
вузов



## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ .....	8
1.1. Сущность стратегии и факторы ее формирующие .....	8
1.2. Виды стратегий развития организации .....	17
1.3. Разработка стратегии организации: цели, задачи, этапы .....	27
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «НОВЫЙ ФОРМАТ» .....	37
2.1. Краткая организационно-экономическая характеристика ООО «Новый формат» .....	37
2.2. Анализ стратегии развития организации ООО «Новый формат» .....	44
2.3. Оценка конкурентоспособности развития организации ООО «Новый формат» .....	60
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «НОВЫЙ ФОРМАТ» .....	71
3.1. Мероприятия, направленные на совершенствование и разработку стратегии организации ООО «Новый формат» .....	71
3.2. Экономическая эффективность предложенных мероприятий на предприятии ООО «Новый формат» .....	91
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	99
ГЛОССАРИЙ .....	103
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ .....	108
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	112

## ВВЕДЕНИЕ

Проблема стратегического планирования становится очень актуальной в условиях повышения нестабильности условий работы предприятий. Недостаточная проработка процесса стратегического планирования, неподготовленность руководителей разного уровня к принятию обоснованных, взвешенных и обдуманых решений ведет к таким явлениям, как разрыв хозяйственных связей, невыполнение договорных обязательств, взаимные неплатежи, снижение инвестиционной активности, замедление темпов научно-технического прогресса. На большинстве предприятий часть проблем, требующих стратегического реагирования, ускользает от внимания руководителей. В первую очередь вопросы маркетинга, взаимосвязи предприятия с потребителями и поставщиками. Система принятия решений нуждается в повышении роли стратегического управления. Качество стратегических решений служит серьезным препятствием в реализации потенциала предприятия и эффективного использования ресурсов.

В сложившейся ситуации особое значение имеет разработка теории и методов анализа потенциала экономических систем. Основной задачей является создание инструментальных средств, позволяющих выявить, проанализировать, оценить потенциал предприятия и разработать систему стратегического планирования на предприятии на основе оценки уровня его использования.

Актуальность выбранной тематики работы: «Разработка стратегии предприятия» заключается в том, что значение стратегического поведения, позволяющего фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и выработать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла

бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющейся окружающей среде.

Если раньше считалось, что большой имеет лучшие шансы победить в конкуренции по сравнению с маленьким, то теперь все более ясным становится факт, что преимущества в конкурентной борьбе получает более быстрый. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых, зачастую совершенно неожиданных возможностей для осуществления бизнеса, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других факторов привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Практика бизнеса показала, что не существует стратегии, единой для всех компаний, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многого другого. В то же время есть ряд основополагающих моментов, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах осуществления стратегического

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

Все вышеприведенные факторы обуславливают актуальность и значимость тематики работы на современном этапе, направленной на глубокое и всестороннее изучение стратегического управления предприятием.

**Объектом** исследования является туристическое предприятие ООО "Новый формат".

**Предмет** исследования- стратегии развития организации ООО «Новый формат», данные бухгалтерской и статистической отчетности объекта исследования с 2008-2010 г.г.

**Целью** дипломного проекта является разработать стратегии развития организации ООО «Новый формат» и оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Для достижения поставленной цели необходимо решить **задачи**:

- рассмотреть сущность стратегии и факторы ее формирующие;
- раскрыть классификацию стратегий развития организации;
- описать основные этапы, цели и задачи разработки стратегии;
- рассмотреть организационную характеристику объекта исследования;
- провести анализ основных экономических показателей предприятия ООО "Новый формат" с 2008-2010 г.г.;
- оценить стратегию развития предприятия, преимущества и недостатки в деятельности организации ООО "Новый формат";
- провести анализ конкурентоспособности ООО «Новый формат»;

- сформировать мероприятия, направленные на совершенствование стратегии развития организации ООО «Новый формат» оценить эффективность предложенных мероприятий.

В дипломном проекте были использованы методы как эмпирического, так и теоретического характера, а именно: методы наблюдения, измерения, математические методы, методы факторного анализа.

Дипломный проект включает в себя 110 листов машинописного текста и имеет следующую структуру: введение, заключение, три главы, приложения.

Первая глава дипломного проекта является теоретической и раскрывает теоретические аспекты стратегии развития организации.

Вторая глава- практическая, раскрывает существующую систему стратегии развития организации , анализ конкурентоспособности, оценка сильных и слабых сторон ООО «Новый формат».

В третьей главе рассматриваются мероприятия, направленные на совершенствование и разработку стратегии организации туристической фирмы ООО «Новый формат» и эффективность предложенных мероприятий.

**Степень разработанности.** Теоретическая и методологическая база исследования представлена разработками современных российских и зарубежных авторов, посвященными общим вопросам менеджмента, и менеджменту в индустрии туризма, в частности. Среди работ, в которых анализируются факторы стратегии развития предприятия и конкурентоспособности можно выделить труды А. Олливье, А. Дайана, Р. Урсе, М. Портера, Б.Скотта, Дж. Лоджа, Дж. Бауэра, Дж. Зюсмана, Л. Тайсона. Из работ отечественных экономистов выделим труды Н. Герчиковой, В.А. Мошнова, С.Н. Черногорцева.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

### 1.1. Сущность стратегии и факторы ее формирующие

Стратегия предприятия - это упорядоченная во времени система приоритетных направлений, форм, методов, средств, правил, приемов использования ресурсного, научно-технического и производственно-сбытового потенциала предприятия с целью экономически эффективного решения поставленных задач и поддержания конкурентного преимущества.

В качестве отличительных черт стратегии следует назвать такие:

Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Устанавливаются общие направления, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций предприятий.

Стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях; отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться обобщенной, неполной информацией о различных альтернативах. Вместе с тем нельзя пренебрегать предположениями, гипотезами, интуицией. В настоящее время все больше необходим пристальный, свежий взгляд в будущее, а закономерности и гипотезы прошлого возводятся в вечную истину.[32]

Успешное использование стратегии невозможно без обратной связи.

Факторы, формирующие стратегию, могут быть классифицированы на две группы: внешние и внутренние, рис.1.1.



Рис.1.1. Факторы и уровни стратегии.

Уровни стратегии связаны с областями применения, для которых они вырабатываются, и образуют своего рода иерархию. Выделяют четыре уровня стратегии: корпоративная, деловая, функциональная, операционная, рис.1.1.

Корпоративная (портфельная) стратегия- формулируется высшими должностными лицами корпорации (президент, вице-президент и др.) и содержит действия, которые должны быть осуществлены для занятия желаемых позиций в бизнесе в разных отраслях, а также подходы к управлению предпринимательскими (хозяйственными) единицами индивидуально и как группы в целом. Такая стратегия связана с решениями по приобретениям в новых отраслях и постепенному выходу из нежелательных отраслей с определением приоритетов в размещении ресурсов и капитала, с укреплением одних подразделений и продажей других.

Стратегия бизнеса (деловая стратегия)- формулируется начальниками подразделений и менеджерами по видам продукции и определяет, как создать и укрепить долговременные конкурентные позиции компании на рынке. Это набор действий и подходов, способных создать существенные конкурентные преимущества, обеспечить высокую рентабельность. В частности, определяется, какие виды продукции и технологии будут разрабатываться, куда и кому сбываться и т.д.

Функциональная стратегия- формулируется начальниками функциональных отделов исходя из специфических подходов и действий, осуществляемых функциональными управляющими для поддержки общей деловой стратегии данного хозяйственного объекта, а также выполнения собственного плана по поддержанию функциональных целей.

Обычно формируются следующие функциональные стратегии: маркетинга, финансов, производства, исследований и разработок, организационных изменений, социальная и экологическая.

Операционная стратегия- формулируется главами операционных подразделений, производственных отделов. Представляет собой еще более узкие и детализированные подходы и действия региональных управляющих и функциональных менеджеров более низкого уровня. Как правило, такие стратегии находят свое выражение в конкретных программах и проектах.

В теории стратегического управления можно выделить несколько стилей стратегического управления, рис.1.2. [27]

Специалисты в области стратегического управления Б. и Р. Ричардсон выделяют следующие подходы к выработке стратегии:

Корпоративное планирование- как подход к выработке стратегии исторически сформировался первым. У его истоков стояли такие «классики» теории стратегического планирования, как И. Ансофф, А. Чандлер, К. Эндрюс и др. Суть данного подхода - определение логических предписаний об организации самого процесса, который представляется как линейно-последовательная процедура принятия решений, включающая высшее руководство в поиск необходимой информации для генерирования, оценки и выбора путей будущего развития предприятия. Таким образом, стратегический анализ ведет к стратегическому выбору, а тот в свою очередь к исполнению стратегических действий. Главная концепция данного подхода заключается в достижении определенного уровня рациональности в выборе стратегического развития на основе ценной информации. Стратегическое планирование является в данном случае прерогативой высшей администрации (т.е. предполагается жесткая централизация процесса принятия решений).

Итеративное планирование -по сравнению с предыдущим подходом является более деструктивным, чем конструктивным. Оно определяется как процесс выработки стратегии, реализуемой на предприятии в действии.

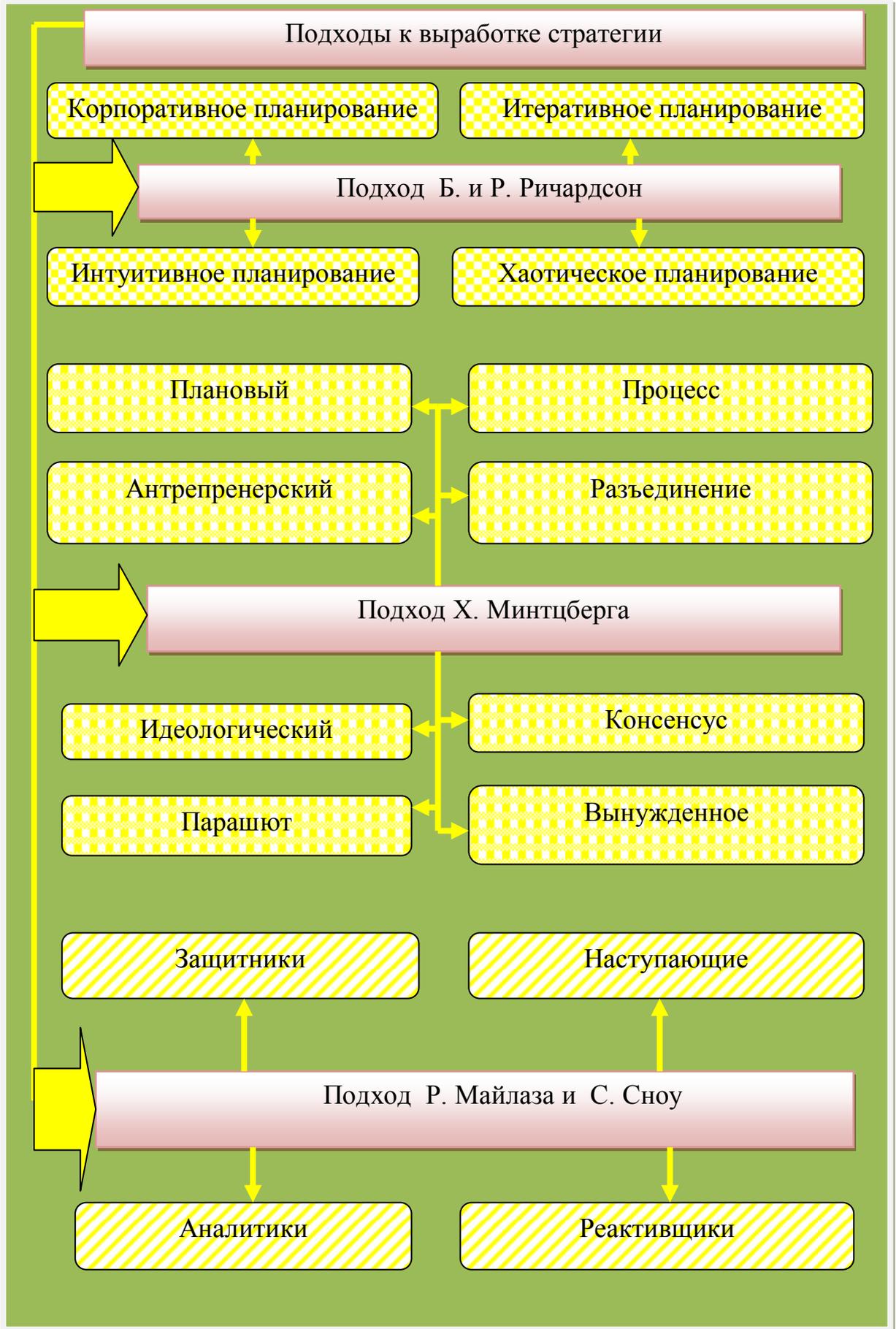


Рис.1.2. Различные подходы к классификации стилей стратегического управления.

Роль высшей администрации определяется как роль «организатора» процесса, объединяющего в целое частные стратегии, которые генерируются в различных структурных подразделениях, однако высшее руководство остается «архитектором» стратегии, так как, во-первых, определяет базовые ориентиры развития, а во-вторых, создает условия, при которых протекает процесс стратегического планирования, - информационную базу и компетентность персонала. Именно поэтому выработка окончательной стратегии развития осуществляется в итеративном режиме.

Итеративное планирование требует более высокой культуры стратегического мышления как у высшего руководства, так и у руководителей более низкого уровня.

Интуитивное планирование - обычно рассматривается как третий подход к стратегическому планированию развития предприятия. Высшее руководство устанавливает цели, которые обеспечивают небольшое, но достаточно устойчивое продвижение. Лица, принимающие решения (ЛПР), вынуждены в конце концов повторять мелкие шаги для достижения поставленной цели и сделать приспособляемость необходимым условием своей деятельности. [27]

Защитники этого подхода утверждают, что он основан прежде всего на опыте и интуиции высшего руководства, а его направленность на постепенное достижение глобальной цели делает его более рациональным и менее дорогостоящим, чем корпоративное планирование. Кроме того, если на предприятии отсутствуют профессионалы в области стратегического планирования в «верхнем эшелоне власти», то первый и второй подходы просто обречены на неудачу. С другой стороны, критики данного подхода к стратегическому планированию доказывают на исторических примерах, что в условиях «стратегического дрейфа», который инициирует интуитивное планирование, предприятие не в состоянии быстро и адекватно реагировать

на меняющиеся условия среды, а также не способно перестраиваться качественно, что очень важно в условиях конкурентной борьбы.

Наконец, четвертый подход к стратегическому планированию - хаотическое планирование - планированием как таковым не является. Как пишут Б. и Р. Ричардсон, в данном случае решения по стратегическому выбору являются результатом взаимодействия между проблемами, решениями, участниками и выбором, все из которых возникают неожиданно друг от друга. Проблемы могут возникать неожиданно и всюду. Решения существуют вне зависимости от того, существуют ли проблемы. Решения принимаются быстро и следуют друг за другом. [12]

Для современного состояния экономики предложенная классификация подходов к стратегическому планированию носит чисто теоретический характер.

При этом нельзя воспринимать данный процесс чисто механически. Каждое предприятие, исходя из своей истории, размеров и специфики деятельности, квалификации высшего руководства и других сотрудников, вправе и обязано выбирать тот подход к стратегическому планированию, который наиболее адекватно отвечает задачам, стоящим перед конкретным первичным хозяйственным звеном.

Известный специалист в области стратегического управления Х. Минтцберг различает следующие восемь стилей стратегического управления:

Плановый- руководство устанавливает точные цели и составляет формальные планы (как средство их реализации), где для каждого более низкого уровня организации определяется, что необходимо для этого сделать. Контроль осуществляется высшим руководством путем «отслеживания» отклонений фактических «выходов» системы от плановых заданий.

Антрепренерский- в данном случае стратегия находится под персональным контролем лидера-менеджера и реализуется под его единоличным руководством.

Идеологический - стратегия представляет собой модель действий, выраженную в коллективном мнении. Здесь высшее руководство выявляет относительно устойчивые мнения о том, какие действия должны быть осуществлены относительно управления нижестоящими подразделениями, и затем на их основе вырабатывает стратегию действий. Таким движущим мотивом реализации стратегии являются некоторые внутрифирменные установки (идеология), разделяемые работниками организации, а контроль деятельности носит децентрализованный характер.

Парашют -высшее руководство определяет всеобъемлющий план действий по реализации выработанной стратегии в форме границ, внутри которых менеджеры более низких уровней иерархии управления имеют свободу действий. Контроль осуществляется путем сравнения достижений с планом и возможностями менеджеров действовать в рамках установленных границ.

Процесс -основной подход в данном случае - упор на процедурные аспекты формирования и реализации стратегии развития: штатное расписание, должностные инструкции, плановый график, должностные предписания руководства.

Разъединение -данный стиль управления противоположен какой-либо форме организации процесса. Отсутствуют единая глобальная цель развития, группа людей, вырабатывающих определенную стратегию или принципы ее формирования. Базовая стратегия, таким образом, создается как некоторый набор не соединенных между собой стратегических альтернатив, разрабатываемых различными менеджерами.

Консенсус -в данном случае возводится в абсолют принцип, гласящий, что реализуется на практике только та стратегия, которая одобрена всеми

исполнителями. Менеджеры определяют общую стратегию через соглашения между собой без административного давления вышестоящего руководства.

Вынужденное- это означает, что внешняя среда диктует принципы формирования стратегии развития предприятия. Таким образом, фирма не в состоянии обеспечить направленные наступательные действия.

Х. Минтцберг считает, что стили стратегического управления определяются в большей степени типом среды, в которой функционирует предприятие. Например, для диверсифицированных компаний в условиях стабильности развития национальной экономики наиболее эффективным будет «плановый» тип, а в условиях нестабильности - «парашют» или «процесс».

Р. Майлаз и С. Сноу предлагают другой подход к определению стилей стратегического управления: [35]

Защитники - лидеры в этих организациях концентрируют свое внимание прежде всего на защите интересов фирмы в освоенных сегментах рынка и уже после этого переходят к выработке альтернативных стратегий.

Наступающие - в этом случае, наоборот, менеджеры изыскивают возможности для завоевания новых рынков и получения преимущества перед конкурентами. Данная линия поведения создает шансы для получения добавочной прибыли, но может привести к периодам неустойчивого функционирования предприятия.

Аналитики- лидеры такого типа поведения успешно работают в условиях стабильной и нестабильной среды. В первом случае они используют формализованные методы управления, а во втором - синтетический подход с подключением действий, основанных на интуиции и быстрой реакции.

Реактивщики - лидеры данного типа в состоянии осуществить эффективный мониторинг окружающей обстановки, однако воспользоваться этим с благоприятным для себя исходом часто не в состоянии. Лучше всего

они действуют тогда, когда среда благоволит им, поэтому нуждаются в постоянном контроле и согласовании своих действий.

Процесс реализации стратегии может быть разделён на два больших этапа:

а) процесс стратегического планирования - выработка набора стратегий, начиная от базовой стратегии предприятия и заканчивая функциональными стратегиями и отдельными проектами;

б) процесс стратегического управления - реализация определённой стратегии во времени, переформулирование стратегии в свете новых обстоятельств.

Стратегическое планирование есть систематизированный и логический процесс, основанный на рациональном мышлении. В то же время оно есть искусство прогнозирования, исследования, расчёта и выбора альтернатив.

## **1.2. Виды стратегий развития организации**

Наиболее распространённые, апробированные практикой виды стратегий фирм отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов: продукт-рынок; отрасль; положение фирмы внутри отрасли; технология. Каждый из элементов может находиться в одном из двух состояний – существующем или новом. Например, в отношении продукта это может быть решение производить тот же продукт, либо переходить к производству нового продукта. [30]

Стратегии развития организации могут быть разных видов. Их классификацию можно проводить по различным признакам. Рассмотрим наиболее распространённый тип классификации, при котором все возможные маркетинговые стратегии делятся на четыре основных группы: стратегии

концентрированного роста, стратегии интегрированного роста, стратегии диверсифицированного роста и стратегии сокращения, рис.1.3.

Классификация стратегий также проводится по функциональным видам деятельности фирмы, рис.1.4.

Стратегия выбора и развития технологий определяет выбор типов технологий, расчет потребностей в мощностях, уровень их конкурентоспособности, пути их развития и совершенствования. [36]

Ресурсная стратегия определяет, какие виды ресурсов будут применяться, потребности в объемах ресурсов, альтернативные возможности их использования, состав поставщиков и контроль качества поставляемых материалов и сырья, пути экономии ресурсов и другие их технико-экономические характеристики.

Инновационная стратегия — определяет инновационную политику организации, какие инновации и в каких подразделениях компании будут разрабатываться и осуществляться, сроки и затраты на их разработку и внедрение.

Логистическая стратегия — определяет общую логистическую модель компании, оптимальные маршруты поставки ее ресурсов и доставки товаров клиентам, наиболее эффективные варианты складирования запасов и товаров, внутризаводских перевозок.

Финансовая стратегия — определяет способы привлечения и объемы привлекаемых финансовых ресурсов, соотношение между собственным и заемным капиталом, основные показатели эффективности финансово-экономической деятельности, принципы управления денежными потоками, расчеты с кредиторами и другие ключевые финансовые характеристики.

Инвестиционная стратегия — определяет источники инвестиционных ресурсов, характер финансирования инвестиционных проектов, направления инвестирования, распределение инвестиционных ресурсов между

## Стратегии развития организации

### Стратегии концентрированного роста

подразумевают деятельность предприятия, направленную на изменение производимого товара или даже рынка, на котором этот товар реализуется. Здесь может быть применена модернизация продукта, поиск нового рынка сбыта и т.д.

Стратегия усиления положения на рынке. При этом происходит “горизонтальная” деятельность – борьба с конкурентами за долю на рынке.

