

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования
«Гомельский государственный технический
университет имени П. О. Сухого»

Институт повышения квалификации
и переподготовки

Кафедра «Профессиональная переподготовка»

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМЕ

ПОСОБИЕ

для слушателей специальности 1-89 02 71

«Менеджмент туристской организации»

заочной формы обучения

Гомель 2016

УДК 338.48(075.8)
ББК 65.43я73
С83

*Рекомендовано кафедрой «Разработка нефтяных месторождений
и транспорт нефти» ГГТУ им. П. О. Сухого
(протокол № 4 от 14.12.2015 г.)*

Составитель *Л. Л. Соловьева*

Рецензент: зав. каф. «Менеджмент» ГГТУ им. П. О. Сухого
канд. экон. наук, доц. *Л. М. Лапицкая*

С83

Стратегический менеджмент в туризме : пособие для слушателей специальности 1-89 02 71 «Менеджмент туристской организации» заоч. формы обучения. – Гомель : ГГТУ им. П. О.Сухого, 2016. – 63 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <http://library.gstu.by>. – Загл. с титул. экрана.

Раскрыты основные темы дисциплины «Стратегический менеджмент в туризме». Для слушателей специальности 1-89 02 71 «Менеджмент туристской организации» заочной формы ИПКиП.

УДК 338.48(075.8)
ББК 65.43я73

© Учреждение образования «Гомельский
государственный технический университет
имени П. О. Сухого», 2016

Введение

Перспективы развития туристского комплекса во многом зависят от правильно поставленного менеджмента на предприятии, усиления государственного регулирования туристской сферы на общенациональном и мировом уровне, которое должно сочетаться с современной стратегией продвижения региональных туристических продуктов. Курс «Стратегический менеджмент в туризме» является фундаментальной основой для получения знаний по созданию условий для формирования рынка услуг туризма с учетом применения прогрессивных технологий.

Цель дисциплины «Стратегический менеджмент в туризме» – раскрыть сущность и возможности стратегического менеджмента для турфирм, познакомить с современными методами и приемами работы в условиях отраслевой конкуренции, ориентируясь не только на сегодняшний успех, но и на твердые конкурентные позиции фирмы в будущем.

Задачами преподавания дисциплины являются:

- формирование знаний о сущности стратегического менеджмента и видах стратегий в туризме;
- изучение сущности внешней и внутренней среды туристской фирмы;
- ознакомление с методами, используемыми в принятии стратегических решений.

Тема 1. Сущность и принципы стратегического управления фирмой.

1.1 Понятие менеджмента, стратегии и стратегического менеджмента в туризме.

Менеджмент в туризме – это совокупность методов, принципов, способов, управленческих приемов, форм и средств, которые способствуют эффективному управлению сферами туристического производства и персоналом, занятым в сфере обслуживания туристической деятельности. Главными задачами менеджмента в туризме являются достижение высокой эффективности в его сферах, наилучшее использование природного потенциала и качественное и продуктивное руководство сферы, которое принесет положительный экономический эффект.

Менеджмент в туризме представляет собой выполнение и реализацию наилучших и наиболее эффективных управленческих задач в системе «человек-человек».

Стратегический менеджмент — это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует [2].

Стратегический менеджмент распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Можно сказать, что формулировка стратегии (образа действий) и ее четкий инструментарий являются ядром управления и наиболее верным признаком хорошего менеджмента компании.

Содержанием стратегического менеджмента являются:

- определение назначения и главных целей бизнеса фирмы,
- анализ внешней среды фирмы,
- анализ ее внутренней обстановки,
- выбор и разработка стратегии на уровне СЗХ, фирмы,
- анализ портфеля диверсифицированной фирмы,
- проектирование ее организационной структуры,
- выбор степени интеграции и систем управления,
- управление комплексом " стратегия - структура - контроль",
- определение нормативов поведения и политик фирмы в отдельных сферах ее деятельности;

- обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании,
- совершенствование стратегии, структуры, управления.

Стратегия — это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения.

Методы, которые используются в стратегическом управлении, можно разделить на две группы:

- методы управленческого анализа - ситуационный анализ, портфельный анализ, кабинетные исследования, работа с бухгалтерскими документами, статистической и другой информацией, наблюдения и опросы работников предприятия по специальным методикам, конференции, экспертные оценки и математические методы (факторный анализ, расчет средних и специальных показателей);
- методы анализа внешней среды - SWOT -анализ, PEST - анализ, SWN- анализ.

Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих пяти функциях:

- планирование стратегии
- организации выполнения стратегических планов
- координация действий по реализации стратегических задач
- мотивация на достижение стратегических результатов
- контроль за процессом выполнения стратегии.

Стратегическое планирование - это одна из функций стратегического управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения [2]. Цель стратегического планирования – определить наиболее перспективные направления деятельности организации, обеспечивающие ее рост и процветание.

Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления

членами организации.

Система стратегического планирования дает возможность акционерам и менеджменту компаний определиться с направлением и темпом развития бизнеса, очертить глобальные тенденции рынка, понять, какие организационные и структурные изменения должны произойти в компании, чтобы она стала конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инструменты необходимы ей для успешного развития.

Можно выделить три основные задачи разработки стратегического плана организации:

1. Анализ состояния, в котором находится организация в настоящее время (определение ключевых факторов окружающей среды, экономических, коммерческих, научно-технических и других тенденций развития организации).

2. Определение основных целей и задач развития организации с точки зрения использования капитала, окупаемости капитальных вложений и т. п.

3. Определение стратегии мобилизации ресурсов организации для достижения основных целей и задач развития.

Формирование стратегии является сложным творческим процессом, требующем соединения достижений менеджмента и маркетинга в едином подходе к определению перспектив развития предприятия. Это происходит потому, что формирование стратегии базируется на прогнозировании условий внешней среды предприятия, в первую очередь, конъюнктуры потребительского рынка в целом и избранного его сегмента, что является элементом маркетинга. Стратегия предприятия требует периодической корректировки с учетом меняющихся условий внешней среды и возникающих возможностей развития, что обуславливает взаимосвязь стратегически ориентирующей деятельности высшего аппарата управления с работой маркетинговых служб. Стратегический маркетинг можно определить как цели ориентирующую систему стратегического менеджмента.

Именно маркетинг внес в стратегический менеджмент и развил в нем ряд основных черт, помог освоить следующие технологии:

- постоянный и систематический анализ, мониторинг рыночной среды и прогноз потребностей рынка и конкретных потребителей, сильных и слабых сторон деятельности предприятия;
- планомерное обновление товарного ассортимента;

- приоритет гибкости ценовой политики;
- систему маркетинговых коммуникаций;
- организацию распределения и продаж.

Главное что принес маркетинг в стратегический менеджмент - это стремление к сбалансированности, гармонизации интересов потребителей, производителей и общества в целом. Маркетинг позволил более полно реализовать тенденции и принципы современного управления - его глобализм, активность, инновационность, интегрированность, предпочтение структурных исследований рынка, активность использования связей с общественностью.

По определению Ф. Котлера, **маркетинговая стратегия** - это выбор целей, принципов или правил, которые в определенном времени определяют направление маркетинговой деятельности фирмы, определяя сочетания и использования средств и ресурсов в соответствии с меняющейся рыночной ситуацией (условий окружения и конкуренции) [7].

Согласно М. Портеру, эффективная **корпоративная стратегия должна учитывать** [2]:

- уникальное положение предприятия относительно его конкурентов;
- действия предприятия, предполагаемые стратегией;
- особенности продукции предприятия относительно продукции его конкурентов;
- конкурентное преимущество предприятия как следствие согласованности его действий;
- жизнеспособность предприятия как результат эффективности его работы в целом, а не каждого его подразделения в отдельности;
- эффективность деятельности предприятия, что является непреложным условием целесообразности его существования.

Компоненты стратегий:

1. Система целей.
2. Совокупность предположений о развитии ключевых факторов внешней среды и действиях конкурентов.
3. Перечень приоритетов деятельности и механизм распределения ресурсов.
4. Внутренние и внешние ограничения деятельности.
5. Политика компании.
6. Ключевые факторы успеха.

7. Программы, обеспечивающие реализацию стратегии.

Это не что иное, как комбинация мер, с помощью которых предприятие достигает своих долгосрочных стратегических целей.

Цели туристического предприятия в основном предусматривают получение новых рынков, размещение на них соответствующего количества своих услуг, увеличение доли фирмы на определенном рынке, закрепление ее позитивного образа, а также увеличение прибыли.

Стратегия маркетинга представляет собой набор стратегических решений относительно выбора целевых сегментов и разработки концепции позиционирования услуги (марки) на них, а также их воплощения в подробных программах продвижения, распределения, ценообразования.

Правильно разработанная стратегия маркетинга должна содержать в явном или неявном виде формулировку масштаба деятельности, целей и задач, схему распределения ресурсов, источники и способы достижения конкурентного преимущества, возможности использования синергетических эффектов.

Основные пять **задач** стратегического управления:

1. Определение сферы предпринимательской деятельности и формирование видения того, в каком направлении следует вести организацию - это, по существу, привитие организации чувства цели, задание долгосрочного направления и установление миссии.

2. Преобразование миссии в конкретные долгосрочные и краткосрочные целевые показатели деятельности.

3. Разработка стратегии достижения намеченных показателей.

4. Эффективная реализация и исполнение выбранной стратегии.

5. Оценка деятельности, критический анализ ситуации и введение корректив в миссию, целевые показатели, стратегию или ход реализации согласно реального опыта, изменяющихся условий, новых идей и новых возможностей.

1.2 Этапы развития стратегического менеджмента через корпоративное планирование

Историки бизнеса обычно выделяют четыре этапа в развитии стратегического менеджмента [2].

1. **Бюджетирование.** В эпоху формирования гигантских корпораций до второй мировой войны специальных служб

планирования, особенно долгосрочного, в компаниях не создавалось. Высшие руководители корпораций регулярно обсуждали и намечали планы развития своего бизнеса, однако формальное планирование, связанное с расчетами соответствующих показателей, ведением форм финансовой отчетности и т.д., ограничивалось лишь составлением ежегодных финансовых смет – бюджетов по статьям расходов на разные цели. При использовании лишь бюджетно-финансовых методов главной заботой менеджеров являются текущая прибыль и структура затрат. Выбор таких приоритетов, естественно, создает угрозу долгосрочному развитию организации.

2. Долгосрочное планирование. В 1950-х – начале 1960-х годов характерными условиями хозяйствования американских компаний являлись высокие темпы роста товарных рынков, относительно высокая предсказуемость тенденций развития национального хозяйства. Эти факторы обусловили необходимость расширения горизонта планирования и создали условия для развития долгосрочного планирования.

Стержневая идея метода – составление прогноза продаж фирмы на несколько лет вперед. При этом в связи с медленным нарастанием характеристик изменчивости внешней среды долгосрочное планирование основывалось на экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций развития фирмы. Главный показатель – прогноз сбыта – базировался на экстраполяции продаж в предыдущие годы. Далее, на основании контрольных цифр, заданных в прогнозе продаж, определялись все функциональные планы по производству, маркетингу, снабжению. Наконец, все планы агрегировались в единый финансовый план корпорации. Главная задача менеджеров состояла в выявлении финансовых проблем, лимитирующих рост фирмы. Другими словами, достаточно ли внутренних ресурсов фирмы или необходимо прибегать к заемным средствам?