Стратегия поиска новых рынков для уже существующего вида товара.  
Стратегия развития товара.

### Стратегии интегрированного роста

представляют собой деятельность по расширению структуры предприятия. В этом случае рост происходит за счёт “вертикального” развития. Предприятие может начать производить новые продукты или услуги

Стратегия обратной вертикальной интеграции – влияние и контроль за поставщиками, дилерами, распространителями и дочерними организациями.

Стратегия идущей вперед вертикальной интеграции – влияние на конечных покупателей товара

### Стратегии диверсифицированного роста

используются в тех случаях, когда предприятие не имеет возможности развиваться на существующем рынке с производимым товаром.

Стратегия централизованной диверсификации базируется на возможности производства нового продукта за счёт уже имеющихся ресурсов или резервов предприятия. Как правило в качестве источника средств выступают уже производимые товары.

Стратегия горизонтальной диверсификации предполагает внедрение на существующий рынок нового товара, связанного со старым, но технически отличным от уже имеющегося в продаже.

Стратегия конгломератной диверсификации – наиболее сложная для реализации – подразумевает внедрение абсолютно нового товара, не имеющего связей со старыми товарами.

### Стратегии сокращения

применяются, как правило, после долгосрочных периодов развития, и нужны для реорганизации предприятия с целью повышения эффективности его работы.

Стратегия ликвидации бизнеса – полное прекращение деятельности предприятия.

Стратегия “сбора урожая” – направлена на постепенное сокращение деятельности до нулевого уровня с получением максимально возможной прибыли.

Стратегия сокращения деятельности подразумевает ликвидацию каких-либо подразделений организации с целью получения возможности развития других.

Стратегия уменьшения расходов подразумевает сокращение затрат по всем возможным статьям.

Рис.1.3. Классификация стратегий развития организации.

подразделениями компании, показатели отдачи инвестиций, экономические результаты инвестиционных процессов.

Стратегия социальной ответственности — определяет принципы поведения компании и ее обязательства перед государством и обществом, клиентами, персоналом компании, конкурентами, поставщиками.

Стратегия формирования и поддержания имиджа (стратегия PR — Public Relations) — эта стратегия, направлена на создание позитивного образа компании в общественном сознании путем участия компании в деятельности, направленной на социальный прогресс, поддержку малообеспеченных слоев населения, производства товаров и услуг, отвечающих заявленным в рекламе характеристикам.

Маркетинговая стратегия — определяет принципы разработки и сбыта товаров и услуг, ценовую политику, отношения с клиентами, поведение по отношению к конкурентам, рекламу и продвижение товаров и другие характеристики, обеспечивающие компании наиболее успешный сбыт и рост.

Маркетинговые стратегии являются наиболее сложной составляющей экономической стратегии фирмы, поскольку включают в себя довольно много элементов и охватывают различные стороны деятельности компании: стратегия качества, товарная стратегия, стратегия сбыта и продвижения, ценовая стратегия и др., рис.1.4.

Стратегия качества- это разработка мероприятий, направленных на повышение качества обслуживания потенциальных потребителей. [34]

Качество продукции – совокупность свойств, обслуживающая ее способность удовлетворять определенные желания потребителей.

Качество услуги—совокупность характеристик услуги, определяющих её способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности потребителя (ГОСТ Р 50691-94. модель обеспечения качества услуг).

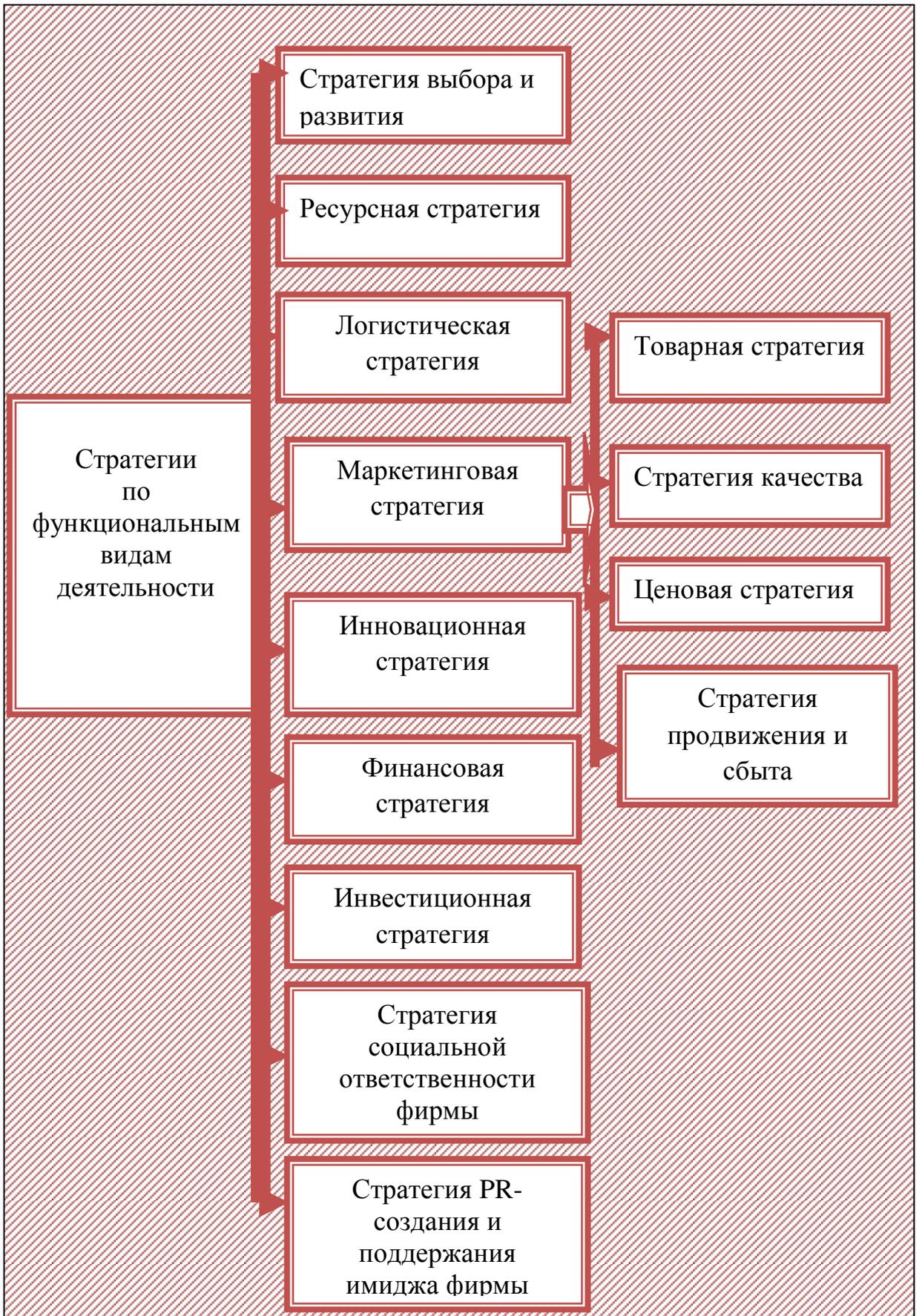


Рис. 1.4. Классификация стратегий по функциональным видам деятельности организации.

Качество туристского обслуживания — это комплекс услуг и мероприятий, обладающих свойствами удовлетворять потребности и желания туристов на отдыхе и в путешествиях. [33]

В России существуют государственные требования к разработке туристского продукта, которые можно считать требованиями по качеству. Общим требованием к туристским услугам, определяющим первичные параметры качества турпродукта является ГОСТ Р 50690-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Туристские услуги. Общие требования», где говорится, что обязательными требованиями к любому туру и туристскому обслуживанию являются: безопасность жизни, здоровья и имущества граждан и охрана окружающей среды. Рекомендуемыми ГОСТом требованиями (а значит, обязательными) являются: соответствие назначению, точность и своевременность исполнения, комплексность, этичность обслуживающего персонала, комфортность, эстетичность и эргономичность. [31]

Можно сформулировать основные направления в организации качества обслуживания туристов: потребительское качество каждой отдельной услуги (размещение, питание, доставка, экскурсии и пр.); функциональное соответствие услуг требованиям определенного сегмента обслуживания (дифференциация); качественная технология предоставления услуг (её эргономичность и комфортность); гарантия в предоставлении заранее оплаченных услуг; анимация обслуживания; гарантия безопасности жизни, здоровья и имущества граждан и окружающей среды; квалифицированные кадры.

Каждый из этих аспектов важен и служит достижению качественного обслуживания туристов. Показатели качества оговариваются и утверждаются в договоре купли-продажи, заключаемом с клиентом.

Товарная стратегия- это разработка направлений оптимизации товарной номенклатуры и определение ассортимента товаров(услуг),

наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективность деятельности предприятия в целом.

Товарная политика фирмы – комплекс базовых решений по выводу на рынок нового товара(услуги), сохранению старого товара(услуги), изменению и расширению ассортимента товара (услуги). [15]

Стратегия ценообразования — это возможный уровень, направление, скорость и периодичность изменения цен в соответствии с рыночными целями предприятия. Для классификации ценовых стратегий, ориентированных на спрос, можно использовать несколько критериев, табл.1.1.

Таблица 1.1

## Классификация ценовых стратегий

№ п/п	Классификация стратегий	Виды стратегий	характеристика
1	По уровню цен на новые товары(услуги)	«снятия сливок»	кратковременное конъюнктурное завышение цен
		«цены проникновения»	значительное занижение цен на товар
		«среднерыночных цен»	выпуск новых товаров по среднеотраслевой цене
2	По степени изменения цены	«стабильных цен»	неизменных при любом изменении рыночных обстоятельств
		«скользящей падающей цены» или «исчерпания»	ступенчатое снижение цен после насыщения первоначально выбранного сегмента.
		«роста проникающей цены»	повышение цен после реализации стратегии цены проникновения.
3	По степени дифференциации товаров и потребительских цен	«дифференциации цен на взаимосвязанные товары»	Использование широкого спектра цен на субституты, дополняющие и комплектующие товары.
		«ценовых линий»	Использование резкой дифференциации цен на ассортиментные виды товара.
		«ценовой дискриминации»	Продажа одного товара(услуги) различным клиентам по разным ценам или предоставление ценовых льгот некоторым клиентам.

Стратегии сбыта и продвижения товара (услуги)- направлена на достижение максимального уровня спроса.

Методы стимулирования — это всевозможная деятельность фирмы по распространению сведений о достоинствах своего товара и убеждению целевых потребителей покупать его.

Комплекс стимулирования сбыта состоит из четырех основных средств воздействия: реклама, стимулирование сбыта, пропаганда, личная продажа.

Реклама — любая платная форма неличного представления и продвижения идей, товаров и услуг . [26]

Перед рекламой может быть поставлено множество конкретных задач в области коммуникаций и сбыта. Некоторые из них приведены в табл.1.2.

Таблица 1.2

## Возможные цели рекламы

Вид рекламы по целям	Задачи рекламы
Информативная	Рассказ рынку о новинке или о новых применениях существующего товара + Информирование рынка об изменении цены + Объяснение принципов действия товара + Исправление неправильных представлений или рассеяние опасений потребителя + формирование образа фирмы
Увещательная	Формирование предпочтения к марке + Поощрение к переключению на Вашу марку + Изменение восприятия потребителем свойств товара + Убеждение потребителя совершить покупку не откладывая + Убеждение потребителя в необходимости принять коммивояжера
Напоминающая	Напоминание потребителю о том, что товар может потребоваться им в ближайшем будущем + Напоминание потребителям о том, где купить товар + Удержание товара в памяти потребителей в периоды межсезонья + Поддержание осведомленности о товаре на высшем уровне

Основные носители рекламы:

- реклама в прессе: ( газеты; журналы общего назначения; специальные журналы; фирменные бюллетени; в справочниках, в телефонных книгах и др.);

-прямая реклама: по почте (direct mail); лично;

-печатная реклама: престиж-реклама фирмы; проспекты; каталоги; буклеты; плакаты; листовки, открытки, календари;

- радио-реклама;
- экранная реклама: кино; телевидение, видео; слайд-проекция; полиэкранный.
- реклама со сцены;
- наружная реклама: крупногабаритные плакаты; мультимедийные плакаты; электрифицированная реклама; свободностоящие витрины;
- реклама на транспорте: на наружных поверхностях транспортных средств; в салонах транспортных средств; на вокзалах, станциях метро, аэропортах и т.д.;
- реклама на месте продажи: витрины; вывески, планшеты; упаковка; натурные образцы новинок (готовящихся к выпуску);
- малые формы — сувенирная реклама (авторучки, папки, линейки, часы, бьюти-продукты и т.д.). [5]

Стимулирование сбыта — кратковременные побудительные меры поощрения покупки или продажи товара или услуг.

Среди целей стимулирования сбыта, различают стратегические, специфические и разовые, табл. 1.3.

Таблица 1.3

### Цели стимулирования

№ п/п	Виды целей	характеристика
1	Стратегические	Увеличить число потребителей Увеличить количество товара, покупаемое потребителем Увеличить оборот до показателей, намеченных в плане маркетинга Выполнить показатели плана продаж.
2	Специфические	Ускорить продажу наиболее выгодного товара Повысить оборачиваемость какого-либо товара Избавиться от излишних запасов Придать регулярность сбыту сезонного товара Оказать противодействие возникшим конкурентам Оживить продажу товара, сбыт которого переживает застой Придать товару определенный имидж, сделать его легко узнаваемым.
3	Разовые	Извлечь выгоду из ежегодных событий (Рождество, Новый год и т.д.) Воспользоваться отдельной благоприятной возможностью (годовщина создания фирмы, открытие нового филиала и т.п.) Поддержать рекламную компанию

Выбор средств стимулирования, в общем, зависит от поставленных целей. Все средства можно объединить в три большие группы:

ценовое стимулирование (продажа по сниженным ценам, льготные купоны, дающие право на скидку);

предложения в натуральной форме (премии, образцы товара);

активное предложение (конкурсы покупателей, игры, лотереи).

Пропаганда ("паблисити") — неличное и не оплачиваемое спонсором стимулирование спроса на товар, услугу или деловую организационную единицу посредством распространения о них коммерчески важных сведений в печатных средствах информации или благожелательного представления по радио, телевидению или со сцены.

Личная продажа— устное представление товара в ходе беседы с одним или несколькими покупателями с целью совершения продажи. [5]

Эффективность средств стимулирования бывает разной в зависимости от этапа жизненного цикла товара(услуги),рис.1.5.

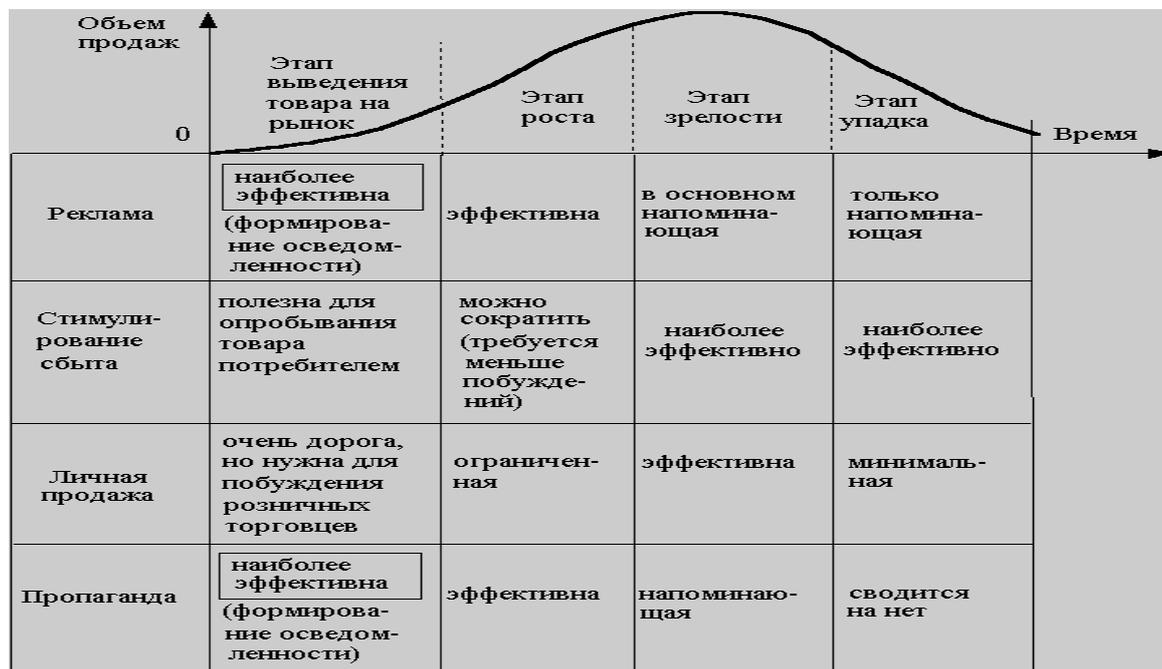


Рис.1.5. Эффективность средств стимулирования на различных этапах жизненного цикла товара (услуги).

Рассмотренные выше стратегии направлены на развитие внутреннего потенциала компании, усиление ее факторов, обеспечивающих рыночный успех.

### **1.3.Разработка стратегии организации: цели, задачи , этапы**

Функционально процедурой стратегического планирования должно заниматься специальное подразделение - отдел стратегического планирования, который может также выступать в качестве структурной единицы плановой службы предприятия.

Отдел стратегического планирования выполняет пять основных функций: 1) формирует стратегическое мышление на предприятии; 2) занимается сбором и анализом стратегической информации, позволяющей высшему руководству осуществлять процесс целеполагания; 3) организует работу по выработке общей стратегии развития предприятия; 4) координирует работу подразделений предприятия по разработке функциональных стратегий и крупных программ, а также осуществляет стыковку разделов перспективного планирования; 5) осуществляет контроль за выполнением стратегического плана.

Цель разработки стратегии - повышение управляемости бизнеса за счет вовлечения и обучения персонала в принятие управленческих решений.

Основные задачи разработки стратегии являются следующие:

- 1) Формирование стратегического видения;
- 2) Установление целей;
- 3) Разработка стратегии, рис.1.6.

Стратегическое видение – взгляды менеджера в компании на то, какими видами деятельности организация собирается заниматься (а также взгляды на долгосрочный курс). [4]

Стратегическое видение необходимо руководству компании, чтобы снять все сомнения относительно долгосрочных перспектив развития компании. Хорошо обоснованное стратегическое видение – обязательное условие для обеспечения эффективного стратегического лидерства.

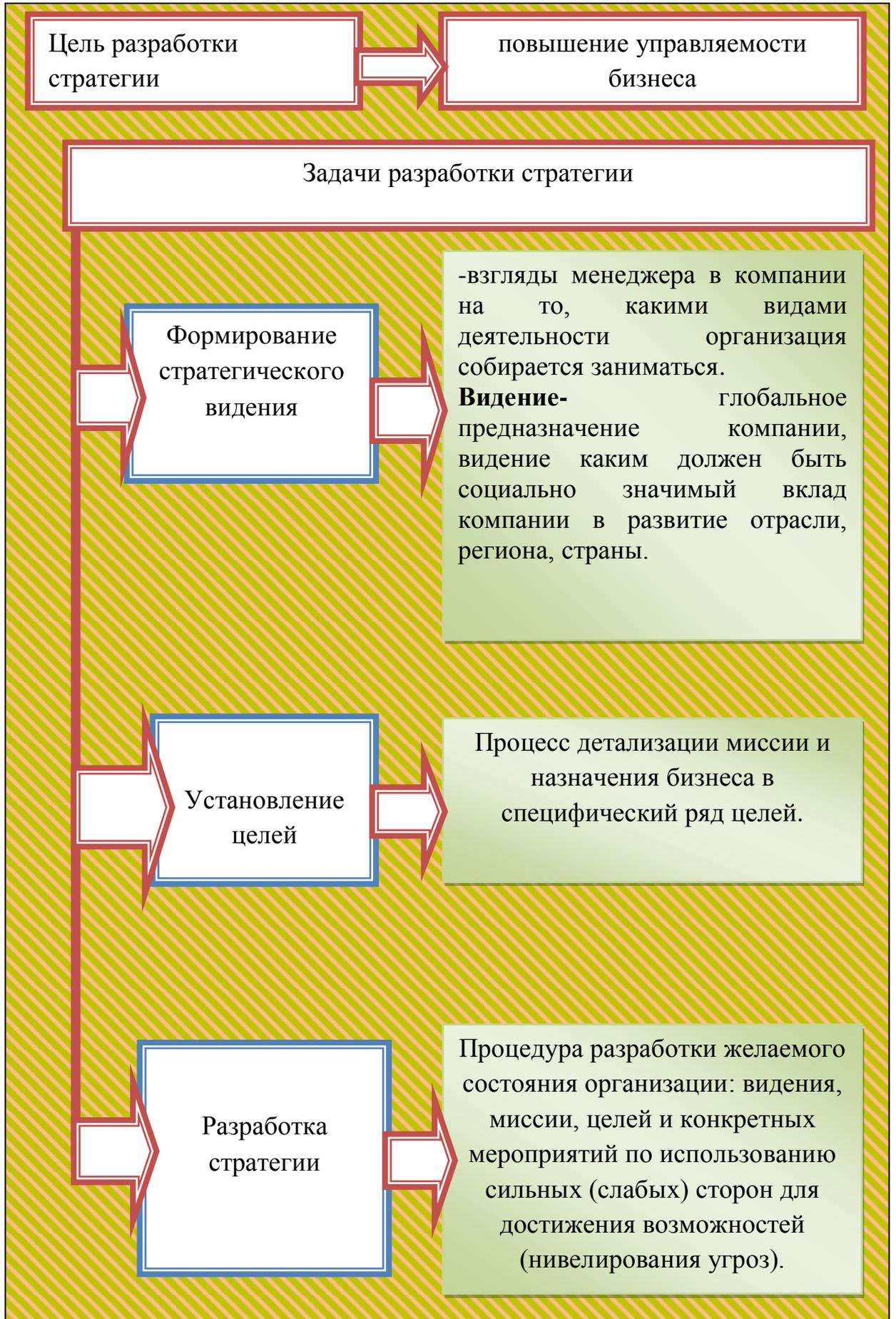


Рис.1.6.Сущность, цели и задачи разработки стратегии организации.