3. Стратегическое планирование. В конце 1960-х годов экономическая обстановка во многих промышленно развитых странах существенно изменилась. По мере нарастания кризисных явлений и усиления международной конкуренции прогнозы на основе экстраполяции стали все более расходиться с реальными цифрами, при этом наиболее типичным явлением была постановка оптимистических целей, с которыми не сходились реальные итоги. Высшее руководство фирмы обычно исходило из того, что в будущем результаты деятельности улучшатся, однако часто предприятие не

выходило на запланированные результаты функционирования. Таким образом, оказалось, что долгосрочное планирование не работает в условиях динамично изменяющейся внешней среды и жесткой конкуренции.

Кристаллизация принципиальных элементов концепции стратегического планирования во многом связана с поиском путей преодоления ограничений системы долгосрочного планирования, четко проявившихся в неопределенности параметров общего экономического развития. В системе стратегического планирования отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и отвергается предпосылка о возможности изучения будущего методом экстраполяции. Собственно в различном понимании менеджерами роли внешних факторов и заключается основное отличие долгосрочного экстраполятивного планирования от стратегического. Во главу угла стратегического планирования поставлен анализ, как внутренних возможностей организации, так и внешних конкурентных сил и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации. Таким образом, можно сказать, что цель стратегического планирования заключается в улучшении реакции предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов.

4. Стратегический менеджмент. К 1990-м годам большинство корпораций по всему миру начали переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту. Стратегический менеджмент определяется как комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития.

Часто стратегическое управление называют рыночным стратегическим управлением. Включение в определение слова «рынок» означает, что стратегические решения должны в большей степени учитывать развитие рынка и внешнего окружения, чем внутренние факторы. Стратегическое управление означает также, что процесс управления должен быть упреждающим, а не реактивным. При упреждающей стратегии менеджеры пытаются воздействовать на события во внешнем окружении, а не просто реагировать на них.

Необходимость таких воздействий определяется двумя причинами:

- для быстрой реакции на изменения внешней среды важно участвовать в их создании;
- изменения могут быть столь значительными, что важно, по возможности, влиять на них.

Указанные факторы объясняют стремление крупного бизнеса влиять на принятие политических, экономических, законодательных и иных изменений на макро- и микроуровне.

1.3 Цели, задачи и миссия туристского предприятия

Цикл стратегического управления состоит из шести этапов [2]:

1. Определение бизнеса и миссии предприятия;
2. Представление о роли предприятия;
3. Разработка его долгосрочных и краткосрочных целей;
4. Разработка стратегии предприятия;
5. Реализация стратегии;
6. Оценка эффективности стратегии и коррекция предшествующих этапов.

Стратегический менеджмент начинается с установления целей и задач туристского предприятия, ради достижения которых оно формируется, функционирует и развивается как целостная система. Жизненный цикл предприятия начинается с определения его целей и задач, специализации, размеров, ресурсов, рынков потребителей продукции, услуг и т. л.

Определение **цели** начинается с установления **миссии** предприятия, выражающей его философию, смысл существования и статус.

Миссия — общее видения, смысл деятельности предприятия, согласно которому формируется ряд стратегических целей. В ней декларируются принципы работы и общественно-социальная ценность его продукции (услуг).

Законы рыночной экономики требуют определенных правил действия. Обычно принимают миссию, дающую представление о фирме, необходимости и полезности ее деятельности для потребителей, окружающей среды, общества в целом. Между миссией организации (предприятия) и целями общества, частью которого она является, не должно быть противоречий.

Центральным моментом миссии является ответ на вопрос:

какова главная цель туристского предприятия? На первом месте должны стоять интересы, ожидания и ценности потребителей, причем не только в настоящее время, но и в перспективе.

Четко определенная и сформулированная миссия туристской организации часто находит отражение во вступительных текстах к генеральным каталогам и другим рекламным изданиям компании.

В качестве примера можно привести формулировку миссии туристской компании «Зевс Трэвел»:

- деятельность компании - туризм и отдых;
- основное направление деятельности - предоставление людям разнообразного отдыха в Греции;
- потребители продукции - люди (первичные, повторные и постоянные клиенты);
- ориентация - на широкий круг потребителей.

Такая формулировка миссии способна оказать решающее влияние на стратегию и тактику компании, а также на общественную поддержку ее деятельности. Это видно из вступительного текста к каталогу фирмы «Греция. Бело-голубая мечта 1999», который приводится полностью, чтобы можно было сформулировать примерный состав базовых направлений в философии компании.

Рекламный текст раскрывает философию компании и ее миссию на российском туристском рынке:

- качественное обслуживание туристов, начиная с информирования, реализации туров и заканчивая обслуживанием во время путешествия - гарантия повторных обращений и формирования постоянной клиентуры;
- серьезный подход к подбору турагентов и к работе с ними;
- формирование имиджа доверия к компании;
- стремление к лидерству на рынке по своему направлению;
- разработка и неукоснительное выполнение собственных стандартов обслуживания;
- квалифицированный персонал и личное участие каждого в обслуживании клиентов;
- достоверность информации и гарантии;
- внимательное отношение к клиентам.

Такая философия может быть базовой при разработке и определении миссии для любой туристской фирмы.