Менеджер не может эффективно работать в качестве лидера или разработчика стратегии без ясной концепции своего бизнеса. Эффективная разработка стратегии начинается с определения того, что организация должна, а чего не должна делать и виденье того куда организация должна направляться. Компании без стратегического видения не уверены в том, какие позиции они пытаются завоевать. Существует 3 аспекта в формировании хорошо отработанного стратегического видения и обоснования миссии компании:

- 1) Понимание, в каких сферах бизнеса работает компания.
- 2) Объяснение стратегического видения и миссии компании ясно, доходчиво и вдохновенно.
- 3) Своевременное решение, когда изменит стратегический курс и миссию компании.

Основная общая цель организации — четко выраженная причина ее существования — обозначается как ее миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии. [3]

Установление целей — процесс детализации миссии и философии (назначения бизнеса) в специфический ряд целей. В то же время так начинается необходимый процесс направления усилий каждой части организации в соответствующее русло. Цели нужны для каждого ключевого результата, который компания считает важным для достижения успеха.

Разработка стратегии развития предприятия - процедура разработки желаемого состояния организации: видения, миссии, целей ( карты целей компании и счетной карты ключевых показателей эффективности) и конкретных мероприятий по использованию сильных (слабых) сторон для достижения возможностей (нивелирования угроз). [11]

В ходе разработки стратегии определяются сильные и слабые стороны, причинно-следственные связи, карта решений, цели, ответственные исполнители, рис.1.7.



Рис.1.7.Определение показателей в ходе разработки стратегии.

Рассмотрим технологию разработки стратегии развития компании по этапам:

Предварительный этап - необходимо создать приказом по предприятию рабочую группу и презентовать каким образом будет проводиться разработка стратегии.

1 этап разработки стратегии: Определение сильных, слабых сторон внутренней системы предприятия - проводится каждым экспертом самостоятельно на основе специального шаблона.

2 этап разработки стратегии: Определение возможностей и угроз в развитии бизнеса со стороны внешней среды предприятия - проводится также каждым из экспертов самостоятельно.

3 этап разработки стратегии: Экспертная оценка сильных/слабых сторон, возможностей и угроз - на совместном совещании эксперты определяют, какие из представленного совокупного перечня действительно являются сильными (слабыми) сторонами, возможностями (угрозами), и также классифицируют их по различным параметрам.

4 этап разработки стратегии: Разработка шаблона для установления причинно-следственных связей.

Разрабатывается и раздается шаблон каждому эксперту для оценки и разработки причинно-следственных связей. Общее правило на данном этапе - сначала выявить связи между 2 мя объектами, затем пары между собой, а затем обратные связи.

5 этап разработки стратегии: Установление причинно-следственных связей возникновения угроз, между сильными сторонами и возможностями в развитии бизнеса. На этом этапе проводится совместное совещание с экспертами и они вместе определяют наличие причинно-следственной связи.

6 этап разработки стратегии: Подготовка шаблона матриц для экспертной оценки возможных решений. На этом этапе готовятся таблицы возможных решений и эксперты самостоятельно определяют наличие на их взгляд связи между тем или иным фактором - ставя в клетку знак "+" или оставляя его пустым.

7 этап разработки стратегии: Экспертная оценка возможных решений на пересечении строк и столбцов матриц - определяют эксперты сначала индивидуально, затем на общем собрании.

8 этап разработки стратегии: Расчет сбалансированности предполагаемых решений и формирование рекомендаций по усилению, ослаблению загруженности ресурсов или излишних надежд на сильные стороны. Определяется как процентное отношение числа найденных решений к числу возможных решений.

9 этап разработки стратегии: Мозговой штурм по возможным решениям в поле Сильные стороны / возможности. Результатом является набор решений: как использовать сильную сторону для достижения возможности?

10 этап разработки стратегии: Мозговой штурм по возможным решениям в поле Сильные стороны / угрозы. Корректировка возможных решений. Результатом является набор решений: 1. Как предупредить появление угрозы используя сильную сторону? 2. Что делать, если угроза наступила? 3. Если угроза наступила, что необходимо сделать чтобы сильная сторона не превратилась в слабую?

11 этап разработки стратегии: Мозговой штурм по возможным решениям в поле Слабые стороны / возможности.

Результатом является набор решений: 1. Что необходимо сделать со слабой стороной, чтобы перевести ее в сильную для достижения возможности? 2. Что сделать для того, чтобы слабая сторона не мешала осуществлению возможности?

12 этап разработки стратегии: Мозговой штурм по возможным решениям в поле Слабые стороны / угрозы. Результатом является набор решений: 1. Что сделать со слабой стороной для предупреждения появления угрозы? 2. Что делать со слабой стороной при появлении угрозы?

13 этап разработки стратегии: Разработка миссии, ценности, руководящих принципов, стратегических, долгосрочных и среднесрочных целей предприятия.

Миссия - основная (общая) цель деятельности организации, четко выражающая причины ее существования, ее общественно-социальную значимость. [24]

Практически все фирмы, процветающие в настоящее время на рынке, официально сформулировали свою миссию в письменном виде - в форме программного заявления. Утвержденная миссия определяет всю деятельность организации: от планирования до сбыта готовой продукции или предоставления услуг.

Ценности компании: ключевые ориентиры, которые декларирует компания.

Руководящие принципы компании - то, чем предполагает пользоваться компания для достижения целей.

Карта стратегии организации формируется в соответствии со типовой формой. На карте стратегии должны быть указаны стратегические цели организации и основные причинно-следственные связи между ними, в разрезе финансовой, клиентской, внутренней и перспективной персонала. Количество целей на карте стратегии не должно превышать 3-5 по каждому разделу. Количество причинно-следственных связей следует делать минимальным.

На карте стратегии нельзя указывать проекты и функции (процессы), выполняемые в организации. Формулировки целей должны иметь обобщенный характер. Счетная карта по организации в целом формируется в соответствии со следующей формой. На счетной карте организации указываются стратегические цели (переносятся из карты стратегии), измеряемые показатели достижения стратегических целей, целевые критерии достижения стратегических целей с детализацией на планируемые периоды, привязка с бизнес-процессам первого уровня.

14 этап разработки стратегии: Определение среднесрочных, долгосрочных и стратегических сроков реализации решений.

Необходимо определить руководителя проекта внедрения стратегических мероприятий, провести анализ дублирования мероприятий (т.е. одинаковых мероприятий для достижения различных возможностей или используя разные стороны), оценить трудоемкости выполнения мероприятий (при помощи поиска в Интернете сроков или в ручную).

15 этап разработки стратегии: Определение последовательности реализации решений в достижении возможностей (срок, ответственный, исполнители, ранг). Последовательность реализации решений основывается на установленной причинно-следственной связи, а затем экспертной оценке важности и привлекательности.

16 этап разработки стратегии: Определение последовательности реализации решений для предотвращения угроз. Последовательность разрабатывается согласно дереву причинно-следственных связей.

17 этап разработки стратегии: Балансировка ресурсов и сроков. Сущность процедуры балансировки состоит в выравнивании загрузки руководителей структурных подразделений в рамках совмещения работ по развитию и текущей деятельности.

18 этап разработки стратегии: Утверждение приказа и концепции генеральным директором. При необходимости оформляется приказ по изменению организационной структуры.

В рамках выбранной базовой стратегии возможно несколько курсов действий, которые принято называть стратегическими альтернативами.

Разработка стратегии должна затрагивать все уровни управления предприятия, так как решения, вырабатываемые при стратегическом планировании, имеют отношение ко всем сотрудникам организации. Поэтому необходимо согласование интересов при выработке стратегии. Групповое обсуждение, кроме того, позволяет рассмотреть большое число альтернатив. Но и сходимость при групповом выборе существенно ниже, чем при

единоначалии. Поэтому обычно имеет место групповое обсуждение и единоличное принятие окончательного решения. [24]

Выбранная стратегия оценивается в процессе анализа правильности и достаточности учета при выборе основных факторов определяющих возможности осуществления стратегии. Вся процедура оценки, в конечном счете, подчинена одному: приведет ли выбранная стратегия к достижению предприятием своих целей. Это является основным критерием оценки. Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:

- соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения. Проверяется насколько стратегия увязана с требованиями основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и динамики развития жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т. п.

- соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы. В данном случае оценивается, насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли стратегия возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализации стратегии во времени и т. п.

- приемлемость риска, заложенного в стратегии. Оценка оправданности риска проводится по трем направлениям: реалистичность предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии; к каким негативным последствиям для фирмы может привести провал стратегии; оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

Разработанная стратегия может оказаться бесполезной, если предприятие не создает механизма ее реализации. Это отдельная большая проблема, включающая построение адекватных стратегий организационных структур, финансирование функциональных стратегий, подбор руководителей, обладающих качествами лидера, создание корпоративной

культуры, позволяющей всем сотрудникам, лучше раскрыть свои качества.  
[42]

Резюмируя выше изложенное, можно сделать вывод: стратегия фирмы - это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных компанией целей. Сущность выработки стратегии состоит в том, чтобы нужное направление развития из много численных альтернатив и направить производственно-хозяйственному пути.

Исходя из необходимости решения задач в процессе разработки стратегии производится: оценка потенциала фирмы, ее возможностей и ресурсов для достижения общих целей; анализ внутренних факторов, обеспечивающих рост и укрепление позиций фирмы: коммерческих, технологических, социальных; анализ внешних факторов, требующих принятия мер, направленных на приспособление к изменившимся условиям и возникшим ситуациям; оценка альтернативных направлений деятельности фирмы и выбор оптимальных вариантов для достижения поставленных целей; принятие решений, взятых за основу при разработке долгосрочных планов функционирования и развития фирмы.

На основе проведенного анализа в процессе разработки стратегии происходит формирование стратегического мышления путем обсуждения и согласования с управленческим линейным аппаратом концепции развития фирмы в целом; рекомендация новых стратегий развития, создание новых видов товаров (услуг), совершенствование уже имеющихся товаров (услуг), формулирование проектов целей и подготовка директив для долгосрочного планирования, а также разработка стратегических планов и контроль за их выполнением.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «НОВЫЙ ФОРМАТ»**

### **2.1. Краткая организационно-экономическая характеристика ООО «Новый формат»**

Туристическая компания ООО «Новый формат» была основана в 1991 г. ООО «Новый формат» является обществом с ограниченной ответственностью и осуществляет свою деятельность на основании Устава, (см. приложение 1), Закона «Об обществах с ограниченной ответственностью», ГК РФ, НК РФ, ТК РФ и др. российского законодательства.

Основным видом деятельности компании является въездной и выездной туризм. Фирма занимается туроператорской деятельностью, разрабатывает разнообразные туристские маршруты.

Туроператор- организация, занимающаяся комплектацией туров и формированием комплекса услуг для туристов. Туроператор разрабатывает туристские маршруты, насыщает их услугами посредством взаимодействия с поставщиками услуг, обеспечивает функционирование туров и предоставлении услуг, подготавливает рекламно-информационное издание по своим турам, рассчитывает цены на туры, передаёт турагентам для их последующей реализации туристам.

Также фирма, как турагент занимается реализацией готовых туров других туроператорских фирм, предоставляя туристам самые разнообразные услуги (туры, экскурсии) во всем мире. Адрес компании: г. Москва, Земляной Вал ул., 27, строение 1. Среднесписочная численность составляет 32 человека.

Организационная структура предприятия представлена на рис. 2.1.

ООО «Новый формат» возглавляет Директор. Все работники ООО «Новый формат» назначаются на должности, перемещаются и освобождаются от должностей Директором ООО «Новый формат» в

соответствии с законодательством Российской Федерации и иными нормативными правовыми актами.

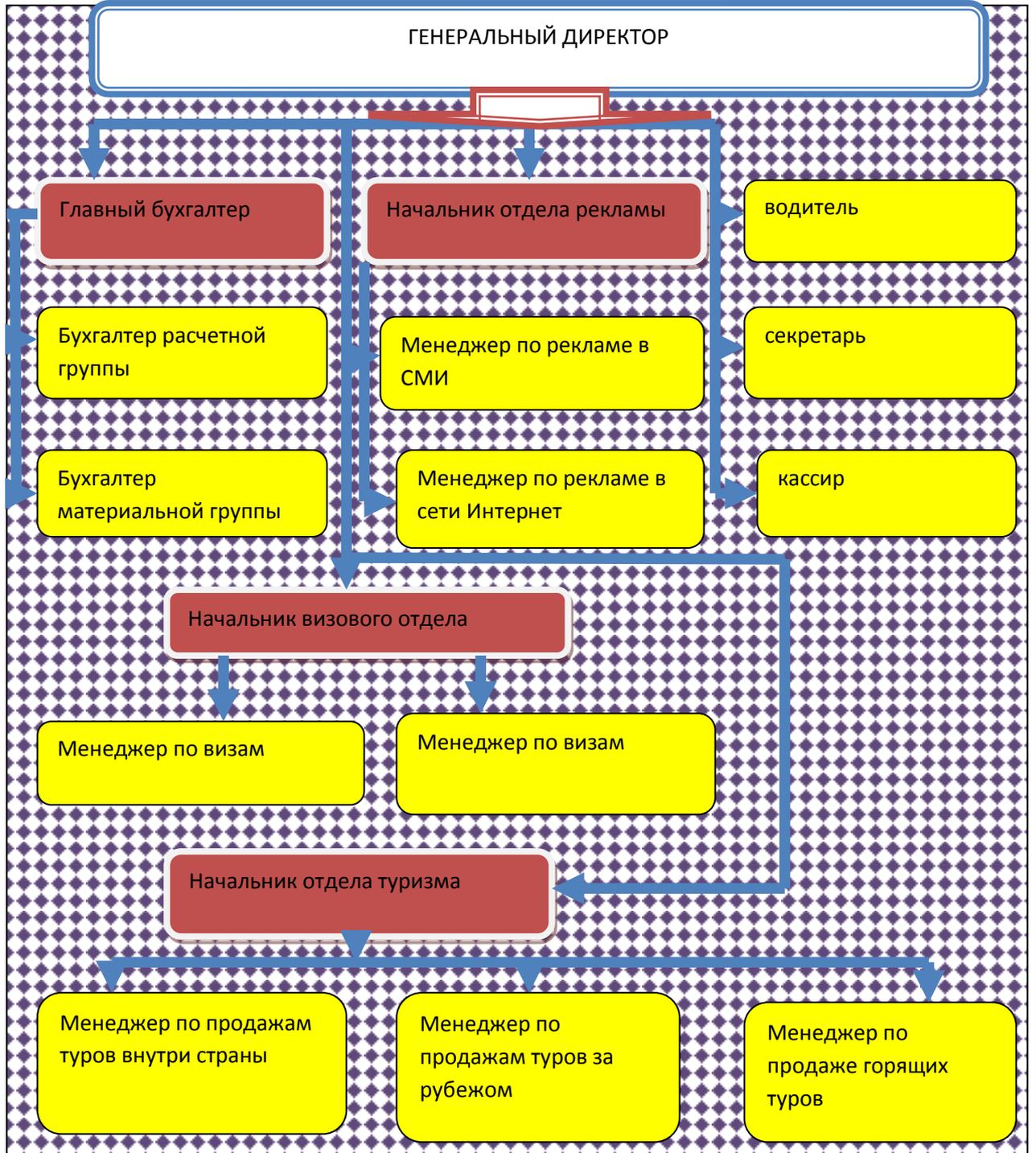


Рис.2.1. Организационная структура предприятия ООО «Новый формат»

В своей деятельности Директор ООО «Новый формат» руководствуется законодательством Российской Федерации, нормативными правовыми

актами РФ, Уставом предприятия, локальными нормативными актами Предприятия.

Директор ООО «Новый формат» осуществляет следующие полномочия:

- обеспечивает соблюдение законодательства Российской Федерации, соответствующего субъекта Российской Федерации, локальных нормативных актов Предприятия;

- осуществляет руководство финансово-хозяйственной деятельностью ООО «Новый формат» в соответствии с утвержденным Предприятием бюджетом;

- представляет интересы предприятие ООО «Новый формат» в отношениях с государственными органами Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, средствами массовой информации, общественными организациями, физическими и юридическими лицами;

- от имени Предприятия заключает с юридическими и физическими лицами договоры, необходимые для реализации функций ООО «Новый формат»;

- подписывает приказы, распоряжения, баланс, годовой отчет и иные документы, касающиеся деятельности организации;

- от имени Предприятия заключает с работниками ООО «Новый формат» коллективный договор, утверждает правила внутреннего трудового распорядка, должностные обязанности работников ООО «Новый формат»;

- в соответствии с законодательством Российской Федерации, утверждает цены и тарифы на предоставляемые ООО «Новый формат» услуги и работы, на основании методики, утверждаемой Предприятием;

- занимается организацией обучения персонала, повышения квалификации сотрудников.

- проводит контроль за соблюдением норм трудового законодательства в работе с персоналом.

- осуществляет прием на работу, перевод и увольнение с работы работников, осуществляет их перемещение, поощрение и наложение взысканий, утверждает графики отпусков, решает иные вопросы, вытекающие из трудовых отношений.

Главный бухгалтер ООО «Новый формат» осуществляет следующие функции:

- обеспечивает организацию и ведение бухгалтерского и налогового учета;

- исполняет обязанности Предприятия по уплате налогов и сборов по месту нахождения ООО «Новый формат» в соответствии с законодательством Российской Федерации, соответствующего субъекта Российской Федерации и учетной политикой Предприятия;

- организует работу по взысканию дебиторской задолженности;

- обеспечивает постановку в соответствующих органах на учет Предприятия по месту нахождения обособленных структурных подразделений Предприятия и закрепленного за ООО «Новый формат» недвижимого имущества;

- принимает участие на собраниях кредиторов в установленном законом порядке, совершает иные действия в рамках полномочий, предоставленных кредиторам законодательством о банкротстве;

- осуществляет государственную регистрацию в налоговых органах контрольно-кассовых машин, используемых для денежных расчетов с населением;

- осуществляет государственную регистрацию и снятие с учета в соответствующих уполномоченных органах транспортных средств и прицепов (полуприцепов) к ним, принадлежащих Предприятию на праве хозяйственного ведения;

- организует делопроизводство и работу с документами, содержащими государственную тайну и сведения конфиденциального характера, в соответствии с законодательством Российской Федерации, а также определяет круг должностных лиц, имеющих право доступа к этим документам.

На кассира возлагаются следующие функции: осуществление операций с денежными средствами и ценными бумагами, ведение кассовой книги, составление кассовой отчетности.

Менеджер по рекламе занимается организацией работы по рекламированию предлагаемых услуг, осуществление взаимодействия с деловыми партнерами, консультантами, экспертами, популярными лицами с целью совершенствования рекламной деятельности.

Менеджер по продажам предоставляет информацию клиентам, бронирует и оформляет билеты, продает туры клиентам, и выполняет план продаж.

На секретаря руководителя возлагаются следующие функции: осуществление работы по организационно-техническому обеспечению административно-распорядительной деятельности руководителя, ведение делопроизводства, организация приема посетителей.

Все работники предприятия при выполнении должностных обязанностей руководствуются должностными инструкциями, несут персональную ответственность за невыполнение или ненадлежащее выполнение возложенных на них обязанностей.

Проведем анализ основных экономических показателей деятельности организации ООО «Новый формат» с 2008-2010 г.г.

Основные экономические показатели предприятия ООО «Новый формат» на основании бухгалтерских балансов и отчетов о прибылях и убытках(см.приложение 2-3), представлены в табл.2.1.

Таблица 2.1.

Основные экономические показатели предприятия ООО «Новый  
формат» с 2008-2010 г.г.

Показатели	2008 г.	2009 г.	2010 г.	Отклонение 2010 г. от 2008 г.
Выручка от реализации, тыс. руб.	19326,7	21780,4	24445,2	+5118,5
Среднегодовая стоимость всего капитала, тыс. руб.	9148	10222	10312	+1164
Общая сумма собственного капитала (1 раздел пассива, стр.490), тыс. руб.	7161	7347	8310	+1149
Сумма долгосрочных пассивов предприятия (стр.590 баланса), тыс. руб.	31	71	43	+12
Сумма краткосрочных пассивов предприятия, тыс. руб.	1956	2804	2002	+46,0
Общая стоимость заемных средств предприятия, тыс. руб.	1987	2875	2045	+58,0
Коэффициент оборачиваемости капитала= Выручка/ Среднегодовая стоимость всего капитала	2,11	2,13	2,13	+0,02
Продолжительность оборота капитала= (сумма капитала×360 дней)/сумма выручки, дни	170,40	168,95	151,86	-18,54
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала= выручка/сумма собственного капитала	2,69	2,96	2,94	+0,25
Прибыль от продаж, тыс. руб.	962,1	1092	1739,4	+777,3
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ОТЧЕТНОГО ПЕРИОДА, тыс. руб.	+768,84	+874,2	+1494,95	+726,11
Рентабельность всего капитала, %= (Прибыль/капитал)×100%	10,52	10,68	16,87	+6,32
Рентабельность продаж, %=(Прибыль/выручка)×100%	4,97	5,02	7,12	+2,15

По данным табл.2.1. видно, что на протяжении анализируемого периода наблюдается рост выручки от реализации на 5118,5 тыс. руб. Так, по состоянию на 2010 г. выручка составила 24445,2 тыс. руб.

Показатели прибыли также увеличились. Так, прибыль от продаж и чистая прибыль составили 1739,4 тыс. руб. и 1494,95 тыс. руб. соответственно, а это на 777,3 тыс. руб. и 726,11 тыс. руб. выше по сравнению с показателем 2008 г., рис.2.2. В связи с увеличением

прибыльности предприятия, произошло увеличение рентабельности. Рентабельность продаж увеличилась на 2,15% и составила 7,12%, рентабельность всего капитала составила 16,87%, а это на 6,32% выше по сравнению с показателем 2008 г.

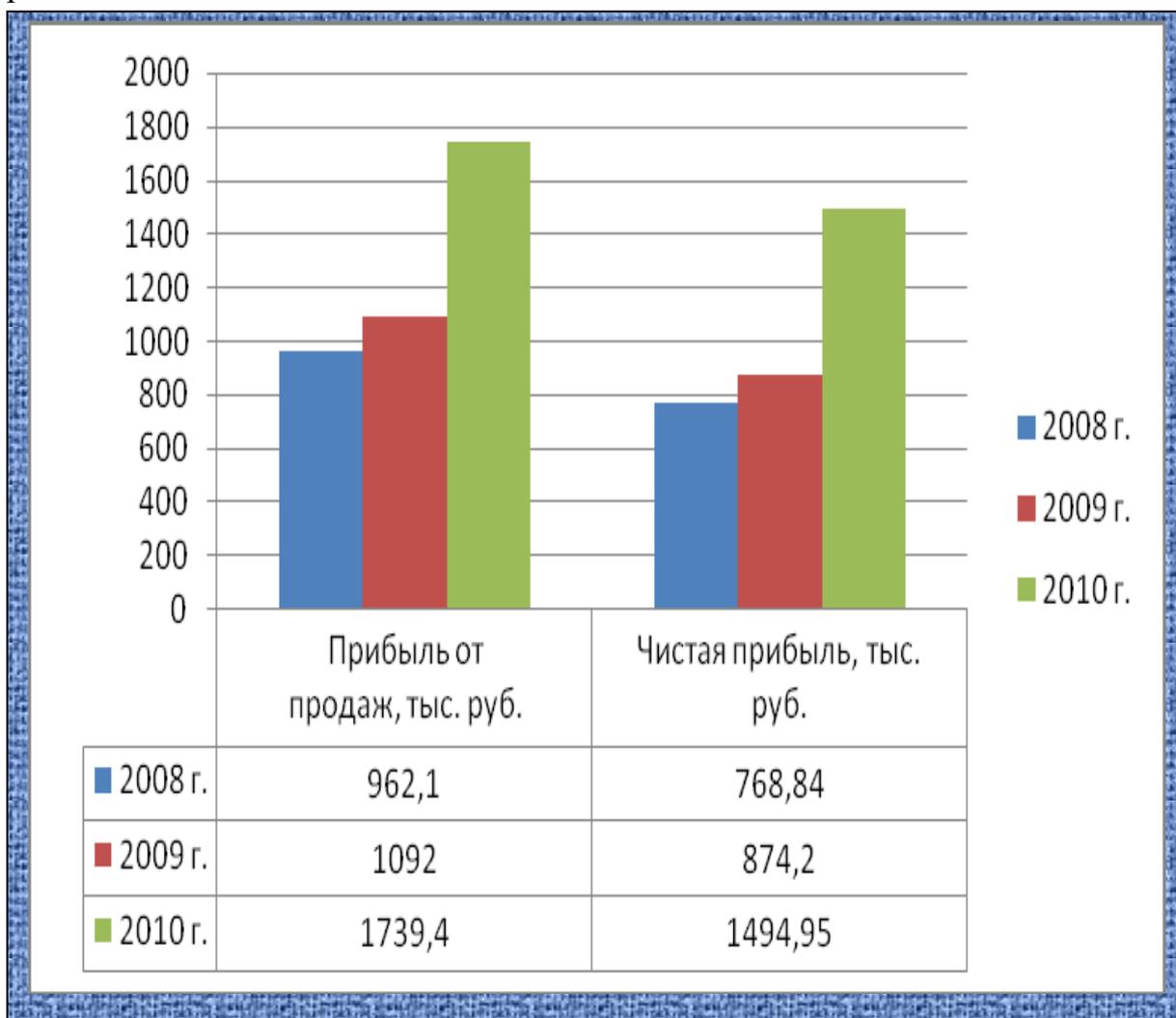


Рис.2.2. Динамика экономических показателей ООО «Новый формат» с 2008-2010г.г.

Общая сумма капитала предприятия на 2010 г. составляет 10312 тыс. руб., а это на 1164 тыс. руб. больше по сравнению с показателем 2008 г. Наибольший удельный вес в общей структуре баланса занимают собственные средства, так их стоимость на конец анализируемого периода составляет 8310 тыс. руб., тогда как заемные средства составили 2045,0 тыс. руб. Наблюдается незначительное увеличение стоимости заемных средств, а

именно на 58,0 тыс. руб., в основном это произошло за счет увеличения краткосрочной кредиторской задолженности, которая увеличилась на 46,0 тыс. руб.

Показатели эффективности капитала показывают улучшение, так продолжительность оборота капитала ускорилась на 18,54 дня, коэффициент оборачиваемости капитала остался на прежнем уровне и составил 2,13, это незначительное изменение по отношению к показателю 2008 г.(+0,02).

В целом по предприятию можно сделать вывод, что предприятие ежегодно увеличивает выручку и прибыль, показатели рентабельности увеличились. Капитал предприятия в основном сформирован за счет собственных средств предприятия, лишь небольшая доля приходится на заемные источники финансирования. Продолжительность оборота капитала ускорилась. Это следует оценить положительно.

## **2.2. Анализ стратегии развития организации ООО «Новый формат»**

Проведем анализ стратегии развития организации ООО «Новый формат». В стратегии развития организации важное место принадлежит миссии и целям компании. Миссия – это общая цель деятельности организации. Под миссией часто понимают не только собственно миссию, но и всю конструкцию, которая включает в себя: 1) Миссию; 2) Стратегическое видение ; 3) Ценности; 4) Ответственность.

Миссия организации ООО «Новый формат» заключается в улучшении повседневной жизни людей, предоставляя возможность комфортно проводить досуг, благодаря широкому выбору туристического отдыха наивысшего качества, рис.2.3.



Рис. 2.3. Миссия, видение, ценности компании ООО «Новый формат».

Ответственность ООО «Новый формат» перед обществом: Мы вносим свой вклад в развитие нашей страны и улучшение жизни каждого жителя России.

Цели — это конкретизация миссии организации в форме, доступной для управления процессом их реализации.

Основная цель организации ООО «Новый формат» - ежегодное увеличение прибыли в среднем на 20%, за счет:

- повышения конкурентоспособности туристского продукта и услуг на рынках въездного и выездного туризма;

- тщательного изучения рынков сбыта туристских услуг для выработки стратегии организации по их удержанию;

- исследования и прогнозирования текущих и перспективных потребностей клиентов для выработки основных направлений деятельности;

- комплексного воздействия на клиентов фирмы на всех этапах туристского обслуживания;

- поддержания имиджа туристской организации;

- целенаправленных информационно-рекламных мероприятий;

- обеспечения условий, необходимых для развития творческого потенциала работников туристской организации и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе;

- определения критических областей управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов.

Дерево целей предприятия ООО «Новый формат» представлено на рис.2.4.

Таким образом, на рис.. видно, что предприятие ООО «Новый формат» имеет финансовые цели, маркетинговые цели, производственные и цели , направленные на совершенствование кадровой политики организации.



Рис.2.4. Дерево целей ООО «Новый формат».

Дерево целей составляется ежегодно, цели предприятия не являются застывшими, они постоянно пересматриваются, совершенствуются.

Для достижения поставленных целей, предприятие разрабатывает стратегии. Рассмотрим существующие стратегии развития предприятия ООО «Новый формат». Основные стратегии, оказывающие влияние на увеличение выручки и прибыли организации являются: товарная стратегия, стратегия качества, ценовая стратегия, стратегия сбыта и продвижения. Рассмотрим подробнее эти стратегии на предприятии ООО «Новый формат».

Товарная стратегия ООО «Новый формат» заключается в определении оптимального ассортимента услуг, предоставляемых туристам и включает в себя разработку туров наиболее привлекательных для потенциальных

клиентов. В настоящий момент предприятие ООО «Новый формат» осуществляет следующие виды туров: горнолыжные, пляжные, лечебные; экскурсионно-познавательные; обучающие (обучающие иностранным языкам); деловые туры.

По способу передвижения компания предоставляет стационарные и маршрутные туры.

По составу участников туры предоставляемые компанией, являются: индивидуальными, групповыми, VIP-тур, семейный тур, табл.2.2.

Таблица 2.2

Типы туров, предоставляемые компанией ООО «Новый формат»

№ п/п	Классификация туров	+да -нет
1	По целям путешествия:	
1.1	горнолыжные	+
1.2	пляжные	+
1.3	лечебные	+
1.4	экскурсионно-познавательные	+
1.5	Зрелищно-развлекательные (посещение театров, кино, карнавалов, ярмарок, фестивалей и др.)	-
1.6	Туры по интересам (охота, рыбная ловля, дайвинг- туры, художественное и музыкальное творчество и др.)	-
1.7	Этнические и бытовые туры, т.е. связанные с изучением национальной культуры и нетрадиционного быта	-
1.8	Деловые и конгресс- туры	+
2	По способу передвижения:	
	Стационарные туры	+
	Маршрутные туры	+
	Хич-хайкин ( путешествие автостопом)	-
	Велотуры	-
3	По составу участников путешествия:	
3.1	Групповые туры	+
3.2.	Индивидуальные туры	+
3.3	Семейный туризм	+
3.4.	Детский и подростковый туризм	-
3.5.	Молодежный туризм	-
3.6.	VIP-тур	+

Все туры организуются как внутри страны, так и за рубежом.

Сотрудниками туристической компании ООО «Новый формат» подготовлен целый ряд экскурсионных программ по Европе, СНГ, и городам России, рис.2.5.



Рис.2.5.Основные виды туров по России, СНГ, Европе, предоставляемые компанией ООО «Новый формат».

Таким образом, предприятие ООО «Новый формат» предоставляет достаточно большой перечень туристических программ, рассчитанных как на индивидуальный, так и на групповой туризм. Плохо развит молодежный, студенческий, детский туризм. Не осуществляется туры по интересам, зрелищно –развлекательные, этнические туры. Мало экскурсионных туров внутри страны, в основном экскурсионные туры проводятся по странам дальнего зарубежья.

Рассмотрим стратегию качества на предприятии ООО «Новый формат».

За все годы существования на рынке туристических услуг компания «Новый формат» стремится увеличивать географию обслуживания туристов и объем реализованных услуг, при этом уделяет значительно внимание качеству и уровню обслуживания клиентов компании. Безупречная репутация партнеров «Новый формат», тщательный подбор отелей, доскональное знание особенностей каждого из предлагаемых маршрутов – все это гарантия высокого качества услуг.

Можно сформулировать основные направления в организации качества обслуживания туристов на ООО «Новый формат»:

- Потребительское качество каждой отдельной услуги (размещение, питание, доставка, экскурсии и пр.);

- Функциональное соответствие услуг требованиям определенного сегмента обслуживания (дифференциация);

- Качественная технология предоставления услуг (её эргономичность и комфортность);

- Гарантия в предоставлении заранее оплаченных услуг;

- Гарантия безопасности жизни, здоровья и имущества граждан и окружающей среды;

- Квалифицированные кадры.

Основной обслуживания туристов служит туристская программа, которая формируется из комплекса таких услуг, как проживание, питание,

экскурсионное обслуживание, транспортные, досугово-развлекательные, спортивные, курортные, бытовые услуги и др.

Базисной основой для разработки туристских программ на ООО «Новый формат» являются: живописное, вызывающее интерес место расположения объекта; хорошие погодно-климатические условия; хорошее санитарное состояние места отдыха, его чистота и ухоженность; комфортность и уютные гостиницы; здоровое и вкусное питание, его хорошая организация; максимальная изолированность от шума; наличие естественных водоемов.

Туристские программы всегда обладают тематической направленностью. В зависимости от тематики тура составляется определенный набор услуг, который зависит от цели путешествия и уровня заказанной комфортности. При этом программа состоит из основных услуг, соответствующих цели путешествия, плюс дополняющие и сопутствующие услуги. Только целостный, на основе мирового опыта и маркетинговых исследований подход к программированию туристского отдыха и поездок приводит к положительному результату в обслуживании туристов.

Залог успеха компании зависит от профессионализма сотрудников и его постоянном усовершенствовании, высоком уровне технического обеспечения деятельности компании, в индивидуальном подходе к каждому клиенту и огромном желании удовлетворить все запросы и даже прихоти потенциальных потребителей.

Следует осознать, что туризм относится к сфере обслуживания, и это само по себе почетно. А раз так, то каждый звонящий на фирму человек— дорогой гость, которого всегда ждут, с ним невозможно быть не вежливым и даже холодным. Поэтому в компании ООО «Новый формат» существуют определенные правила и тактика обслуживания клиентов, табл.2.3.

Таблица 2.3

## Правила и тактика обслуживания клиентов в ООО «Новый формат».

№ п/п	Правила/тактика обслуживания клиентов
1.	Основные правила обслуживания клиентов
1.1.	Брать трубку не позднее третьего звонка.
1.2.	Подняв трубку необходимо поздороваться, назвать фирму и представиться.
1.3	Тон голоса—только доброжелательный и приветливый
1.4	В процессе разговора необходимо полностью сосредоточиться на собеседнике.
1.5	Говорить отчетливо, по возможности избегать пауз.
1.6	Спросить сколько человек едет путешествовать?
1.7	Есть ли среди них дети и какого возраста?
1.8	Когда должна состояться поездка и на какой срок?
1.9	Постараться уловить настроение и особенности человека, лучше говорить с ним на его языке и в его стиле.
1.10	Избегать профессиональных терминов. В конце разговора надо напомнить свое имя, вежливо попрощаться.
2	Тактика обслуживания на этапах совершения заказа
2.1.	1 ЭТАП- на этом этапе необходимо овладеть вниманием клиента, вызвать у него интерес и желание приобрести определенный тур. Для этого обычно используются каталоги, наглядные рекламы, фотографии. Посетителю нужно предлагать только то, что может ему понравиться по мнению работника. Демонстрируя образец услуги необходимо: подчеркнуть его достоинство, дать точные характеристики, не давать свою оценку свойств товара.
2.2	2 ЭТАП- на этом этапе работнику необходимо обосновать цену тура. Необходимо подсчитать уникальность. Речь с клиентом строить в виде диалога.
2.3	3 ЭТАП- завершение процесса обслуживания. Не следует задерживать клиента при окончательном оформлении документации. Заканчивая обслуживание также необходимо поблагодарить клиента и попросить его позвонить после окончания тура, чтобы узнать мнение клиента.

Квалифицированные сотрудники ООО «Новый формат» с вниманием относятся к индивидуальным и групповым заказам и используют современные компьютерные системы бронирования и продаж, организуют для любых клиентов поездки, в том числе по классу VIP. Надежные связи с лучшими зарубежными туроператорами и выгодные контакты с авиакомпаниями и отелями позволяют компании обеспечить клиентов самым высоким уровнем сервиса по самым конкурентным ценам.

На качество обслуживания туристов огромную роль оказывает персонал организации ООО «Новый формат». Основные цели в системе управления

персоналом на предприятии являются: 1) планирование и маркетинг персонала; 2) учет и наем персонала; 3) организация трудовых отношений; 4) обеспечение нормальных условий труда; 5) обеспечение развития персонала 6) мотивация и стимулирование персонала.

На предприятии ООО «Новый формат» как и на любом другом, происходит движение кадров, прием и увольнение. Это связано: с поиском новой работы работников, повышением по службе и т.д. Как правило, на предприятии, при освобождении штатной единицы объявляется конкурс на вакантную должность. Обычно поиск кандидатов начинается с подачи объявления в СМИ или своим работникам. Таким образом, используются как внешние, так и внутренние источники поиска кандидатов.

Набор кадров – один из ключевых моментов работы на предприятии ООО «Новый формат», т.к. от качества отобранных кадров зависит эффективность работы предприятия и использование всех остальных ресурсов. Поэтому ошибки в подборе кадров являются растратой денег, а хорошие кадры – удачный способ их вложения.

При наборе персонала руководство ООО «Новый формат» пользуется следующими критериями и принципами (рис.2.4). Несмотря на структуризацию процесса отбора, руководству иногда приходится сталкиваться с ситуацией, когда поиск и отбор персонала заранее не планируется и осуществляется лишь в момент, когда руководитель сталкивается с необходимостью заполнения тех или иных вакансий. Потребность в персонале оценивается начальником отдела по управлению персоналом и основывается на изменении объема работ.

Значимость правильного решения проблемы найма на работу связана с высокой стоимостью кадров (рабочей силы). Поэтому, решая проблему отбора, в первую очередь ООО «Новый формат» определяет, нужен ли данный человек или нет (намного дороже будет стоить ошибка (например, через три месяца данный работник заявит о своем уходе)).



Рис.2.4. Принципы и критерии, используемые руководством предприятия ООО «Новый формат».

Определенную помощь в том, чтобы избежать ошибок при отборе кадров, оказывают различные источники информации:

- 1) заявление о приеме (первое общее впечатление о кандидате);  
фотография (внешность);
- 2) биография (процесс становления, детали личности);
- 3) личная анкета (систематизация самой важной информации о поступающем, хранение данной информации);
- 4) диплом (успеваемость в ВУЗе, относительные сведения о квалификации);

- 5) трудовая книжка (место работы в биографии, прежние сферы деятельности, квалификационная характеристика);
- 6) рекомендации (профпригодность);
- 7) разговор с поступающим (заполнение пробелов в информации, дает личное представление о поступающем);
- 8) пробная работа (умения и навыки в работе).

При отборе кадров ООО «Новый формат» руководствуется рядом принципов и критериев отбора персонала, для этого используются следующие способы отбора персонала: анализ и оценка заявительных документов; собеседование; тестирование; проверка службой безопасности; групповая дискуссия.

Для повышения квалификации персонала на ООО «Новый формат» применяются индивидуальные программы обучения менеджеров по продажам туров.

Важную роль в повышении качества обслуживания туристов и повышении производительности труда работников предприятия играют методы управления персоналом. Можно выделить следующие методы управления, применяемые на ООО «Новый формат»:

- организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- экономические, обусловленные экономическими стимулами;
- социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников, табл.2.4.

По табл.2.4. видно, что административными методами являются: материальная ответственность, дисциплинарная и распорядительные меры воздействия. Экономические – это надбавки к заработной плате. К психологическим методам воздействия относятся- похвала, запрещение, просьба, убеждение.

Таблица 2.4

Методы управления персоналом, используемые руководством ООО  
«Новый формат»

Методы	Меры воздействия	
Административные	Распорядительные	распоряжение руководства; координация работ; контроль исполнения.
	Материальная ответственность	депремирование; штраф.
	Дисциплинарная ответственность	выговор; увольнение.
Экономические	Оплата труда	премия; вознаграждение
Социально-психологические	Психологические	убеждение; просьба; похвала; запрещение.
	Социальные	наблюдение; собеседование.

Немаловажная роль в повышении производительности труда и заинтересованности работников предприятия принадлежит экономическим методам управления персоналом. На ООО «Новый формат» применяется окладно-премиальная система оплаты труда для менеджеров по продажам туров. Т.е. на оклад начисляется процент премии, который может составлять от 10% до 30% в зависимости от объемов продаж туров каждого менеджера.

Для другие работников: бухгалтера, водителя, уборщицы, менеджера по рекламе, секретаря-предусмотрена часовая оплата труда.

За недобросовестное отношение к труду существуют удержания из заработной платы. Так, за замечания или выговор происходит снижение размера премирования по следующим ставкам: За замечание- 5%; за выговор-35%.

Таким образом, на ООО «Новый формат» созданы оптимальные условия для осуществления туристических услуг на высоком уровне (наличие высококвалифицированных работников позволяет оказывать услуги на высоком уровне). А именно: проводится тщательный отбор персонала,

осуществляется мотивация персонала с помощью премирования и надбавок к заработной плате, индивидуальное обучение работников, разработаны правила и тактика обслуживания клиентов, проводится тщательный отбор кандидатов на должность. При разработке туристских программ особое внимание уделяется живописным туристическим местам, хорошие погодноклиматические условия; хорошее санитарное состояние места отдыха, его чистота и ухоженность; комфортность и уютные гостиницы; здоровое и вкусное питание, максимальная изолированность от шума; наличие естественных водоемов; компания гарантирует в предоставлении заранее оплаченных услуг.

Несмотря на преимущества, имеется и ряд недостатков в системе обеспечения качества туристических услуг, а именно: не изучаются предпочтения потребителей, плохо развит туризм внутри страны, не проводится опрос туристов, которые вернулись из тура. Все это могло бы способствовать наиболее полному удовлетворению в культурном отдыхе.

Рассмотрим стратегию ценообразования на предприятии ООО «Новый формат».

Предприятие использует наценку на туристические услуги в размере 20% от стоимости затрат на тур. При формировании цены на новый тур предприятие использует стратегию «среднерыночных цен», т.е. оказывает услуги по среднеотраслевой цене. По степени изменения цены предприятие применяет стратегию «стабильных цен», т.е. неизменных при любом изменении рыночных обстоятельств.

Немаловажная роль в увеличении объемов продаж туристического продукта зависит от стратегии сбыта и стимулирования.

Так, на ООО «Новый формат» применяются следующие методы сбыта туристического продукта, табл.2.5.