При работе по формулированию миссии следует помнить, что она не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и

методов работы, так как в целом выражает устремленность в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными. Поэтому в миссии не принято указывать в качестве главной цели получение прибыли, несмотря на то, что прибыльная работа является важнейшим фактором жизнедеятельности коммерческой организации. Но прибыль как миссия может существенно ограничить спектр рассматриваемых организацией путей и направлений ее развития и в конечном счете приведет к неэффективной работе.

Учитывая эти рекомендации, можно сформулировать миссию туристской фирмы следующим образом: «Наша цель - это решение ваших проблем по организации отдыха приятного и с комфортом. Мы предлагаем широкий спектр путешествий и туристских услуг высокого качества и обеспечиваем надежность предоставляемых услуг».

Каждая турфирма может дополнить или конкретизировать эту базовую формулировку.

Миссия, таким образом, является полезным инструментом осознания значимости выполняемых предприятием задач. В то же время она дает субъектам внешней среды общее представление о том, что представляет собой предприятие, к чему оно стремится, какие средства готово использовать в своей деятельности. Что касается внутриорганизационных задач, то миссия способствует объединению сотрудников, направлена на создание корпоративного духа, создавая тем самым возможности для более действенного управления предприятием.

Миссии следует отличать от целей. Так, миссия часто не имеет временных критериев; направлена на внешнюю среду; выражается в терминах, имеющих общий, относительный характер; имеет качественную, а не количественную характеристику.

Цели необходимы, чтобы каждый работник знал свои требования. Они показывают результаты — какие и когда должны быть достигнуты, и делятся на долгосрочные и краткосрочные. Наиболее распространенными направлениями, по которым в компании устанавливаются цели, являются прибыльность, положение на рынке, финансовые ресурсы, человеческие ресурсы, оказание помощи.

Цели фирмы отличаются в зависимости от того, ориентировано ли оно на рост, стабильное развитие или сокращение. Так, если фирма

ориентирована на рост, то её основными целями могут быть повышение общего объема продаж, увеличение доли на существующих рынках, освоение новых рынков.

На основе целей организации формулируются задачи, которые должны быть решены в процессе достижения этих целей. Задачи управления подразделяются на два класса.

1. Общие задачи создания устойчивой системы производства и развития. Их выполнение дает возможность создавать рациональные формы управления и оценивать результаты жизнедеятельности своей системы, то есть ставить новые задачи.

2. Развитие производственной кооперации, совершенствование организационных структур системы производства, поддержание заданных режимов работы структурных подразделений, повышение заинтересованности работающих в результатах своего труда, организация учета и контроля за деятельностью объектов управления.

Задачи отличаются от целей по следующим признакам:

задачи более конкретны и обладают не только качественными, но и количественными, пространственными и временными характеристиками. Так, если цель может формулироваться как «достижение в ближайшем будущем лидирующего положения на рынке туристских услуг», то задача должна звучать более определенно: «завоевание к 31 декабря следующего года 40% ранка турпродукта А, 30% рынка турпродукта Б»;

задачи содержат ограничения, то есть перечисление действий, от которых необходимо воздерживаться, например, от нарушения антимонопольного законодательства, прав потребителей и др.;

задачи в большей степени индивидуализированы и персонифицированы, включают элементы, позволяющие им быть привлекательными для исполнителей.

Тема 2. Анализ внешней среды и внутренней среды организации

2.1 Понятие среды маркетинга

Туристское предприятие действует в постоянно меняющихся условиях, обусловленных многообразием отношений, складывающихся внутри него, а также с другими экономическими субъектами. Совокупность этих отношений и составляет понятие

среды организации [9]. Она во многом определяет характер деятельности фирмы и должна в обязательном порядке детально рассматриваться в процессе проведения маркетинговых исследований.

Оценивая окружение турфирмы, необходимо рассматривать макро- и микросреду, в которых действует фирма, а также ее внутренние условия существования. В основу такой оценки может быть положено представление турфирмы в виде системной карты.

Для того, чтобы определить стратегию и провести ее в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление о:

1) внутренней среде туристского предприятия, ее потенциале и тенденциях развития;

2) внешней среде, ее особенностях и месте, занимаемом в ней предприятием.

Внешняя среда рассматривается как совокупность двух относительно самостоятельных подсистем:

- макроокружения;

- непосредственного окружения (микросреда).

Макроокружение (**макросреда**) создает общие условия среды нахождения туристского предприятия.

2.2 Анализ внутренней среды

Внутренняя среда — это часть общей среды, которая находится внутри предприятия и контролируется им (рисунок 2.1). Она включает в себе тот потенциал, который дает возможность фирме функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

- **кадры** (их потенциал, квалификация; подбор, обучение и продвижение; оценка результатов труда и стимулирование; сохранение и поддержание отношений между работниками и т.п.);

- **организация управления** (коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархия подчинения);

- **финансы** (поддержание ликвидности, обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей);

- **маркетинг** (стратегия туристского продукта; ценовая стратегия; сбытовая стратегия; коммуникационная стратегия).

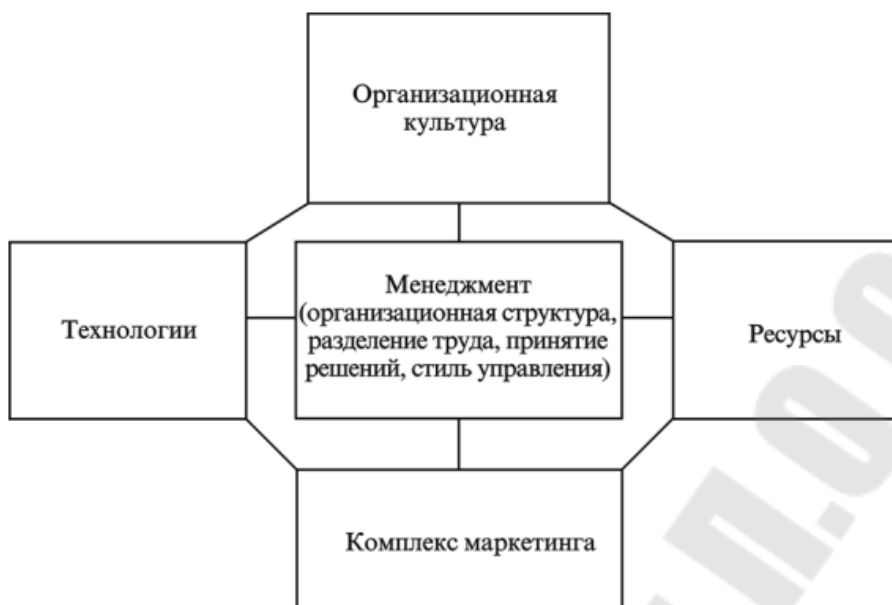


Рисунок 2.1 – Структура внутренней среды предприятия

Цель исследования внутренней среды — уяснение сильных и слабых сторон туристского предприятия. Вскрытые сильные стороны служат базой, на которую предприятие опирается в конкурентной борьбе и которую оно должно расширять и укреплять. Объектом самого пристального внимания должны стать слабые стороны. Необходимо постараться, чтобы избавиться от большинства из них.

Внутренняя среда определяет возможности эффективного функционирования туристского предприятия. Но она также может быть и источником проблем, если не обеспечивает необходимых условий комплексного использования концепции маркетинга.

Если действия различных служб и персонала туристской фирмы не объединены единой стратегией, может возникнуть эффект "лебеда, рака и щуки", когда, например, отдельные подразделения и сотрудники не заинтересованы в реализации общих целей предприятия.

Подобной ситуации можно избежать, если попытаться поднять культуру предприятия, которая должна подвергаться самому серьезному анализу в процессе маркетинговых исследований.

Культура предприятия складывается из множества норм, правил и ценностей, которыми оно руководствуется в своей деятельности. Культура охватывает существующую на предприятии систему отношений между людьми, распределение власти, стиль управления, кадровые вопросы, определение перспектив развития.

Достигнутый уровень культуры может помочь предприятию грамотно работать, отсутствие культуры, напротив, будет препятствовать нормальной реализации его делового поведения. Все здесь имеет значение — начиная от оформления офиса и заканчивая тем, какую реакцию сотрудников вызывает тот или иной вариант стратегии.

Так как культура предприятия не имеет явно выраженного проявления, то ее достаточно сложно изучать. Однако есть несколько устойчивых моментов, которые важно прояснить для того, чтобы попытаться указать на те слабые и сильные стороны, которые культура придает предприятию.

Во-первых, для предприятий с сильной культурой характерно подчеркивание важности людей, работающих на них. Такие предприятия уделяют большое внимание разъяснению своей фирменной философии, пропаганде своих ценностей.

Во-вторых, о культуре предприятия можно судить по тому, как оно строит взаимоотношения с конкурентами и относится к своим клиентам.

В-третьих, представление о культуре предприятия дает наблюдение того, как сотрудники трудятся на своих рабочих местах, как построена система карьеры и какие критерии используются для продвижения сотрудников по службе.

В-четвертых, пониманию культуры способствует изучение того, существуют ли на предприятии устойчивые заповеди, неписанные нормы поведения насколько об этом осведомлены все сотрудники и насколько серьезно они относятся к ним. Если сотрудники хорошо осведомлены об истории фирмы, серьезно и с уважением относятся к правилам и символам, то можно с высокой степенью вероятности предположить, что предприятие обладает сильной культурой.

В качестве примера приведем систему норм, правил и ценностей, устоявшихся на одной из крупнейших авиационных компаний.

1. Мы работаем в сфере услуг.

Клиенты — важнейшие фигуры в нашем деле.

Они оплачивают нашу работу.

Наша обязанность — удовлетворить их нужды.

2. Мы все "Люфтганза": каждый из нас, всегда, везде.

3. Наш продукт — польза для клиентов.

До, во время и после путешествия мы должны обеспечивать качество для наших клиентов.

4. Мы желаем конкуренции.
Благодаря ей мы должны стать лучше.
5. Мы умеем учиться:
у наших клиентов; у наших партнеров; у наших конкурентов.
6. Мы все — одна команда, помогаем другим и друг другу.
7. Мы хотим достичь успеха на мировом рынке.
8. Успех мы понимаем как:
удовлетворенность наших клиентов;
доходы для наших владельцев;
перспективы для каждого из нас.

Особая важность анализа культуры предприятия состоит в том, что она не только определяет внутрифирменные взаимоотношения, но также оказывает серьезное влияние на то, как предприятие строит свое взаимодействие с внешней средой.

2.3 Изучение макросреды

Макроокружение (**макросреда**) создает общие условия среды нахождения туристского предприятия (рисунок 2.2). В большинстве случаев макросреда не носит специфического характера по отношению к отдельно взятой фирме. Однако каждая из них испытывает на себе ее влияние и не может управлять ею.

Макросреда определяется факторами общего плана.

Изучение **демографических** факторов макросреды занимает важное место при анализе рыночных возможностей туристского предприятия. Необходимо рассматривать вопросы, касающиеся численности населения, размещения его по отдельным странам и регионам, возрастной структуры с выделением трудоспособного населения, учащихся и пенсионеров. Так, рынок туризма людей пожилого возраста является в настоящее время самым быстрорастущим. В США 28% от общего числа туристов составляют путешественники зрелого возраста. Около 22 % выезжающих в Европу канадцев составляют туристы в возрасте 55 лет и старше.