Таблица 2.5

Методы сбыта туристического продукта предприятием ООО «Новый формат»

№ п/п	Методы сбыта	описание
1	Реклама	
1.1	Реклама в Интернет	Компания имеет собственный сайт в сети Интернет, размещает банерную рекламу на сайтах.
1.2	Реклама в СМИ	Реклама в газете «Из рук в руки», справочник Желтые страницы.
1.3	Банерная наружная уличная реклама	Нет
1.4	Буклеты, визитки	Имеются буклеты и визитки о компании (они размещаются в офисе компании)
2	Методы стимулирования	
2.1	Скидки для постоянных клиентов	нет
2.2	Скидки в сезон падения спроса	нет
2.3	Скидки при больших объемах заказов туров	При заказах тура на 10 человек (при групповых турах) скидки оговариваются с клиентом.

Так, поданным табл.2.5. видно, что предприятие ООО «Новый формат» использует такие средства продвижения сбыта как: реклама и стимулирование продаж. Реклама осуществляется через Интернет, через СМИ, также имеется различные визитки о турах компании. Стимулирование сбыта осуществляется слабо, скидка предоставляется только клиентам при заказе групповых туров.

Рассмотренные выше стратегии развития организации ООО «Новый формат» можно представить в виде схемы, рис.2.5.

Таким образом, проведенный анализ показал, что организация имеет миссию, видение, цель, стратегии развития организации построены таким образом, чтобы предприятие смогло осуществлять свою деятельность на высоком уровне. Однако, имеется и ряд недостатков, которые необходимо совершенствовать.

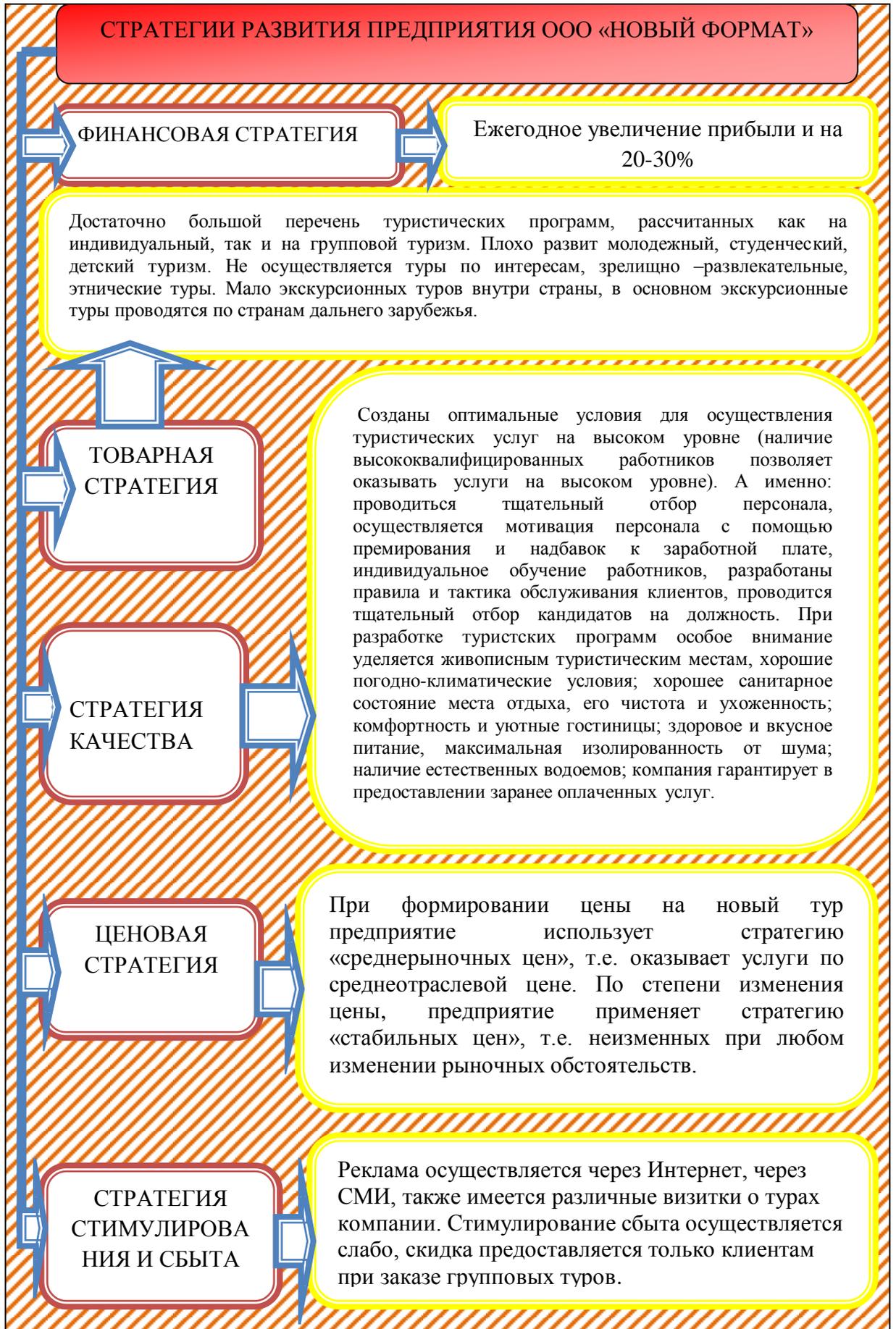


Рис. 2.5. Стратегии развития организации ООО «Новый формат».

### **2.3. Оценка конкурентоспособности развития организации ООО**

#### **«Новый формат»**

Основной целью любой фирмы в условиях рыночной экономики является сохранение и расширение своих позиций на рынке, рост прибыли или, по крайней мере, стабильное её получение. В современных условиях - при развитости рынков и большом количестве фирм, представленных на них, на это может рассчитывать только конкурентоспособная фирма. Конкурентоспособность фирмы - это ее реальная и потенциальная способность изготавливать и реализовывать товары или оказывать услуги, которые по ценовым и неценовым (качественным) характеристикам более привлекательны для покупателей, чем товары и услуги других фирм-конкурентов.

Производство и реализация конкурентоспособных товаров и услуг - обобщающий показатель стойкости предприятия, его умения эффективно использовать свой финансовый, производственный, научно-технический и трудовой потенциалы. Иначе говоря, показатель конкурентоспособности предприятия отражает итоги работы практически всех его служб и подразделений, а также его реакцию на изменения внешних факторов воздействия. При этом особенно важна способность предприятия оперативно и адекватно реагировать на изменения в поведении покупателей, их вкусов и предпочтений. [34]

Все большую актуальность проблема конкурентоспособности приобретает для российских предприятий, прежде всего в тех сферах экономики, где активно развивается конкурентная среда - в туризме.

Туристический рынок в России перспективен и является одним из самых динамично развивающихся в мире.

Конкурентные преимущества туристической организации – это уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет

организация, а также стратегически важные для данной организации сферы бизнеса, которые позволяют ей побеждать в конкурентной борьбе. Конкурентные преимущества представляют собой высокую компетентность организации в индустрии туризма, которая дает ей наилучшие возможности преодолевать конкуренцию, привлекать потребителей и сохранять их приверженность к ее услугам и торговой марке.

Профессор Гарвардской школы бизнеса М.Портер доказал, что состояние конкуренции в отрасли можно охарактеризовать пятью конкурентными силами: 1)Соперничество между фирмами внутри отрасли; 2)Сила поставщиков; 3)Сила покупателей; 4)Возможность появления новых конкурентов внутри отрасли; 5)Попытки компаний и различных отраслей завоевать покупателей своими товарами-субститутами (заменителями). [46]

Модель 5 сил Портера по предприятию ООО «Новый формат» представлена на рис.2.6.



Рис. 2.6. Модель Портера на примере предприятия «Новый формат».

По модели Портера видно, что угрозу предприятию ООО «Новый формат» составляют конкуренты, поставщики, покупатели, существует соперничество между существующими фирмами, а также имеются товары заменители- т.е. услуги другие туристических фирм, которые предоставляют наиболее широкий ассортимент туров, по привлекательным ценам и на более высоком уровне.

Процесс покупки конкретного туристского продукта начинается задолго до совершения акта купли-продажи. Принятие решения потребителем подвержено влиянию ряда факторов. Компанией ООО «Новый формат» был проведен опрос потребителей по приоритетам выбора туристических фирм при осуществлении покупки. Было опрошено 98 человек и были получены следующие результаты, табл. 2.6.

Таблица 2.6

Приоритеты выбора потребителями туристических фирм при осуществлении покупки

Приоритет выбора	Число туристов, отдавших предпочтение туристической фирме на основе данного приоритета, %
Советы друзей и знакомых	31,6
Цена	26,7
Наличие лицензии у организации	18,1
Набор предоставляемых услуг	30,6
Сроки и опыт работы организации на туристском рынке	14,8
Личный опыт общения с организацией	13,0
Советы специалистов, работающих в индустрии туризма	11,3
Доброжелательность сотрудников фирмы	8,8
Реклама	21,7
Информация о туристской фирме в специальных справочниках и в Интернете	3,4
Хороший офис	2,5
Удобное месторасположение	2,5
Другое	5,9

Так, проведенное исследование показало, что важными факторами при выборе туристической фирмы для совершения покупки являются: Советы друзей и знакомых (так считают 31,6% опрошенных), набор предоставляемых услуг (30,6%), цены на туристические услуги (так считают 26,7% опрошенных) и реклама (21,7%). Остальные факторы менее важны, хороший офис, удобное расположение фирмы- играют малое значение при выборе потребителем туристической фирмы.

Следовательно, при выборе туристической компании для потребителя важное значение играют советы друзей и знакомых, а именно рейтинг самой компании. В настоящий момент множество фирм занимается изучением рейтинга туристических компаний. Одной из них является компания «Туризм» (сайт компании TURIZM.RU), которая опубликовала данные о рейтинге московских туристических фирм, табл.2.7. [40]

Таблица 2.7

## Рейтинг туристических фирм г. Москвы по опросам потребителей

№ п/п	Название компании	Средний балл
1	Hotel Expert	7.73
2	ICS Travel Group	7.41
3	VKO Club	6.96
4	Ланта-тур вояж	6.90
5	1001 Тур	6.54
6	Амиго - Турс	6.40
7	Гранд Тур Вояж	6.29
8	Альбатрос-Тур	6.26
9	Русская Туристическая Компания	6.25
10	DSBW	5.93

Таким образом, по данным табл.2.7 видно, что наибольшее предпочтение отдают потребители таким фирмам как Hotel Expert и ICS Travel Group.

Проведем сравнительный анализ конкурентоспособности фирмы ООО «Новый формат» с фирмами:

Конкурент 1- Hotel Expert.

Конкурент 2- ICS Travel Group.

Для того, чтобы провести сравнительный анализ конкурентоспособности опишем основные характеристики конкурентов.

1)Конкурент 1- Hotel Expert.

Адрес Лиговский пр., д. 50, к. 3. Hotel Expert основана в 2004 году и является многопрофильным туроператором. Основная услуга компании - бронирование отелей России и других стран мира. Услуги компании: Бронирование гостиниц, Предоставление авиа и ж/д билетов, Транспортное обслуживание, служба трансферов, Экскурсионное обслуживание, туры, Визовое обслуживание, Организация деловых мероприятий, организация культурных мероприятий, Спортивный туризм, круизы и другие сопутствующие сервисы.

2)Конкурент 2- ICS Travel Group.

Адрес: Москва, ул. Люсиновская, 13. Туроператор по направлениям: Тунис, Кипр, Болгария, Италия, Израиль, Мальта, Греция, Австрия, Россия (Санкт-Петербург), ОАЭ, Египет, Мальдивы, Маврикий, Сейшелы, Куба, Доминикана, Португалия, Мексика и другие страны Латинской Америки.

Для того, чтобы туристическую фирму рекомендовали своим знакомым и друзьям, качество обслуживания должно быть на высоком уровне.

Таким образом, основными конкурентными преимуществами можно выделить следующие: цена, ассортимент услуг, качество и сбыт туристических услуг.

Построим таблицу «Определение относительных преимуществ в конкуренции», табл.2.8.

Таблица 2.8

## «Определение относительных преимуществ в конкуренции»

Относительные преимущества в конкуренции	Уд. вес %	Доля фактора,	Наша фирма		Конкурент 1		Конкурент 2	
			Баллы 0-100	Общ. оценки	Баллы 0-100	Общ. оценки	Баллы 0-100	Общ. оценки
1.Цены	20	0,2	90	18	80	16	90	18
2.Ассортимент услуг	30	0,3	70	21	100	30	70	21
3. Качество	40	0,4	80	32	100	40	100	40
4. Сеть сбыта	10	0,1	90	9	100	10	100	10
ИТОГО	100	1,0		80		96		89

В таблице 2.8. приведены доля фактора, т.е. важность фактора конкурентоспособности (определяем на основании опроса потребителей представленного в табл.2.6.).

Цена-20%

Ассортимент -30%

Качество обслуживания-40%

Сеть сбыта-10%

Общая оценка конкурентоспособности по каждому фактору определяется умножением баллов на долю фактора. Так, например цены нашей компании можно оценить в 90 баллов, так как предприятие хоть и применяет среднюю стратегию ценообразования, но не использует методов стимулирования продаж (мало предоставляет скидок). Так как фактор –цена-важность факторы среди перечисленных составляет 20% или 0,2, то соответственно , общая оценка по фактору цены фирмы ООО «Новый формат» составляет  $90 \times 0,2 = 18$ . Аналогично производится расчет и по другим показателям. Затем все показатели суммируются.

Таким образом, проведенная оценка конкурентоспособности показала, что предприятие ООО «Новый формат» является менее конкурентоспособным. Так как, оно мало известно на рынке предоставления туристических услуг, не ведется активной рекламной деятельности (нет щитовой уличной рекламы, слабое финансирование других видов рекламы), ассортимент услуг недостаточный по сравнению с фирмой конкурентом 1.

Все это позволяет сделать вывод о том, что ООО «Новый формат» занимает небольшую долю на рынке предоставления туристических услуг, оно является мало известным среди туристических фирм, не является рейтинговым, по объему предприятие относится к малым (численность составляет 28 человек).

Проведем отраслевой анализ конкурентоспособности по матрице БКГ-матрица Бостонской консалтинговой группы, представлена на рис.2.7.

		Позиция фирмы в конкуренции	
		Сильная	Слабая
Привлекательность отрасли	Высокая	<p><b>«ЗВЕЗДЫ»</b></p> <p>Оптимизировать</p>	<p><b>«Дикие кошки»</b></p>  <p>Усилить или удержать</p>
	Низкая	<p><b>«ДОЙНЫЕ КОРОВЫ»</b></p> <p>Извлекать выгоду</p>	<p><b>«СОБАКИ»</b></p> <p>Уйти</p>

Рис. 2.7. Матрица БКГ предприятия ООО «Новый формат».

На основе этой матрицы сравниваются относительные позиции разных компаний, предприятие может быть отнесено к следующим группам: «Звезды», «Дойные коровы», «Собаки» или «хромые утки» и «дикие кошки».

Так, например, «Звезды» - это фирмы, работающие в высоко привлекательной отрасли и занимают сильную позицию в конкуренции, они имеют высокий темп роста и приносят много прибыли. Это лидеры рынка, но для поддержания их позиции на рынке требуются значительные инвестиции. Однако, «звезды», в виду их лидерства приносят значительную прибыль, которую можно инвестировать в поддержание их рыночной позиции. В стадии зрелости эти фирмы превращаются в «дойных коров».

Фирмы с низкой привлекательностью отрасли и большой долей рынка - «дойные коровы», в соответствии с названием, требуют мало инвестиций, а приносят много денег. Поэтому они становятся источником средств для развития фирмы. Оптимальная стратегия по отношению к ним – «сбор урожая», т.е. минимальные вложения при максимальной отдаче.

«Собаки» или «хромые утки» имеют малую долю рынка и низкую привлекательность отрасли. Рекомендация для этих компаний- уход с рынка.

И, наконец, «дикие кошки» или по-другому называют «вопросительные знаки или трудные дети» темпы роста отрасли высокие, но доля рынка, которую занимает фирма- маленькая. Это самая неопределенная позиция. Эти фирмы могут увеличить свою рыночную долю. Если предприятие оценивается как перспективное, то имеет смысл вкладывать деньги в развитие, для перевода компании в категорию «звезд». Если же компания не намерена финансировать средства в поддержку «диких кошек», то и рост постепенно замедлится, и фирма перейдет в категорию «собак». [36]

По матрице БКГ видно, что предприятие ООО «Новый формат» работает в привлекательной отрасли, но имеет слабую конкурентную позицию(предприятие можно отнести к категории- дикие кошки), данному

предприятию рекомендация- усиливать и удерживать позиции на рынке. А именно- развивать свой бизнес, заниматься расширением ассортимента услуг, увеличивать рынки сбыта, повышать качество товаров и услуг.

Следовательно, предприятию ООО «Новый формат» необходимо в дальнейшем выбрать стратегию концентрированного роста, которая подразумевают деятельность предприятия, направленную на изменение ассортимента оказываемых услуг, поиск нового рынка сбыта и т.д. Здесь предприятие может выбрать следующие виды стратегий развития:

-Стратегия усиления положения на рынке. При этом происходит “горизонтальная” деятельность – борьба с конкурентами за долю на рынке.

-Стратегия поиска новых рынков для уже существующего турпродукта.

-Стратегия развития товара (туристической услуги).

Для разработки стратегии организации необходимо проведение SWOT-анализа, который подразумевает изучение сильных и слабых сторон организации, позволяет выявить возможности и угрозы фирмы.

Анализ среды называется SWOT по первым буквам английских слов:

Strengths – сильные стороны (потенциал); Weakness – слабые стороны (недостатки); Opportunities – возможности; Threats – угрозы, опасности. [32]

Проведем SWOT – анализ предприятия ООО «Новый формат», табл.2.9.

Таким образом, проведенный выше анализ показал, что предприятие ООО «Новый формат» имеет множество как сильных, так и слабых сторон.

Видно, что основную угрозу для ООО «Новый формат» представляют конкуренты и их сильные управленческие решения. Но предприятие имеет множество возможностей, того, чтобы добиться повышения конкурентоспособности, а именно: наличие финансовых ресурсов для развития организации, возможность расширения ассортимента предоставляемых услуг, повышения качества обслуживания, активные рекламные мероприятия, стимулирование сбыта, все это положительно

повлияет на увеличение показателей доходности организации ООО «Новый формат».

Таблица 2.9

## SWOT – анализ предприятия ООО «Новый формат»

<p><b>Сильные стороны (Strengths)</b></p> <p>Четкая организационная структура управления предприятием Наличие квалифицированных кадров Ежегодное повышение квалификации работников (менеджеров по продажам туров) Существует система мотивации работников Имеются определенные правила и тактика работы с потребителями Работники выполняют свои обязанности на основании должностных инструкций Строгие правила отбора кандидатов на должность в организацию, что позволяет привлекать специалистов высокой квалификации Применяется средняя стратегия ценообразования Имеется цель и миссия организации Ежегодный рост прибыли, наличие финансовых ресурсов для развития Сильное высшее руководство Долгое время на рынке туристической отрасли Потребность в туристических услугах большого количества населения</p>	<p><b>Возможности (Opportunities)</b></p> <p>Рыночная потребность в продукции и услугах Привлекательность московского бизнеса Перспективы быстрого роста Наличие финансовых ресурсов для развития предприятия Повышения качества обслуживания населения Расширение географии сбыта туристических услуг Возможность расширения ассортимента туристических услуг, за счет наиболее полного изучения потребительских предпочтений Возможность увеличения объемов продаж за счет расширения ассортимента предоставляемых услуг, повышения качества обслуживания, активной рекламной деятельности и стимулирования сбыта.</p>
<p><b>Слабые стороны (Weaknesses)</b></p> <p>Слабый маркетинг Не развит туризм внутри страны, не предоставляются молодежные туры, не развит детский туризм Слабое стимулирование сбыта (нет скидок в периоды падения спроса и др.) Не изучаются предпочтения потребителей, Не проводится опрос потребителей вернувшихся из поездки Зависимость от спроса на рынке.</p>	<p><b>Угрозы (Threats)</b></p> <p>Спад цен на туристические услуги Уменьшение количества туристов Снижение прибыли Появление новых конкурентов и их сильные управленческие подходы к качеству обслуживания потребителей.</p>

Резюмируя выше изложенное можно сделать вывод: в целом деятельность туристической организации ООО «Новый формат» можно назвать успешной. Так как наблюдается ежегодное увеличение показателей прибыльности и рентабельности. Предприятие имеет цель, миссию, стратегическое видение. Состояние внутренней среды организации достаточно стабильное, т.е. имеются квалифицированные кадры,

осуществляется эффективное руководство управления персоналом, разработаны правила и тактика обслуживания клиентов. Ассортимент предоставляемых туров достаточно широкий, разрабатываются как индивидуальные, так и групповые туры. Предприятие предлагает туры как внутри страны, так и за рубежом. Для стимулирования продаж туров применяются различные средства рекламы, а именно: реклама в Интернет и средствах массовой информации. В целях эффективности сбыта организация применяет среднюю стратегию ценообразования, так как средняя цена является наиболее справедливой, исключая «войны» цен.

Несмотря на существующие преимущества, имеется и ряд недостатков, а именно: не развит молодежный и детский туризм, плохо развит туризм внутри страны, в основном наибольший удельный вес в общей программе туров приходится на зарубежные туры. Наблюдается также слабое стимулирование сбыта. Среди конкурентов, предприятие нельзя назвать конкурентоспособным, так как оно занимает небольшую долю на рынке, является мало известным, ассортимент туристических услуг оставляет желать лучшего по сравнению с конкурентами. Для оценки качества обслуживания туристов не проводятся опросы потребителей, не изучается также и потребительский спрос по предпочтениям к тем или иным видам туров.