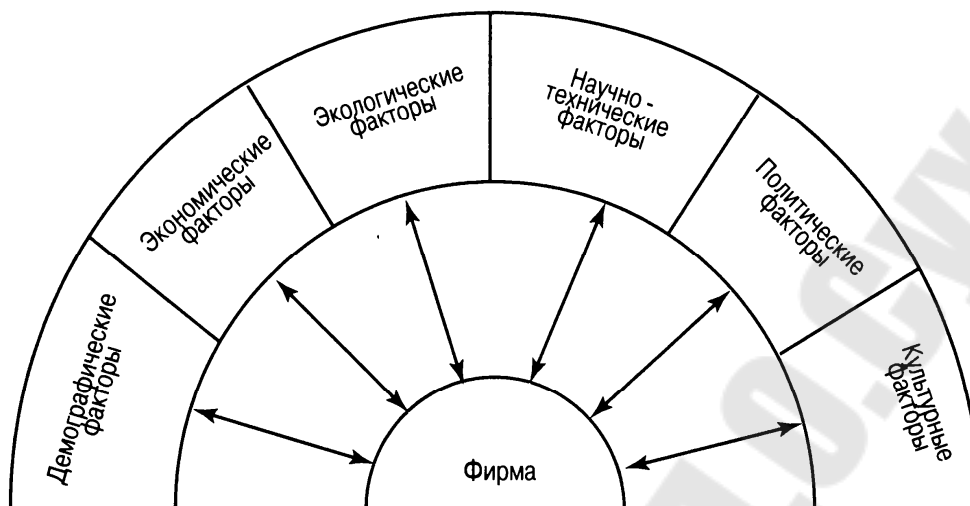


Рисунок 2.2 – Основные факторы макросреды [9]

Демографические изменения затрагивают и семьи. Для каждой группы населения, классифицированной по тому или иному демографическому признаку, требуется "свой" туристский продукт. У каждой такой группы свой бюджет, что также должно изучаться.

К группе демографических факторов относится и урбанизация, т.е. увеличение доли городского населения. Она является одной из основных предпосылок развития массовых форм туризма, т.к. степень выезда населения в туристские поездки прямо пропорциональна степени урбанизации. Самый высокий уровень урбанизации в странах Северной Америки (77 %) и Европы (71%), которые и являются основными "поставщиками" туристов. В пределах одной страны в городах степень туристской активности значительно выше, чем в сельской местности. Причем чем крупнее город, тем большее число его жителей выезжает в туристские поездки. Это объясняется, прежде всего, тем, что основной предпосылкой развития массовых форм туризма во второй половине XX в. явилась потребность в отдыхе (связанная со сменой обстановки, с путешествием), вызванная перегрузками и нервным напряжением, которые тем выше, чем крупнее город. К тому же на решение о выезде в познавательные туристские поездки оказывает влияние общий более высокий культурный и образовательный уровень городского населения.

Собрав данные о тенденциях в демографических процессах, можно проанализировать возможное их влияние на деятельность туристской фирмы, определить направления приложения основных усилий и прогнозировать результаты будущей работы [5].

Экономические факторы не менее важны, чем демографические. Мало знать, сколько у фирмы потенциальных клиентов. Важно определить еще сколько и какие услуги они захотят приобрести. На платежеспособный процесс населения оказывает влияние много факторов, среди которых и уровень экономического развития самой страны, и размер заработной платы, и инфляция, и безработица. Необходимо учитывать высокую зависимость спроса на туристские услуги от уровня дохода.

Немаловажно также знать структуру распределения доходов между различными группами населения. Неравномерность такого распределения — вполне закономерное явление. Поэтому при выборе для обслуживания определенного сегмента рынка фирма должна исходить из материального положения своих потенциальных клиентов. Кроме того, чрезвычайно важно исследовать структуру расходов потребителей. Это позволяет приблизительно определить, какая доля расходов каждой группы населения приходится на потребление туристских услуг. Так, в мире наблюдается устойчивая тенденция увеличения доли туристских услуг в общей структуре потребления населения. Усредненные данные по разным странам свидетельствуют, что в общей совокупности расходов семьи затраты на путешествия составляют 12-19 %. К сожалению, этого нельзя сказать о нашей республике, где население вынуждено тратить только на приобретение продуктов питания около 70 % своих доходов. Такая ситуация отрицательно влияет на развитие, рынка туристских услуг.

Таким образом, изучая распределение доходов между различными группами населения и структуру расходов на потребление, фирма получает необходимую информацию, позволяющую учитывать факторы экономической среды.

Природные факторы не могут не влиять на деятельность туристского предприятия, тем более что вопросы рационального использования природных ресурсов, охраны окружающей среды переходят в разряд глобальных. Кроме того, природные факторы (климат, топография, флора и фауна) — важнейший элемент побуждения клиентов к совершению путешествия и привлечения туристов в тот или иной регион или страну. Так, например, природные ресурсы Болгарии позволяют привлечь туристов в летний период. В Беларуси ориентир может быть взят на использование природных богатств. Так как природопользование все больше подпадает под контроль государства, то фирмы в своей

маркетинговой деятельности должны учитывать и данный аспект.