SWOT-анализ показал, что предприятие ООО «Новый формат» имеет возможности для достижения поставленной цели. Конкуренты подстегивают компанию к наиболее эффективным методам работы. Таким образом, для удержания позиций на рынке целесообразно применять стратегию концентрированного роста. Для этого необходимо разработать дальнейшие стратегии развития организации и оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

## **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «НОВЫЙ ФОРМАТ»**

### **3.1. Мероприятия, направленные на совершенствование и разработку стратегии организации ООО «Новый формат»**

Основной проблемой организации туристического бизнеса является стремительный рост конкуренции на рынке предоставления туристических услуг. Ежегодно появляются все новые и новые турфирмы, а вместе с ними и растет улучшение качества обслуживания населения.

Проведенный отраслевой анализ рынка туристических услуг показал, что достаточно большое количество фирм –конкурентов, оказывают услуги на более высоком уровне, предоставляют потребителям больший набор туристических услуг, ведут активную рекламную деятельность.

Следовательно, для усиления позиций на рынке предоставления туристических услуг предприятию ООО «Новый формат» необходимо изучать рынок туристического хозяйства, деятельность конкурентов, их услуги, качество услуг, ценовая и сбытовая политика.

Объектами стандартизации в туристско-экскурсионном обслуживании населения являются: реализация туристских и экскурсионных услуг, туристские путешествия, рекламно-информационные услуги, транспортные услуги, бытовые услуги, услуги питания, культурно-массовые услуги, физкультурно-оздоровительные и услуги проживания.

Проведенный выше анализ по предприятию ООО «Новый формат» позволяет выделить основные направления дальнейшего развития организации, в целях обеспечения и сохранения конкурентоспособности туристической фирмы, рис.3.1.



Рис.3.1. Совершенствование стратегии организации ООО «Новый формат»

Таким образом, основные направления стратегии развития организации ООО «Новый формат» являются: совершенствование стратегии качества, товарной стратегии и стратегии сбыта.

Рассмотрим мероприятия, направленные на совершенствование данных стратегий более подробно.

### 1. Формирование стратегии качества на ООО «Новый формат».

Качество услуг имеет специфические особенности и складывается из следующих составляющих: качество исполнения услуг и качество обслуживания населения (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Качество услуг, их исполнения и обслуживания.

Качество исполнения услуг – степень соответствия потребительских свойств услуги конкретной общественной потребности, отвечающей как требованиям действующей нормативно-технической документации, так и пожеланиям конкретного потребителя услуги, согласованным при приеме заказа, при оптимальных социально-экономических результатах ее исполнения.

Качество обслуживания населения – степень соответствия потребительских свойств процессов обслуживания общественной потребности, характеризующейся совокупностью условий, методов и средств, обеспечивающих конкретному потребителю возможность получения услуги с минимальными затратами времени и высокой культурой

обслуживания при оптимальных социально-экономических результатах обслуживания.

Качество туристского продукта -характеризуется качеством услуг и культурой обслуживания. Качество выражается через систему показателей, отражающих различные виды деятельности по обслуживанию туристов.

Для повышения уровня обслуживающего персонала туристической компании ООО «Новый формат», руководитель организации должен придерживаться следующих правил:

- рационально и эффективно использовать подчиненный ему обслуживающий персонал;

- применять рациональные приемы и технологические процессы в работе службы;

- постоянно осуществлять контроль, быть пунктуальным в работе;

- регулярно проводить инвентаризацию;

- не уклоняться от возникающих проблем, ставящихся перед ним гостями или руководством;

- поддерживать в коллективе принципы высокой культуры и морали;

- поддерживать стремление сотрудников к повышению образовательного уровня;

- поощрять рационализаторские предложения работников;

- воспитывать у подчиненных чувство взаимоуважения, коллективизма, добропорядочности, взаимопомощи.

Так как на предприятии ООО «Новый формат» существенных недостатков в управлении кадрами не выявлено, в настоящий момент созданы все условия для эффективной работы персонала (предусмотрена система мотивации работников, обучение на рабочем месте, осуществляется тщательный отбор кандидатов на должность в организацию, существуют правила и тактика обслуживания потребителей и др.), руководителю

организации следует поддерживать уровень качественного обслуживания за счет более эффективного контроля за персоналом.

Немаловажное значение в повышении качества обслуживания туристов, играет степень удовлетворенности туристов. Так, в настоящий момент на предприятии ООО «Новый формат» для изучения удовлетворенности туристов практически ничего не делается. Таким образом, для совершенствования стратегии качества целесообразно проводить телефонные опросы туристов, которые вернулись из туристической поездки.

Также для изучения спроса туристов на те или иные виды туризма, необходимо организовать опрос на сайте компании. Данный опрос позволит наиболее полно изучать предпочтения туристов и формировать новые программы туров.

Опрос потребителей может осуществляться по специальной анкете-опроснику, табл.3.1.

Таблица 3.1

Анкета- опросник для изучения потребительских предпочтений туристов  
предприятия ООО «Новый формат»

№ п/п	вопросы	Варианты ответов
1	Как часто Вы совершаете туристические поездки?	1 раз в год 2 раза в год Более 2 раз в год Менее 2 раз в год
2	Куда Вы предпочитаете ездить?	по России по странам дальнего зарубежья
3	По России какие города вам привлекательны?	_____
4	По странам дальнего зарубежья какие города для Вас привлекательны?	_____
5	Какие типы туров Вы предпочитаете?	Оздоровительные Экскурсионные Спортивные другое
6	Как Вы предпочитаете путешествовать?	Один С семьей, с другом другое

7	Какая цена туристической поездки для вас приемлема?	До 10000 руб. До 20000 руб. До 30000 руб. Более 30000 руб.
8	Если Вас интересует спортивный туризм, какие виды спортивного тура Вам интересны?	Водные виды туризма(дайвинг, водные лыжи , виндсерфинг) Воздушные виды туров (парашют, Скайсерфинг и др.) Экзотические виды экстремального туризма Другое
9	Привлекает ли Вас деловой туризм?	Да нет
10	Какая тематика деловых поездок Вам интересна?	_____
11	В какое время года Вы любите путешествовать?	Лето Весна Зима Осень
12	Какие виды детского, молодежного туризма Вас интересуют?	_____

Для изучения потребительских предпочтений на предприятии ООО «Новый формат» необходимо создать специально нацеленный на эту работу- отдел маркетинга, работающий по функциональному принципу, рис.3.3.



Рис.3.3.Схема организации службы маркетинга по функциональному принципу на ООО «Новый формат».

Для нового отдела маркетинга на ООО «Новый формат» необходимо предложить основные мероприятия по организации данного отдела, табл.3.2.

Таблица 3.2

Мероприятия по организации отдела маркетинга предприятия ООО  
«Новый формат» на 2012 г.

№ п/п	Мероприятия
1	Разработка кадровой политики по отбору персонала в отделе маркетинга
2	Организация обучения персонала отдела маркетинга технологии общения с клиентом.
3	Проведение исследований рынка туристических продуктов
4	Мероприятия по сбору информации о рынке сбыта продукции (вторичные маркетинговые исследования).
5	Проведение первичных маркетинговых исследований рынка, потребителей (анкетирование, опрос, презентация).
6	Создание и оперативное ведение базы данных по клиентам, конкурентам и поставщикам.
7	Выделение наиболее перспективных потребителей по оказанным услугам по: форме оплаты, объему сделок, полученной прибыли, устойчивости спроса.
8	Выявление неудовлетворенного спроса на услуги.
9	Мероприятия по формированию ориентированной на клиента политики.
10	Разработка эффективной технологии обслуживания клиентов.
11	Организация сервисного обслуживания клиентов, оформление спецзаказов на услуги с учетом интересов потребителей.
12	Организация обмена маркетинговой информацией внутри предприятия
13	Подготовка ежемесячных аналитических отчетов для формирования сбытовой политики.
14	Меры активизации сбыта по оказанным услугам (товарам)
15	Разработка ценовой политики предприятия
16	Разработка системы материального стимулирования клиента: система скидок, накопительных бонусов, различных условий работы с клиентом, форм оплаты.
17	Разработка рекламной политики
18	Отслеживание рекламных публикаций конкурентов, выявление их сильных и слабых сторон.
19	Проведение комплекса мероприятий по изучению эффективности рекламы. Выбор изданий для публикаций рекламы.
20	Изготовление каталога оказываемых услуг.

Для достижения поставленных целей предприятия ООО «Новый формат» необходимо:

- осуществить четкое документированное распределение функций управления между начальником отдела маркетинга и подчиненными,
- внедрить матрицу распределения функций управления.

Внедрение матрицы распределения функций управления позволит четко распределить их между руководством предприятия и подразделениями аппарата управления, определить техническую последовательность операций управления и четко закрепить операции за конкретными руководителями.

## 2. Формирование товарной стратегии на ООО «Новый формат».

Товарная политика является ядром маркетинговых решений, вокруг которого формируются другие решения, связанные с условиями приобретения туров и методами их продвижения.

Товарная стратегия требует объединения всех имеющихся предложений в одном портфеле с помощью решений относительно товарного ассортимента.

Система формирования ассортимента туристического продукта включает следующие основные моменты:

- Определение текущих и перспективных потребностей покупателей, анализ способов использования данной продукции и особенностей покупательского поведения на соответствующих рынках.
- Оценка существующих аналогов конкурентов по тем же направлениям.
- Решение вопросов: какие туристические продукты следует добавить в ассортимент, а какие исключить из него из-за изменений в уровне конкурентоспособности; следует ли диверсифицировать продукцию за счет других направлений предприятия, выходящих за рамки его сложившегося профиля.

-Рассмотрение предложений о создании новых продуктов, усовершенствование существующих, а также о новых способах и областях применения турпродуктов.

- Разработка спецификаций новых или улучшенных турпродуктов в соответствии с требованиями покупателей.

- Изучение возможностей производства новых или усовершенствованных продуктов, включая вопросы цен, себестоимости и рентабельности.

- Проведение испытаний (тестирование) продуктов с учетом потенциальных потребителей в целях выяснения их приемлемости по основным показателям.

-Оценка и пересмотр всего ассортимента предоставляемых туров. Планирование и управление ассортиментом — неотъемлемая часть маркетинга. Даже хорошо продуманные планы сбыта и рекламы не смогут нейтрализовать последствия ошибок, допущенных ранее при планировании ассортимента.

Проведенный выше анализ по предприятию ООО «Новый формат» показал, что наибольший удельный вес в общей структуре предоставления туров приходится на зарубежные поездки, мало предоставляется туров внутри страны. Наиболее привлекательными туристическими центрами России являются: Алтай, Анапа, Байкал, Белокуриха, Великий Новгород, Великий Устюг, Владимир, Вологда, Геленджик, Горная Шория, Домбай, Ессентуки, Железноводск, Золотое кольцо, Иркутск (о.Байкал), Казань, Калининград, Калининградская область, Карелия, Кисловодск, Кострома, Красная Поляна, Ленинградская область, Москва, Нижний Новгород, Пермский край (Усть-Качка), Подмосковье, Приэльбрусье, Псков, Псковская область, Пятигорск, Ростов Великий, Санкт-Петербург, Сочи, Туапсе, Углич, Урал, рис.3.4.

Целесообразно изучать потребительский спрос по выше перечисленным туристическим центрам и таким образом, развивать туризм внутри страны.

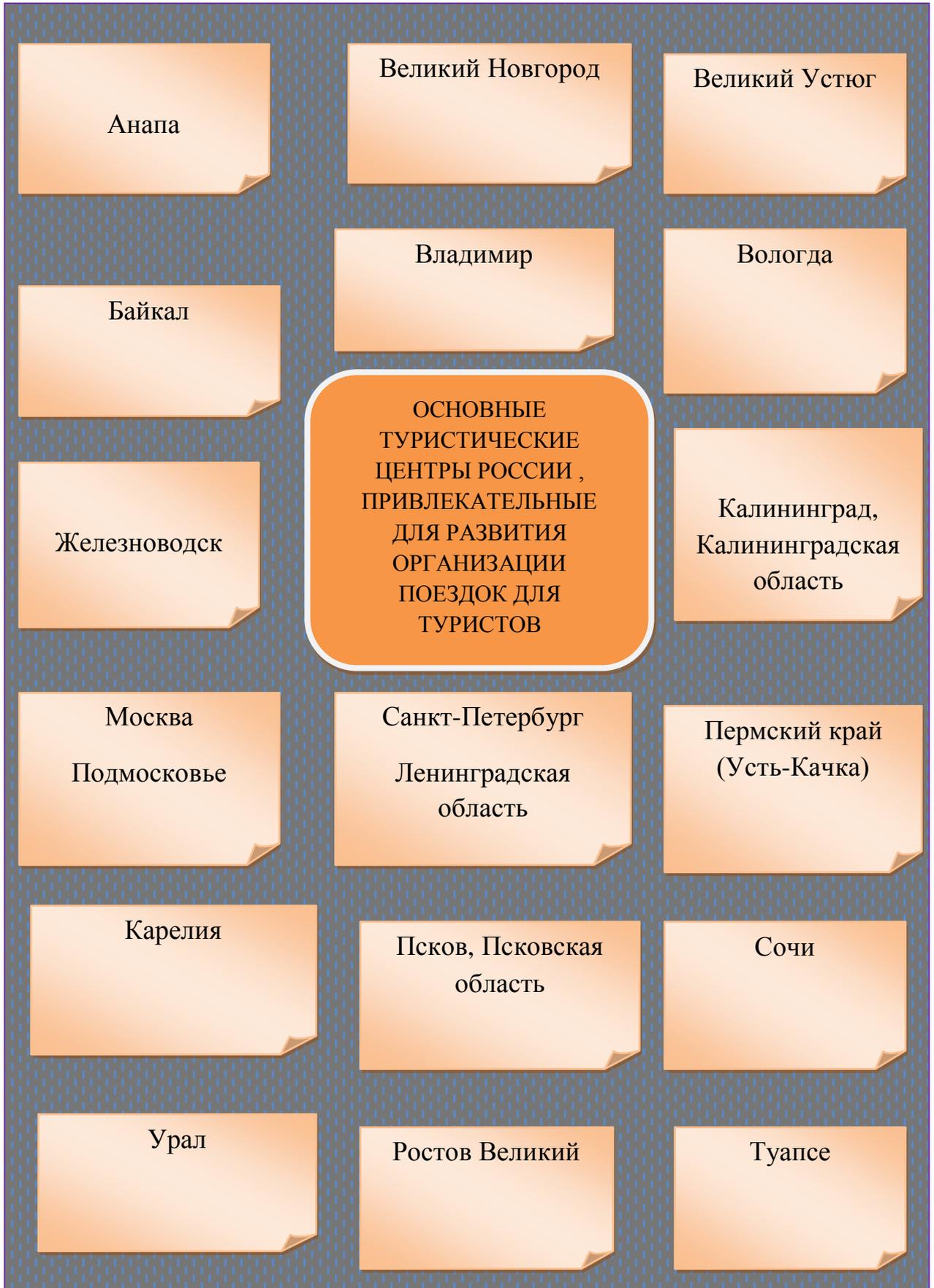


Рис.3.4. Основные туристические центры для организации поездок туристов на ООО «Новый формат»

В настоящий момент на предприятии ООО «Новый формат» целесообразно будет расширение ассортиментной политики предприятия в предоставлении туров, развивать следующие типы туризма:

- Молодежный;
- Детский;
- Деловой туризм;
- Туры по интересам.

В России на сегодняшний день проблема молодежного и детского туризма наиболее актуальны.

Молодёжный туризм – один из способов сделать молодых россиян патриотами своей страны! В России развитию молодежного туризма мешают следующие обстоятельства: в стране нет ни одного ведомства, занимающегося туризмом в комплексе; количества существующих молодёжных кемпингов, гостиниц, заведений общественного питания далеко не достаточно; не хватает высококвалифицированных кадров; отсутствует реклама о молодёжных турах внутри страны, в то время, как всюду рекламируются зарубежные туры; устаревшие технологии, отсутствие инфраструктуры, низкий уровень благосостояния, отсутствие культуры путешествий. И это далеко не весь перечень.

На предприятии ООО «Новый формат» для молодежи целесообразно развивать туризм по следующим направлениям:

-Спортивные туры (отдых на туристических базах и курортах, конные и пешие маршруты, сплавы по горным рекам, альпинистские восхождения, горнолыжные туры, рыбалку и охоту);

-Познавательные (экскурсионные) туры;

-Развлекательные туры. Целевой группой туристов, потребляющих услуги развлекательного сектора туризма является туристы, посещающие различные страны с целью потребления услуг развлекательного характера. Основу конкурентоспособного турпродукта современной индустрии

развлечений составляют курорты, имеющие в своем наборе казино, клубы, аквапарки, ледовые катки, развлекательные парки, ипподромы, проведение мероприятий, посвященных памятным датам.

-Экстремальные туры. Экстремальный туризм включает водные, наземные, горные и экзотические виды туризма, рис.3.5.



Рис.3.5. Мероприятия, направленные на развитие молодежного и детского туризма на предприятии ООО «Новый формат».

Детский туризм занимает наиболее благородный сектор рынка туристической индустрии. Программы отдыха, призванные расширить детский кругозор, укрепить здоровье или раскрыть таланты, нацелены в конечном итоге на развитие молодого поколения - в ближайшем будущем потенциально наиболее активного в российском обществе, рис.3.5.

Традиционно в России распространены детские летние лагеря, предлагающие сегодня насыщенные анимационные программы. Отдельным образом среди них выделяются лагеря тематические, подчиненные одной теме: палаточные с обучением элементам туризма, археологические, где ребята занимаются раскопками стоянок первобытных людей, спортивные, конноспортивные, существуют лагеря с религиозной направленностью и т.д. Неоспоримым преимуществом обладают детские центры отдыха за рубежом, предлагающие языковую практику и погружение в новую культуру. Расположенные часто в теплых странах, на море (в Греции, Турции, Болгарии, Хорватии, на Мальте и т.д.) такие детские центры отличаются насыщенными экскурсионными и тематическими программами и позволяют общаться со сверстниками как из стран СНГ, так и из других государств. Популярны экскурсионные (автобусные или комбинированные: ж.д. + автобус) культурно-познавательные туры по Европе. Даже длительные переезды по европейским дорогам дети обычно расценивают как настоящее приключение. «Второе рождение» переживают и детские экскурсионные поездки по России.

В России в настоящий момент широко представлен детский спортивный туризм и активный отдых. На территории России наиболее известны объединенные программы «Робинзоада» и «Приключение», включающие лыжные и пешие походы, сплавы на байдарках и катамаранах, походы на равнинных и горных велосипедах и т.д. Стоит обратить внимание на зарубежные спортивные, например, зимние лагеря, где дети под управлением инструкторов учатся кататься на горных лыжах и сноубордах.

Оздоровительные детские лагеря предлагают общеукрепляющие программы, тогда как поправить здоровье детям можно в специализированных детских санаториях, а также в санаториях и клиниках, рассчитанных на прием родителей с детьми. И, конечно, различные виды отдыха можно комбинировать с дополнительным образованием, в первую очередь с изучением иностранных языков в летних языковых школах, распространенных во многих европейских государствах.

Деловой туризм — это поездки (командировки) сотрудников компаний с деловыми целями, либо организация корпоративных мероприятий. Деловой туризм включает собственно деловые поездки (командировки) бизнесменов и предпринимателей, конгрессно-выставочный и инсентив-туризм, проведение событийных мероприятий.

К основным целям совершения деловых путешествий относится: проведение встреч и переговоров с партнёрами; проведение совещаний с руководством и коллегами, представителей филиалов и дочерних структур; установление и налаживание деловых контактов; посещение профессиональных мероприятий (выставок, конференций и т. д.); обучение сотрудников; обращение в государственные структуры различных стран, с целью получения сертификатов, лицензий, разрешений и т. д.

Наиболее привлекательными странами для деловых поездок являются; Австрия, Германия, Италия, США, Франция и др., рис.

Международные выставки и ярмарки имеют обширную тематику: фотография, кино, дизайн интерьера, антиквариат, подарки, часы, ремесленные изделия и др., рис. 3.6.

Программа международных выставок и ярмарок на 2012 год представлена в приложении 4. На основании имеющейся информации по международным ярмаркам, предприятию ООО «Новый формат», целесообразно организовать туристические группы для поездки в ту или иную страну. Таким образом, развивая направление делового туризма.



Рис. 3.6. Направление развития делового туризма на ООО «Новый формат»

Еще одним из недостатков товарной стратегии на ООО «Новый формат» является слабое развитие туризма по интересам. Наиболее привлекательными для туристов являются : Дайвинг, вейкбординг, водные лыжи, виндсерфинг, каякинг, рафтинг, Х-гонки, альпинизм, горные лыжи и сноубординг, джайлоо-туризмом круизами в Арктику и Антарктику, экстремальные места, рис.3.7.