Деятельность туристского предприятия находится под воздействием **социально-культурных** факторов. Наибольшей силой обладают устоявшиеся нормы, принятые в обществе, системы социальных правил, духовных ценностей, отношений людей к природе, труду, между собой и к самим себе. Знание социально-культурных факторов очень важно, так как они влияют как на другие элементы макросреды, так и на внутреннюю среду предприятия (например, отношение сотрудников к работе). Поэтому предприятие должно серьезно отслеживать возможные социально-культурные изменения и использовать их в практике маркетинга. Например, в настоящее время во многих странах люди стремятся больше свободного времени уделять спорту и отдыху. А это открывает новые перспективы для развития сферы туризма. Задача же менеджмента состоит в выявлении отмеченных и других тенденций в социально-культурной среде и ориентации на них деятельности фирмы.

Анализ **научно-технических факторов** позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новых видов услуг, их сбыта и совершенствования обслуживания клиентов.

Развитие науки и техники способствует совершенствованию средств массового производства туристских услуг (материально-технической базы в гостиничном хозяйстве, на транспорте, в бюро путешествий). Особо следует подчеркнуть внедрение в индустрию туризма компьютерной техники, без чего в настоящее время немислима организация массовых туристских путешествий. Многие туристские фирмы уделяют большое внимание компьютеризации системы бронирования в режиме реального времени.

Научно-технический прогресс несет в себе огромные возможности и не менее серьезную угрозу для фирмы. Любые новшества грозят вытеснением устаревшим технологиям и методам работы, что чревато самыми неприятными последствиями, если не проявить должного внимания к исследованию факторов научно-технического характера.

Исследование **политико-правовых** факторов макроокружения должно проводиться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти и управления в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою

политику. Анализ законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает туристскому предприятию возможность определить для себя допустимые границы действий и приемлемые методы отстаивания своих интересов. При этом необходимо изучать законодательно-правовые акты, регулирующие хозяйственную деятельность в целом, и туристский бизнес в частности.

Исследование политико-правовых факторов не должно ограничиваться только лишь изучением содержания правовых актов. Важно обращать внимание и на такие аспекты, как действенность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области и процессуальную сторону практической реализации законодательства. Следовательно, туристской фирме необходимо учитывать мероприятия государственной власти, стремиться их прогнозировать и использовать в своих интересах.

Проводя исследования факторов макросреды, очень важно иметь в виду два принципиальных момента. Во-первых, все факторы макроокружения сильно взаимосвязаны и влияют друг на друга. Поэтому их анализ необходимо вести не по отдельности, а системно, в комплексе.

Во-вторых, степень воздействия факторов макросреды на различные предприятия неодинакова и зависит от их размеров, территориального расположения, особенностей деятельности и т.д.

Кроме того, фирма должна определить для себя, какие из внешних факторов оказывают на ее функционирование наиболее существенное влияние. Поэтому важно выявить те факторы, которые являются потенциальными носителями угроз для предприятия. Также целесообразно знать внешние факторы, изменения в которых могут открыть дополнительные возможности для фирмы.

2.4 Изучение микросреды

Непосредственное окружение (микросреда) представлено теми составляющими внешней среды, с которыми туристское предприятие находится в непосредственном взаимодействии (рисунок 2.3). При этом важно подчеркнуть, что фирма может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия. Тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и предотвращении появления угроз ее дальнейшему

существованию.

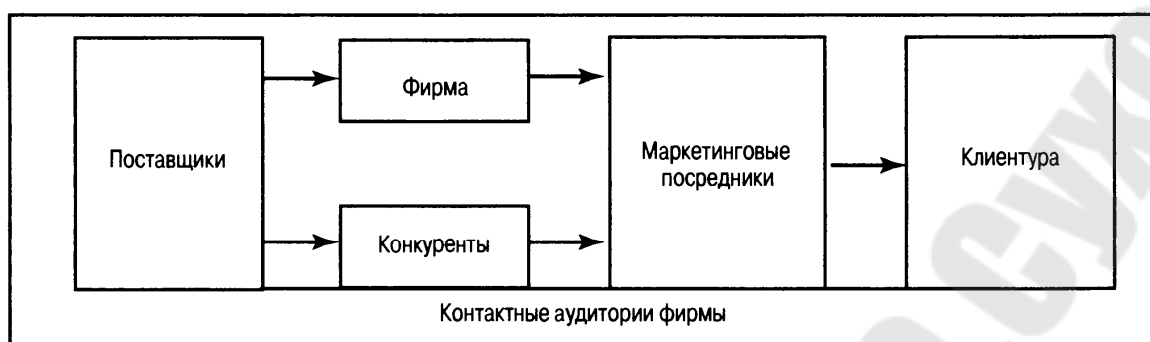


Рисунок 2.3 – Основные силы, действующие в микросреде фирмы [9]

Первые "среди равных" в непосредственном внешнем окружении туристской фирмы — это, безусловно, **потребители** (клиентура). Их изучение позволяет лучше уяснить то, какие услуги в наибольшей степени будут ими приниматься, на какой объем продаж можно рассчитывать, насколько можно увеличить круг потенциальных клиентов. Главное для туристской фирмы заключается в том, что маркетинг в состоянии чутко реагировать на перемены потребительского поведения, анализировать причины, их вызывающие, и предлагать соответствующие меры по корректировке деятельности предприятия.

Следующей важнейшей составляющей непосредственной внешней среды являются **конкуренты**, участвующие в непрерывающемся соперничестве за предпочтения потребителей. Изучать конкурентов следует, потому что именно конкуренты задают те критерии, которые фирме предстоит достичь или превзойти.