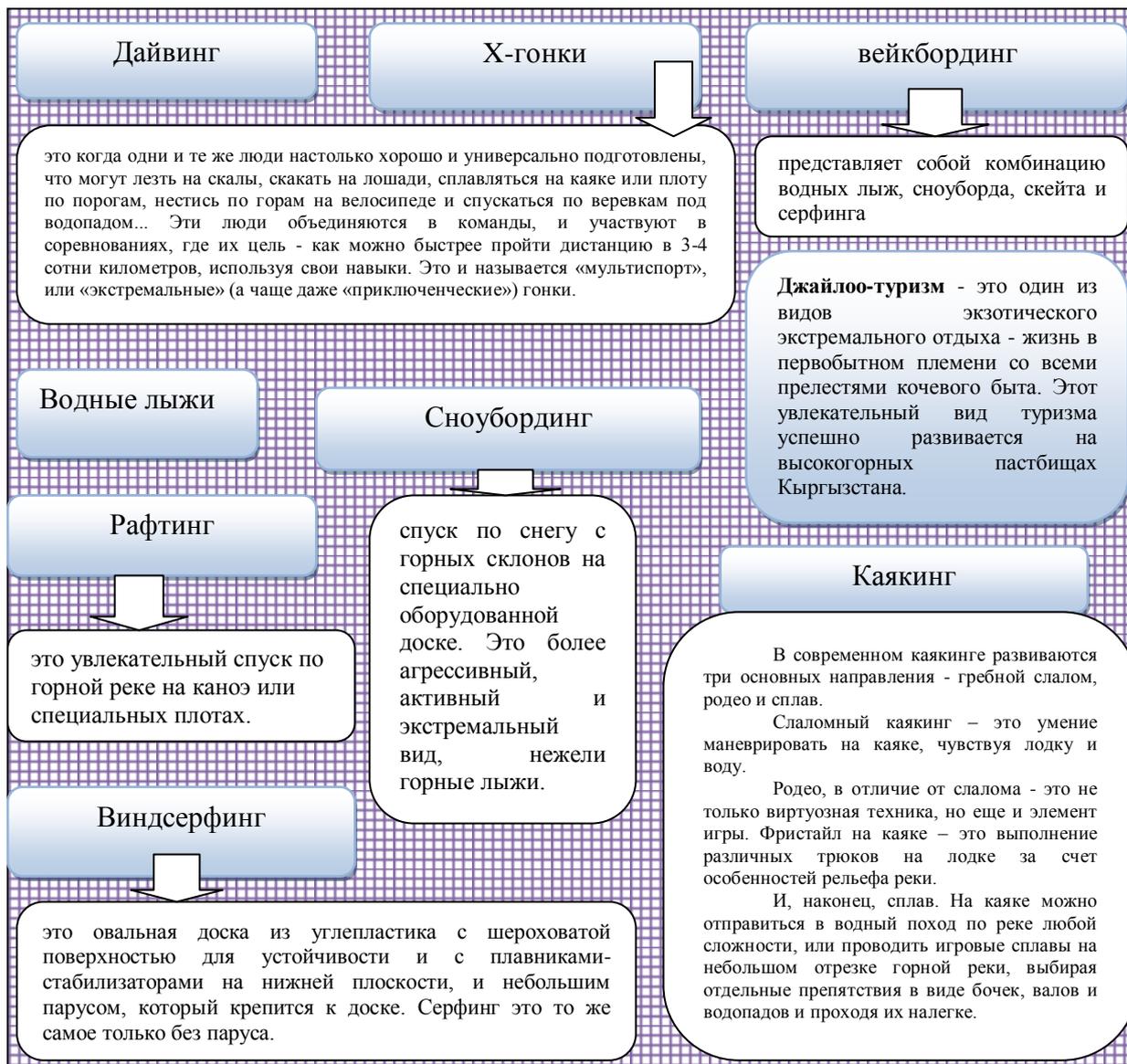


Рис.3.7. Основные направления для развития туризма по интересам на ООО «Новый формат»

Так как эти виды туризма наиболее популярны, целесообразно развивать туризм по интересам на ООО «Новый формат» именно по этим направлениям.

3.Формирование стратегии продвижения и стимулирования сбыта на ООО «Новый формат».

Цели в области рекламы и продвижения определяются исходя из необходимости формирования у потребителей определенного образа предприятия, формирование имиджа надежного партнера, стимулирование сбыта, ускорение товарооборота, завоевание доли рынка на длительный период.

Анализ стратегии продвижения на ООО «Новый формат» показал, что для продвижения туристических продуктов применяется Интернет реклама и реклама в СМИ. Усилить рекламную деятельность на предприятии целесообразно за счет сувенирной рекламы, видеорекламы, проведения информационных семинаров и проведения презентаций, рис.3.8.

Сувенирная реклама - представляет собой небольшие оригинальные и интересные предметы, на которых размещается краткая информация о компании (имя, логотип, адрес и т.д.). Сувенирная реклама имеет своей целью укрепление имиджа турфирмы, поддержание лояльности клиентуры, но в отдельных случаях может использоваться и как средство стимулирования сбыта или создания предпочтения (например, для отдельных туристских услуг).

Эффективный рекламный сувенир должен отвечать следующим требованиям: невысокая стоимость, оригинальность и привлекательность, полезность для получателя, возможность широкого распространения. Наиболее популярными и привлекательными являются следующие виды имиджевой продукции:

- фирменные календари (настенные, настольные, карманные);
- различные изделия с фирменной атрибутикой (пепельницы, спички, зажигалки, брелоки, ручки, блокноты, бейсболки и т.д.);
- представительские сувениры (атташе-кейсы, чемоданы, настольные часы, телефонные аппараты и пр.).

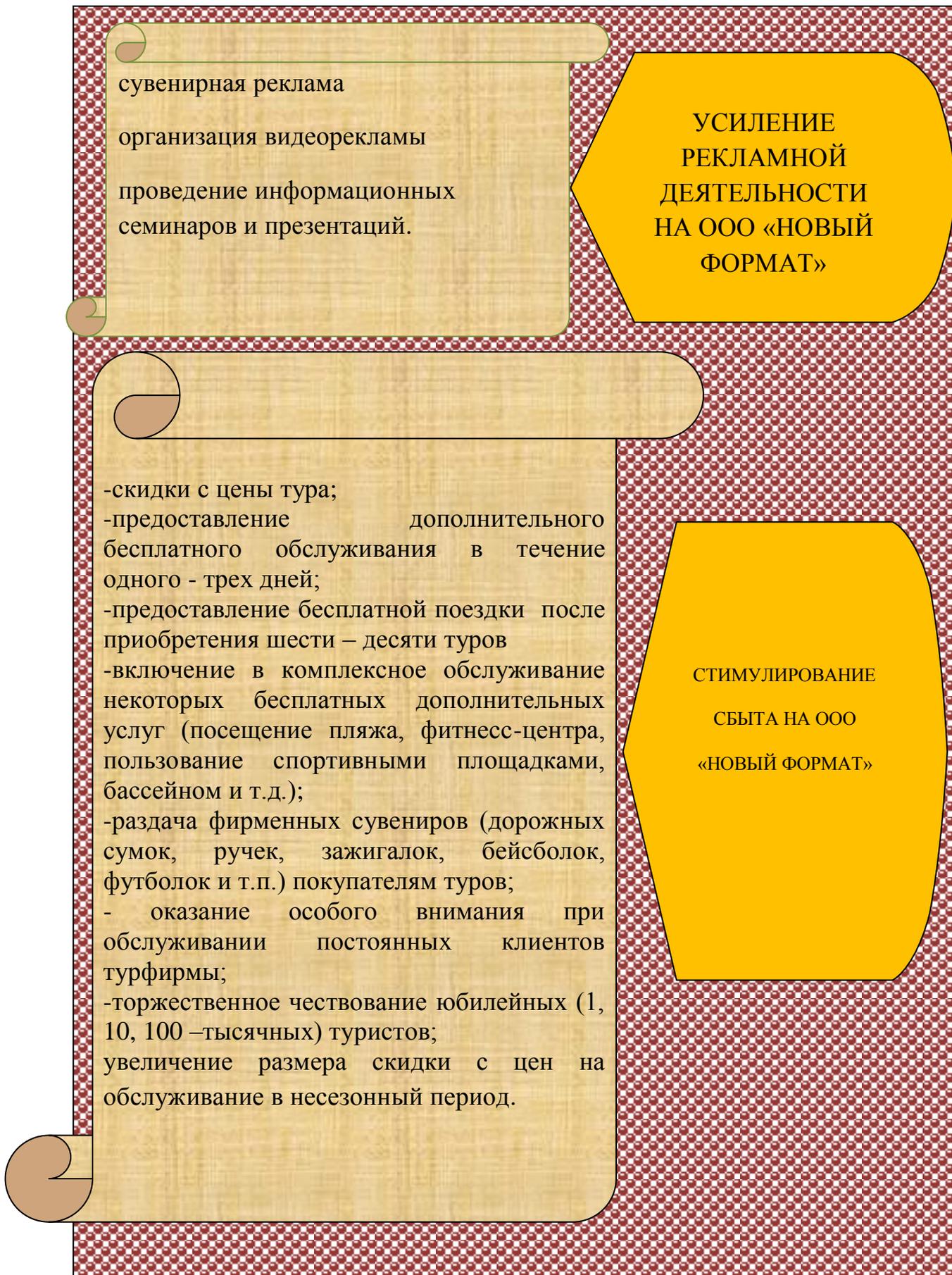


Рис.3.8. Мероприятия, направленные на совершенствование стратегии продвижения и стимулирования сбыта на ООО «Новый формат».

Видеореклама – производство и демонстрация видеороликов и видеоклипов с целью художественной демонстрации объектов показа и туруслуг по предлагаемым маршрутам. Эффективно обеспечивает привлечение внимания клиентуры к рекламируемым турам и передачу информации, оказывает сильное эмоциональное воздействие.

Видеорекламу целесообразно проводить в офисе фирмы ООО «Новый формат».

Информационные семинары имеют целью ознакомление привлеченных посредников с результатами с предлагаемыми турами, туристскими достопримечательностями и условиями поездок, политикой сбыта и продвижения.

Проведение презентаций - представление своего туристского продукта потенциальным потребителям. Проводить мероприятия целесообразно в офисе фирмы.

Стимулирование продаж на ООО «Новый формат» осуществляется слабо, а как известно стимулирование продаж туристских услуг дополняет и поддерживает рекламную деятельность туроператора, способствует активизации продаж туруслуг, ускорению ответной реакции и положительному подкреплению поведения потребителей.

Основными задачами стимулирования сбыта для конечных потребителей являются:

- поощрение более интенсивного потребления туров или отдельных туруслуг;
- побуждение к приобретению новых туров или услуг, которыми потребитель ранее не пользовался;
- формирование лояльности к компании;
- напоминание о поездке (сувениры, подарки);
- привлечение клиентов конкурентов.

Для ООО «Новый формат» можно порекомендовать следующие способы стимулирования:

- скидки с цены тура. Например, в случае предварительного бронирования тура ранее установленной даты, на «горящие путевки»;

- предоставление дополнительного бесплатного обслуживания в течение одного - трех дней. Например, при покупке тура с максимальной продолжительностью.

- предоставление бесплатной поездки после приобретения шести – десяти туров;

- включение в комплексное обслуживание некоторых бесплатных дополнительных услуг (посещение пляжа, фитнес-центра, пользование спортивными площадками, бассейном и т.д.);

- раздача фирменных сувениров (дорожных сумок, ручек, зажигалок, бейсболок, футболок и т.п.) покупателям туров;

- оказание особого внимания при обслуживании постоянных клиентов турфирмы. Например, размещение их более престижных номерах гостиницы, лучших местах в ресторане, подарки , дорогостоящие сувениры, рассылки поздравлений по случаю праздников, торжественных дат и т.д.;

- торжественное чествование юбилейных (1, 10, 100 –тысячных) туристов. Вручение им ценных подарков или предоставление значительных льгот при покупке тура. Организация по этому поводу сообщений в СМИ.

- увеличение размера скидки с цен на обслуживание в несезонный период, рис.

Внедрение новой маркетинговой программы развития предприятия ООО «Новый формат» позволит перейти предприятию на новый уровень управленческого развития.

### **3.2. Экономическая эффективность предложенных мероприятий на предприятии ООО «Новый формат»**

Экономическая эффективность- это производство продукта определенной стоимости при наименьших затратах ресурсов; достижение наибольшего объема товара или услуги с применением ресурсов определенной стоимости. [38]

Совершенствование стратегии развития организации ООО «Новый формат», а именно: совершенствование стратегии качества, товарной стратегии и стратегии стимулирования сбыта, позволят компании увеличить количество реализованных туров, тем самым повысив товарооборот и прибыль организации.

Эффективность сродни целенаправленному воздействию, поэтому она носит управленческий характер и отражает степень достижения поставленных целей. Это значит, что эффективность следует понимать как соотношение результата и целей либо результата и затрат на его получение. На такой исходной позиции и основано понимание эффективности управления туризмом. Речь идет об эффективной работе всех подсистем, объединенных понятием «туризм», которую в рыночной экономике обеспечивает управляющая система.

Для оценки эффективности мероприятий, направленных на увеличение объемов продаж туристических продуктов, используют опросы туристов и сравнительный анализ объемов продаж.

Основными экономическими показателями эффективности являются: выручка, прибыль, рентабельность.

Прибыль — превышение в денежном выражении доходов (выручки от реализации товаров и услуг) над затратами на производство или приобретение и сбыт этих товаров и услуг.

Выручка отличается от прибыли, так как прибыль — это выручка минус расходы (издержки), которые компания понесла в процессе производства своих продуктов.

Рентабельность- относительный показатель экономической эффективности. Рентабельность комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов.[47]

На увеличение или уменьшение прибыли, существенное влияние оказывает сумма произведенных затрат.

Совершенствование стратегии развития организации ООО «Новый формат» связано с определенными затратами. В частности, основные затраты приходятся на рекламные мероприятия и мероприятия, направленные на стимулирование сбыта. Согласно проведенного выше исследования для предприятия ООО «Новый формат» необходимо выделение финансовых ресурсов на такие мероприятия как: покупка сувенирной продукции и нанесение логотипов компании ООО «Новый формат». Сувенирная продукция – это лицо компании, и не годится его ронять ради копеечной экономии.

Другие виды мероприятий на ООО «Новый формат», такие как: проведение презентаций в офисе компании, видеоролики, скидки, совершенствование структуры отдела маркетинга- не требуют каких-либо существенных затрат.

Рассмотрим планирование затрат на рекламную сувенирную продукцию более подробно.

Для клиентов компании ООО «Новый формат» целесообразно будет предложить недорогие сувениры (промосувениры), а именно: ручки, зеркальце для дам, кружки. Для постоянных клиентов компании можно предлагать более дорогие сувениры, такие как: сумки, рюкзаки.

Для нанесения логотипа компании, с указанием телефона, адреса, целесообразно использовать лазерную гравировку.

Лазерная гравировка – это определенная технология нанесения изображения на материалы, причем, вполне допустима как лазерная гравировка на металле, так и гравировка лазером на стекле, дереве или коже. Не исключена лазерная гравировка на пластике и крашенных поверхностях.

Преимуществом такого рода нанесения изображения является долговечность существования и отсутствие структурных изменений рисунка.

Психологи отмечают, что человек, который перед тем, как обсудить деловую сделку, получает небольшой презент, уже позитивен и готов к диалогу, именно поэтому лазерная гравировка сувениров – это возможность разнообразить бизнес и сделать отношения между клиентами более открытыми и доверительными.

Цены на лазерную гравировку представлены в приложении 5.

Таким образом, рассчитаем примерные затраты на рекламные мероприятия по предприятию ООО «Новый формат», табл.3.3.

Следовательно, данные табл.3.3. показывают, что сумма затрат на рекламные мероприятия составит 92,6 тыс. руб. По сравнению с имеющимися прибылями предприятия ООО «Новый формат» (в 2010 г. прибыль составила 1494,95 тыс. руб.) эта сумма затрат является незначительной, поэтому на проведение данных мероприятий, руководство компании может использовать собственные источники финансирования.

Достаточно сложно оценить экономическую эффективность мероприятий, направленных на совершенствование стратегии развития организации. Так как это зависит от множества факторов, от спроса на туристические услуги. От ассортимента предоставляемых туров, от реакции потребителей на те или иные маркетинговые мероприятия (акции, скидки и т.д.), от эффективности рекламной деятельности.

Таблица 3.3

Планирование затрат на рекламную сувенирную продукцию  
предприятия ООО «Новый формат»

№ п/п	Виды сувениров	фото	Цена 1 штуки, руб.	Стоимость 100 штук, руб.
<b>Затраты на покупку сувенирной продукции</b>				
1	Кружка с ложкой		130 руб.	13000,00
2	Брелок		29.11 руб.	2911,00
3	Зеркальце, прозрачный пластик		21.71 руб.	2171,00
4	Спортивный рюкзак с двумя шлейками.		266.49 руб.	26649,00
5	Сумка-холодильник с радио		428.68 руб.	42868,00
Итого затраты на покупку сувенирной продукции				87599,00
<b>Затраты на нанесение логотипа на сувенирную продукцию</b>				
1	Лазерная гравировка (кружки, сумка-холодильник, рюкзак)		11,22 руб. (на одно изделие)	3366,00руб.(300 штук изделий)
2	Лазерная гравировка(брелки, зеркальце)		8.42 руб. (на одно изделие)	1684,00 руб. (200 штук изделий)
Итого затраты а на нанесение логотипа				5050,00 руб.
Итого затраты на сувениры и нанесение логотипа				92649,00 руб.

Эффективность рекламной деятельности играет важнейшую роль в экономии затрат предприятия на рекламные мероприятия.

Для того, чтобы размещать рекламу в эффективных источниках информации, отдел маркетинга должен следить за эффективностью рекламной компании, отслеживать количество поступающих звонков от клиентов, по каким именно источникам информации клиенты узнают об услугах компании и т.д.

В настоящий момент в июле 2011 года агентство интернет-рекламы i-Media(г. Москва) запустило систему Call Tracking. Call Tracking— это система по отслеживанию рекламных источников, которая предоставляет уникальные возможности определения эффективности различных видов рекламы, позволяя в онлайн-режиме отслеживать количество поступающих из каждого рекламного источника звонков. [52]

Данная система позволяет получать объективную информацию о количестве и качестве телефонных звонков, поступивших с любого рекламного источника, будь то Яндекс.Директ, Google AdWords, Бегун, поисковая оптимизация или любой другой рекламный источник. На постоянной основе с независимым единым центром отчетов.

Система ориентирована на профессиональных менеджеров и руководителей по маркетингу, желающих измерять отдачу от каждой крупной статьи расходов в рекламном бюджете. Ее возможности также будут полезны рекламным агентствам и их клиентам, желающим перейти на схему оплаты CPA (cost per action), оплату за звонки и нуждающихся в независимой объективной информации о количестве поступивших звонков. [52]

Возможности системы Call Tracking:

Отслеживание количества звонков с каждого рекламного источника:

- Яндекс.Директ, Google.AdWords, Бегун (с детализацией по каждой системе контекстной рекламы).

- Поисковая оптимизация (возможна детализация по каждой поисковой системе).

- По группам запросов в SEO и в контекстной рекламе (можно отследить эффективность дорогостоящих групп запросов – например, «пластиковые окна», «каска», «продажа квартир», «ипотека» и т.д.).

- Любые другие виды интернет-рекламы.

- Любые другие каналы рекламы (радио, пресса, ТВ, наружная реклама).

Интеграция с Google Analytics. Благодаря использованию Push-технологий рекламодатели могут видеть информацию по звонкам в своем аккаунте Google Analytics.

Возможность прослушать каждый звонок (для оценки качества поступающих звонков с каждого рекламного источника, качества работы специалистов по продажам).

Возможность воспроизвести голосовое сообщение об источнике звонка (секретарю или менеджеру по продажам перед началом и в конце телефонного разговора будет озвучен рекламный источник).

Возможность объективного улучшения наиболее важных разделов сайта (Landing Pages) за счет отслеживания конверсии из посетителей в звонки (совместно с использованием Google Website Optimizer).

Гибкая система отчетов, позволяющая получить не только общую информацию о количестве звонков из разных источников, но и показатели конверсии, информацию по потерянными звонкам, данные о распределении звонков по дням недели и времени суток. [52]

Преимущества системы Call Tracking:

Простота внедрения. Внедрение системы занимает, в среднем, всего 1 час. При отсутствии вебмастера внедрение системы на сайт может быть осуществлено силами специалистов Call Tracking.

Гибкость и легкость управления. Добавление новых рекламных источников, новых телефонных номеров, изменение схем отслеживания и

подготовка подробных отчетов – осуществляется через веб-интерфейс и не требует специальных знаний и навыков.

Ценовая доступность. Отсутствие инсталляционных платежей за выделение телефонных номеров, низкая стоимость переадресации делает систему Call Tracking доступной для каждого рекламодателя.

Стоимость системы Call Tracking составляет от 1000 рублей в месяц. Стоимость зависит от количества отслеживаемых рекламных источников и общей длительности входящих звонков с рекламы. [52]

Таким образом, для оценки эффективности рекламных компаний на предприятии ООО «Новый формат» целесообразно ввести новую систему (Call Tracking). Затраты на эту систему необходимо планировать от 3000 руб. в месяц (отслеживать к примеру 3 источника информации). В год стоимость затрат составит соответственно 36000 руб. Эта система позволит компании ООО «Новый формат» наиболее эффективно планировать рекламные мероприятия.

Следовательно, всего затраты на рекламные мероприятия на ООО «Новый формат» составят 128649 руб. (36000 руб.- это система Call Tracking и 92649,00 руб. (затраты на рекламные сувениры). Сумма затрат по сравнению с имеющимися прибылями организации ООО «Новый формат» является незначительной, поэтому для осуществления рассмотренных мероприятий, предприятие может использовать чистую прибыль не прибегая к заимствованиям со стороны.

Как уже было описано выше, оценить прирост прибыли за счет проведения маркетинговых мероприятий, является достаточно сложным, так как зависит от множества факторов. Таким образом, плановые показатели объемов продаж (выручки) и прибыли предприятия являются прогнозными. Но так или иначе, любые мероприятия, направленные на увеличение объемов продаж дадут прирост товарооборота в худшем случае на 5-7%. В случае

эффективности товарной политики, политики стимулирования сбыта туристических услуг, прирост выручки может составлять и более 10-30%.

Так, если предположить, что проведение вышеперечисленных мероприятий, позволит организации ООО «Новый формат» увеличить прибыль от продаж в среднем на 20%, то в перспективе этот показатель составит  $1739,4 + 20\% = 2087,28$  тыс. руб. (по сравнению с показателем 2010г.), рис.3.9.

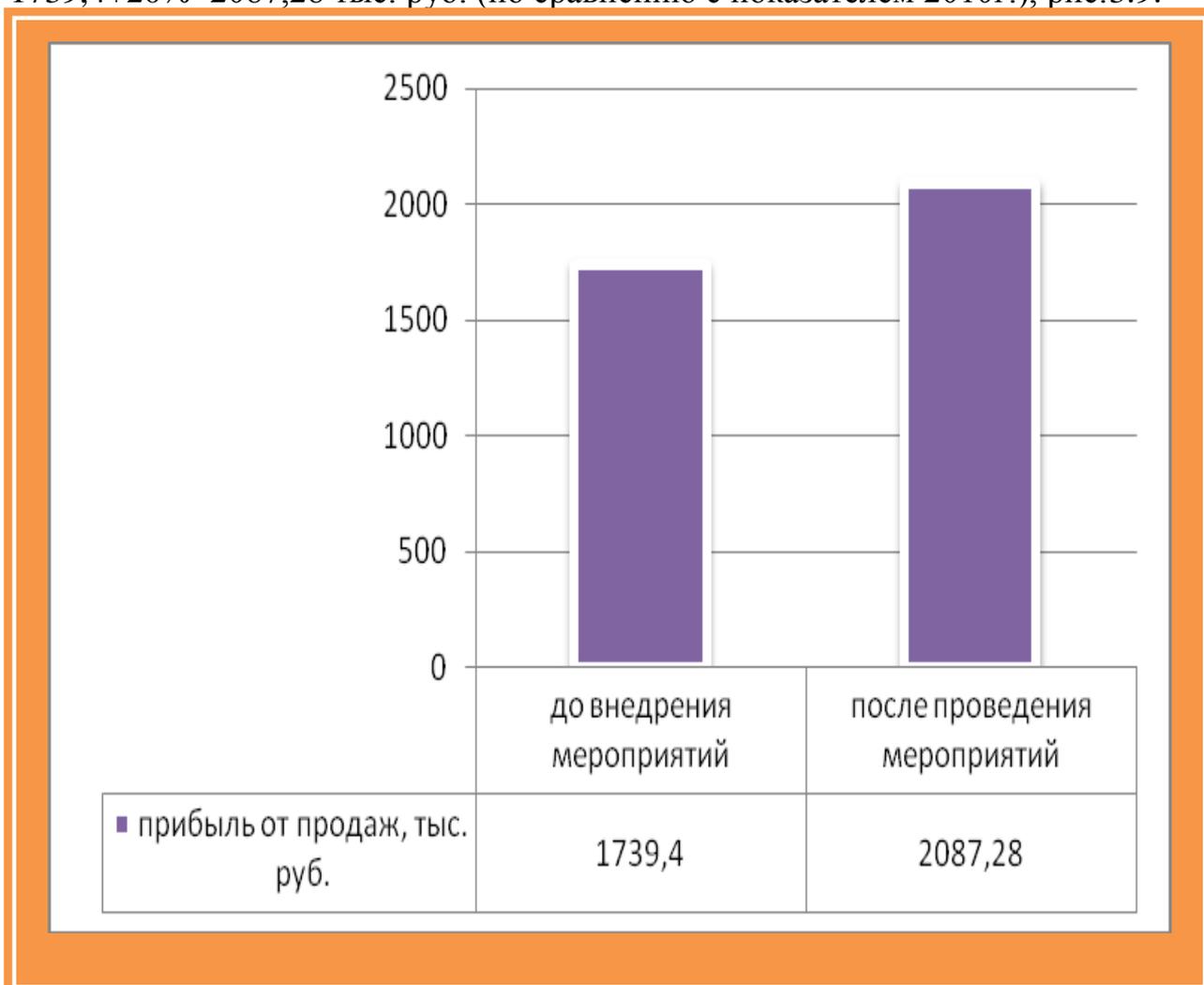


Рис.3.9. Экономическая эффективность предложенных мероприятий на ООО «Новый формат»

Таким образом, прирост прибыли от продаж составит  $2087,28 - 1739,4 = 347,88$  тыс. руб. Следовательно, проведение выше перечисленных мероприятий, направленных на увеличение объемов продаж, является целесообразным.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В дипломном проекте было проведено исследование стратегии развития туристической организации ООО «Новый формат» и возможности ее совершенствования.

Стратегия- это система приоритетных направлений, форм, методов, средств, правил, приемов использования ресурсного, научно-технического и производственно-сбытового потенциала предприятия с целью экономически эффективного решения поставленных задач и поддержания конкурентного преимущества.

Туристическая компания ООО «Новый формат» является обществом с ограниченной ответственностью и осуществляет свою деятельность на основании Устава, прил.1, Закона «Об обществах с ограниченной ответственностью», ГК РФ, НК РФ, ТК РФ и др. российского законодательства.

Основным видом деятельности компании является въездной и выездной туризм. Фирма занимается туроператорской деятельностью, разрабатывает разнообразные туристские маршруты.

Проведенный анализ по компании ООО «Новый формат» показал, что в целом деятельность туристической организации можно назвать успешной. Так как наблюдается ежегодное увеличение показателей прибыльности и рентабельности. Предприятие имеет цель, миссию, стратегическое видение. Состояние внутренней среды организации достаточно стабильное, т.е. имеются квалифицированные кадры, осуществляется эффективное руководство управления персоналом, разработаны правила и тактика обслуживания клиентов.

Предприятие предлагает туры как внутри страны, так и за рубежом, разрабатываются как индивидуальные, так и групповые туры. Для стимулирования продаж применяются различные средства рекламы, а

именно: реклама в Интернет и средствах массовой информации. В целях эффективности сбыта организация применяет среднюю стратегию ценообразования, так как средняя цена является наиболее справедливой, исключая «войны» цен.

Несмотря на существующие преимущества, имеется и ряд недостатков, а именно: не развит молодежный и детский туризм, плохо развит туризм внутри страны. Наблюдается также слабое стимулирование сбыта. Для оценки качества обслуживания туристов на ООО «Новый формат» не проводятся опросы потребителей, не изучается также и потребительский спрос по предпочтениям к тем или иным видам туров.

Предприятие ООО «Новый формат» имеет возможности для достижения поставленной цели. Конкуренты подстегивают компанию к наиболее эффективным методам работы. Рынок туристических услуг - это динамично развивающаяся отрасль. Таким образом, для удержания позиций на рынке для ООО «Новый формат» целесообразно применять стратегию концентрированного роста.

Основными стратегиями развития организации ООО «Новый формат», которые необходимо совершенствовать, являются: стратегия качества, товарная стратегия, стратегии сбыта и стимулирования туристических услуг.

В третьей главе дипломного проекта были рассмотрены следующие рекомендации для совершенствования стратегий ООО «Новый формат», а именно:

-для совершенствования стратегии качества- необходимо разработать анкеты, проводить опрос потребителей с помощью телефонных опросов и интернет опроса, осуществлять обзвон туристов вернувшихся из тура, на сайте компании создать книгу жалоб для потребителей, отслеживать все недовольства туристов, разрабатывать и расширять программу туров, стимулировать работников компании для повышения качественного

обслуживания туристов, создать специально нацеленный на эту отдел- отдел маркетинга, который будет работать по функциональному принципу.

-для совершенствования товарной стратегии- необходимо оптимизировать ассортимент предоставляемых туров, развивать молодежный и детский туризм, осуществлять туры на выставки и ярмарки по различным тематикам (деловой туризм), развивать туризм по интересам.

-для совершенствования стратегии сбыта и стимулирования- Необходимо проводить мероприятия, направленные на эффективность той или иной рекламной компании. Для этого целесообразно ввести Call Tracking– это система по отслеживанию рекламных источников, которая предоставляет уникальные возможности определения эффективности различных видов рекламы, позволяя в онлайн-режиме отслеживать количество поступающих из каждого рекламного источника звонков. Таким образом, предприятие сможет оценивать эффективность рекламных мероприятий.

Для увеличения объемов продаж и привлечения клиентов необходимо усилить систему стимулирования сбыта. Основной упор необходимо сделать на сувенирные средства рекламы (промосувениры), организовать видеорекламу, проводить информационные семинары и презентации; стимулировать сбыт посредством скидок, предоставления бесплатных дополнительных услуг, вести активную систему поощрения постоянных клиентов и др.

Для промоакций целесообразно использовать недорогую сувенирную продукцию: брелки, кружки, товары для женщин, рюкзаки, дорожные сумки.

Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий показал, что будет достигнут прирост прибыли от продаж на 347,88 тыс. руб. Следовательно, проведение маркетинговых мероприятий, направленных на увеличение объемов продаж целесообразно. Рассмотренные мероприятия

позволят коллективу ООО «Новый формат» добиваться поставленных целей и повышать тем самым свою конкурентоспособность.

## ГЛОССАРИЙ

Видеореклама – производство и демонстрация видеороликов и видеоклипов с целью художественной демонстрации объектов показа и туруслуг по предлагаемым маршрутам.

Вейкбординг- представляет собой комбинацию водных лыж, сноуборда, скейта и серфинга.

Виндсерфинг- это овальная доска из углепластика с шероховатой поверхностью для устойчивости и с плавниками-стабилизаторами на нижней плоскости, и небольшим парусом, который крепится к доске.

Деловой туризм — это поездки (командировки) сотрудников компаний с деловыми целями, либо организация корпоративных мероприятий.

Джайлоо-туризм - это один из видов экзотического экстремального отдыха - жизнь в первобытном племени со всеми прелестями кочевого быта.

Инновационная стратегия — определяет инновационную политику организации, какие инновации и в каких подразделениях компании будут разрабатываться и осуществляться, сроки и затраты на их разработку и внедрение.

Инвестиционная стратегия — определяет источники инвестиционных ресурсов, характер финансирования инвестиционных проектов, направления инвестирования, распределение инвестиционных ресурсов между подразделениями компании, показатели отдачи инвестиций, экономические результаты инвестиционных процессов.

Качество продукции – совокупность свойств, обслуживающая ее способность удовлетворять определенные желания потребителей.

Качество услуги—совокупность характеристик услуги, определяющих её способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности потребителя (ГОСТ Р 50691-94. модель обеспечения качества услуг).

Качество исполнения услуг – степень соответствия потребительских свойств услуги конкретной общественной потребности, отвечающей как требованиям действующей нормативно-технической документации, так и пожеланиям конкретного потребителя услуги, согласованным при приеме заказа, при оптимальных социально-экономических результатах ее исполнения.

Качество обслуживания населения – степень соответствия потребительских свойств процессов обслуживания общественной потребности, характеризующейся совокупностью условий, методов и средств, обеспечивающих конкретному потребителю возможность получения услуги с минимальными затратами времени и высокой культурой обслуживания при оптимальных социально-экономических результатах обслуживания.

Качество туристского продукта -характеризуется качеством услуг и культурой обслуживания. Качество выражается через систему показателей, отражающих различные виды деятельности по обслуживанию туристов.

Лазерная гравировка – это определенная технология нанесения изображения на материалы, причем, вполне допустима как лазерная гравировка на металле, так и гравировка лазером на стекле, дереве или коже.

Логистическая стратегия — определяет общую логистическую модель компании, оптимальные маршруты поставки ее ресурсов и доставки товаров клиентам, наиболее эффективные варианты складирования запасов и товаров, внутризаводских перевозок.

Личная продажа— устное представление товара в ходе беседы с одним или несколькими покупателями с целью совершения продажи.

Миссия - основная (общая) цель деятельности организации, четко выражающая причины ее существования, ее общественно-социальную значимость.

Методы стимулирования — это всевозможная деятельность фирмы по распространению сведений о достоинствах своего товара и убеждению целевых потребителей покупать его.

Маркетинговая стратегия — определяет принципы разработки и сбыта товаров и услуг, ценовую политику, отношения с клиентами, поведение по отношению к конкурентам, рекламу и продвижение товаров и другие характеристики, обеспечивающие компании наиболее успешный сбыт и рост.

Пропаганда ("паблисити") — неличное и не оплачиваемое спонсором стимулирование спроса на товар, услугу или деловую организационную единицу посредством распространения о них коммерчески важных сведений в печатных средствах информации или благожелательного представления по радио, телевидению или со сцены.

Проведение презентаций - представление своего туристского продукта потенциальным потребителям.

Прибыль — превышение в денежном выражении доходов (выручки от реализации товаров и услуг) над затратами на производство или приобретение и сбыт этих товаров и услуг.

Рафтинг- это увлекательный спуск по горной реке на каноэ или специальных плотах.

Руководящие принципы компании - то, чем предполагает пользоваться компания для достижения целей.

Реклама — любая платная форма неличного представления и продвижения идей, товаров и услуг.

Сувенирная реклама - представляет собой небольшие оригинальные и интересные предметы, на которых размещается краткая информация о компании (имя, логотип, адрес и т.д.).

Стратегия ценообразования — это возможный уровень, направление, скорость и периодичность изменения цен в соответствии с рыночными целями предприятия.

Стимулирование сбыта — кратковременные побудительные меры поощрения покупки или продажи товара или услуг.

Стратегия формирования и поддержания имиджа (стратегия PR — Public Relations) — эта стратегия, направлена на создание позитивного образа компании в общественном сознании путем участия компании в деятельности, направленной на социальный прогресс, поддержку малообеспеченных слоев населения, производства товаров и услуг, отвечающих заявленным в рекламе характеристикам.

Стратегия предприятия - это упорядоченная во времени система приоритетных направлений, форм, методов, средств, правил, приемов использования ресурсного, научно-технического и производственно-сбытового потенциала предприятия с целью экономически эффективного решения поставленных задач и поддержания конкурентного преимущества.

Стратегия качества- это разработка мероприятий, направленных на повышение качества обслуживания потенциальных потребителей.

Стратегия социальной ответственности — определяет принципы поведения компании и ее обязательства перед государством и обществом, клиентами, персоналом компании, конкурентами, поставщиками.

SWOT-анализа, который подразумевает изучение сильных и слабых сторон организации, позволяет выявить возможности и угрозы фирмы.

Товарная стратегия- это разработка направлений оптимизации товарной номенклатуры и определение ассортимента товаров(услуг), наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективность деятельности предприятия в целом.

Товарная политика фирмы – комплекс базовых решений по выводу на рынок нового товара(услуги), сохранению старого товара(услуги), изменению и расширению ассортимента товара (услуги).

Туроператор- организация, занимающаяся комплектацией туров и формированием комплекса услуг для туристов.

Финансовая стратегия — определяет способы привлечения и объемы привлекаемых финансовых ресурсов, соотношение между собственным и заемным капиталом, основные показатели эффективности финансово-экономической деятельности, принципы управления денежными потоками, расчеты с кредиторами и другие ключевые финансовые характеристики.

Ценности компании: ключевые ориентиры, которые декларирует компания.

Цели — это конкретизация миссии организации в форме, доступной для управления процессом их реализации.

Экономическая эффективность- это производство продукта определенной стоимости при наименьших затратах ресурсов; достижение наибольшего объема товара или услуги с применением ресурсов определенной стоимости.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 г. N 14-ФЗ (принят ГД ФС РФ 14.01.1998)//с изменениями от 28 декабря 2010 г. N 409-ФЗ.
2. Акулич, И.Л. Маркетинг. – 2-е изд., перераб. и доп. / Мн.: Выш. шк., 2005г. – 447 с.
3. Андреев, Н. Маркетинг и маркетинговые исследования. – М.: Фолиум, "Информ-студио"., 2009г. – 230 с.
4. Басовский, Л.Е. Маркетинг: Курс лекций. / Л.Е.Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2008г. – 219 с.
5. Беляев, В.И. Маркетинг: основы теории и практики: Учебник. – М.: КРОНУС, 2009г. – 672 с.
6. Баканов М.И., А.Д. Шеремет «Теория экономического анализа» Москва, 2009 г.
7. Волков Ю.Ф. Введение в гостиничный и туристический бизнес/ Серия «Учебники Учебные пособия». – Ростов н/Д: Феникс, 2007г. – 352 с.
8. Голова О.Б. Менеджмент туризма: Практический курс/ Учебно-методическое пособие. – М., 2008г. 224 с.
9. Гембл П., Стоун М., Вудкок Н. Маркетинг взаимоотношений с потребителями. – Пер. с англ. В.Егорова. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002г. – 512с.
10. Гуляев В.Г. Организация туристских перевозок. М., Финансы и статистика, 2007г.
11. Данько, Т.П. Управление маркетингом. –3-е изд., перераб. и доп. :Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009г. – 363 с.
12. Дтоунз Г.П. Торговый бизнес: как организовать и управлять. М: Международные отношения, 2010 г.

13. Десмос Г.М. Руководство по оценке бизнеса.-М.: РОО, 2009 г.
14. Есипов В., Маховикова Г., Терехова В. Оценка бизнеса.- СПб.: Питер, 2008 г.
15. Зайцев, В.А. Маркетинг: учеб. Пособие для заочной (дистанционной) формы обучения. – М.: МГИУ, 2005. – 184 с.
16. Зайцев В.И., “Стратегическое планирование” - М: ЭКМОС, 2008г.
17. Запесоцкий А.С. Стратегическое планирование в туризме.: Уч.пособие.-Спб.: СПбГУП, 2009г.
18. Зорин И.В., Квартальнов В.А. Энциклопедия туризма: Справочник. – М.: Финансы и статистика, 2008г. – 368с.
19. Ильина Е.Н, Туроперейтинг: Организация деятельности: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2005г. – 256 с.
20. Исмаев Д.К. Маркетинг иностранного туризма в Российской Федерации. Теория и практика деятельности туристских фирм: Учебное пособие для вузов. – М.: Мастерство, 2002г. – 192с.
21. Квартальнов В.А. Стратегический менеджмент в туризме. – М.: Финансы и статистика, 2010г.
22. Квартальнов В.А. Теория и практика туризма: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 672 с.
23. Кабушкин Н.И.. Менеджмент туризма. Минска, ООО «Новое знание», 2009г.
24. Коротков, А.В. Маркетинговые исследования: Учебное пособие. –М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005г. -304 с.
25. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. “Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность.” — М.: Экономика, 2007г.
26. Котлер Ф., “Маркетинг Менеджмент”, - СПб: Питер, 2006г.

27. Кэмпбел Д, Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. “Стратегический менеджмент”  
Пер. с англ. Алмазовой Н.И. – М: ООО «Издательство Проспект»,  
2008г.
28. Карпова Г.А. Экономика современного туризма. Спб, Герда, 2006г.
29. Кириллов А.Т., Волкова Л.А. Маркетинг в туризме. – Спб.:  
Издательство С.-Петербургского университета, 2006г. – 184с.
30. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг, гостеприимство,  
туризм. – М. : ЮНИТИ, 2008г.
31. Каурова А.Д. Организация сферы туризма: Учебное пособие. – Спб.:  
«Издательский дом Герда», 2004. – 320 с.
32. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива:  
перевод с франц. - Спб: Наука, 2008.
33. Менеджмент туризма: Экономика туризма: Учебные. –М.: Финансы и  
статистика, 2006. – 320с.
34. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой:  
Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 208с.
35. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента»/пер. с  
англ. –М.: Дело, 2008 г.-704 с.
36. Маркетинг: учебник/А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А.  
Красильников и др. под ред. А.Н. Романова.-М.: Банки и биржи,  
ЮНИТИ, 2009 г.-560 с.
37. «Менеджмент»/ И.Н. Герчикова: Учебник, третье издание, Москва  
«Банки и биржи» Издательское объединение «Юнити» 2008г.
38. Оценка предприятия: теория и практика: учебное пособие/под ред. В.В.  
Григорьева, М.А. Федотовой.-М.: Инфра-М, 2009 г.
39. Папирян Г.А. Международные экономические отношения: маркетинг в  
туризме. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 160с.
40. Рейтинг туристических фирм г. Москвы//www.TURIZM.RU

41. Стаханов В.Н., Стаханов Д.В. Маркетинг сферы услуг: Учебное пособие. – М.: Экспертное бюро, 2007. – 160с.
42. Саак А.Э., Пшеничных Ю.А. Маркетинг в социально-культурном сервисе и туризме. – СПб.: Питер, 2007. – 480 с.
43. Сухов Р.И. Организация работы туристического агентства: Учебное пособие.- М.: ИКЦ «МарТ», 2005 – 144 с.
44. Терещенко В.М. Маркетинг: новые технологии в России. – СПб: Питер, 2008г.
45. Ушаков Д.С. Прикладной туроперейтинг. – М.: ИКЦ «МарТ», Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2004 – 416 с.
46. Фатхутдинов Р.А. «Стратегический менеджмент» :учебник для вузов.- 3-е изд. ,-М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2010 г.416 с.
47. Фишмен Д., Пратт Ш. Руководство по оценке стоимости бизнеса: пер. с англ.-М.: Квинто-Консалтинг, 2007 г.
48. Федько С.А., Федько В.П. Основы маркетинга. - Москва, 2007.
49. Хасси Д., “Стратегия и планирование” Пер. с англ. под ред. Трофимовой Л.А.– СПб: Питер, 2008г.
50. Чудновский А.Д. Гостиничный и ресторанный бизнес. М., Тандем,2006г.
51. Черных Н.Б. Технология и организация туроператорской и турагентской деятельности: Учебное пособие. Издание 2-е, исправленное и дополненное. – М.: Спорт и туризм, 2005. – 360 с.
52. Экономическая эффективность рекламных мероприятий. Новая система Call Tracking //www.calltracking.ru
53. Янкевич В.С., Безрукова Н.Л. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт/Под ред. В.С. Янкевича. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 416с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**