Практически ни одно туристское предприятие не в состоянии самостоятельно организовать тур, обеспечить клиентов всеми необходимыми транспортными средствами, предоставить жилье, организовать питание и т.д. Для этого обычно привлекаются соответствующие предприятия и организации ("**смежники или поставщики**"), обеспечивающие недостающие звенья в комплексном обслуживании:

- средства размещения;
- транспортные фирмы;
- экскурсионные бюро и иные фирмы, предоставляющие услуги по сопровождению и информационному обеспечению туристов;
- посреднические туристские предприятия;

- торговые предприятия;
- предприятия общественного питания и т.д.

Существенное влияние на деятельность туристского предприятия оказывают отношения с **контактными аудиториями**.

Они представляют собой группы лиц, организаций, учреждений, потенциально или реально воздействующих на деятельность фирмы. Потенциальное воздействие может выражаться как в сохранении нейтралитета по отношению к фирме, так и проявлении определенного отношения к ней.

Основными контактными аудиториями, окружающими туристскую фирму, являются:

- финансовые круги (банки, инвестиционные фонды, страховые компании и другие финансово-кредитные институты);

- средства массовой информации (пресса, радио, телевидение);

- общественность (союзы потребителей, общественные формирования, а также население, не выступающее в качестве какой-либо организованной силы, например, жители курортной зоны);

- персонал фирмы, от мнения которого о деятельности своего предприятия зависит отношение к работе. Кроме того, хороший имидж фирмы в глазах ее собственных работников благотворно воздействует и на другие контактные аудитории. Следовательно, от руководства туристского предприятия требуются усилия по повышению уровня информированности служащих о деятельности фирмы, проведение мероприятий по стимулированию их труда, повышению социальных гарантий.

Задача маркетинговых исследований состоит в получении информации о настроениях, царящих в контактных аудиториях, предвосхищении наиболее вероятных действий в отношении фирмы, а также поиске средств для налаживания конструктивного сотрудничества с общественностью.

Таким образом, туристское предприятие на рынке действует не обособленно, а в окружении и под воздействием разнообразных сил, которые составляют внешнюю среду маркетинга. Отношения, складывающиеся между субъектами среды и фирмой, разнообразны и по характеру воздействия на них со стороны фирмы они могут быть контролируемыми и неконтролируемыми. Задача предприятия сводится к снижению до минимума неконтролируемых факторов среды и изысканию возможностей опосредованного влияния на них.

2.5 Анализ отрасли с использованием теории пяти конкурентных сил

Анализ отрасли — один из центральных элементов корпоративной оценки. Его можно рассматривать как первую стадию в анализе конкурентов — уяснение среды, в которой работает компания. В сущности, отраслевой анализ исследует силы, действующие в рамках данной отрасли и влияющие на рентабельность.

Привлекательность рынка может быть определена с учетом модели конкурентных сил М. Портера [8]. Привлекательность рынка как источника конкурентного преимущества определяют пять факторов: препятствия на пути доступа на рынок; острота конкуренции; наличие товаров-заменителей из других отраслей; влияние потребителей; влияние поставщиков.

Успех туристической организации зависит от привлекательности отрасли не меньше, чем от хорошо разработанной и полностью реализованной стратегии. При благоприятной рыночной конъюнктуре, когда спрос на туры превышает предложения и доступ на рынок новых организаций ограничен, туристическая организация может обеспечить высокую прибыльность даже при среднем уровне менеджмента.

М. Портер утверждает, что действующие в отрасли пять сил взаимосвязаны и изменение одной силы влияет на поведение других. Задача анализа развития отрасли состоит в том, чтобы:

- осуществить прогноз изменения каждой из пяти сил с учетом воздействия на эти силы факторов макросреды;
- установить, как эти изменения отражаются на изменении других сил;
- определить, как эти взаимные изменения будут воздействовать на будущую прибыльность отрасли;
- выявить положение организации в новых условиях прибыльности отрасли и при текущей стратегии;
- изменить при необходимости текущую стратегию организации в соответствии с происходящими изменениями отрасли.

Оценка каждой рыночной силы проводится по пятибалльной шкале (5 – мощная сила, 1 – слабая сила). Текущий анализ состояния отрасли туризма с использованием пяти рыночных сил показал следующее:

1. **Входные барьеры**, влияющие на проникновение в отрасль новых организаций:

- эффект масштаба (производственного и маркетингового), благодаря которому обеспечивается низкий уровень цен и производственных затрат на туристские услуги;
- значительный уровень необходимого капитала для внедрения в данную отрасль и высокие риски, связанные с производством новых услуг;
- существующие предпочтения потребителей, их привязанность к действующим торговым знакам на туристские услуги;
- наличие продуктовой дифференциации (способность туристских организаций обеспечить уникальность производимых товаров и услуг).

2. **Рыночная власть потребителей:**

- трудность найти подобные туристские услуги у конкурирующих организаций;
- уникальность предлагаемых туристских услуг;
- стабилизация цен на туристские услуги.

3. **Рыночная власть поставщиков:**

- хорошо отлаженная система отношений при организации чартерных авиарейсов;
- гибкие и отлаженные отношения с отельерами;
- отсутствие трудностей в снабжении туристических организаций необходимыми материалами, оборудованием, технологиями.

4. Рост рынка, определяющий **соперничество отраслевых организаций:**

- индивидуализация качественного обслуживания туристов способствует повышению спроса на туристские услуги;
- малочисленность туристических организаций, оказывающих подобные услуги;
- отсутствие иностранных организаций, оказывающих услуги по данным направлениям.

5. **Угроза появления услуг – заменителей:**

- отсутствие склонности потребителей к услугам - заменителям;
- высокая стоимость переключения на другие услуги.

На рисунке 2.4 представлена модель Портера для событийного туризма.

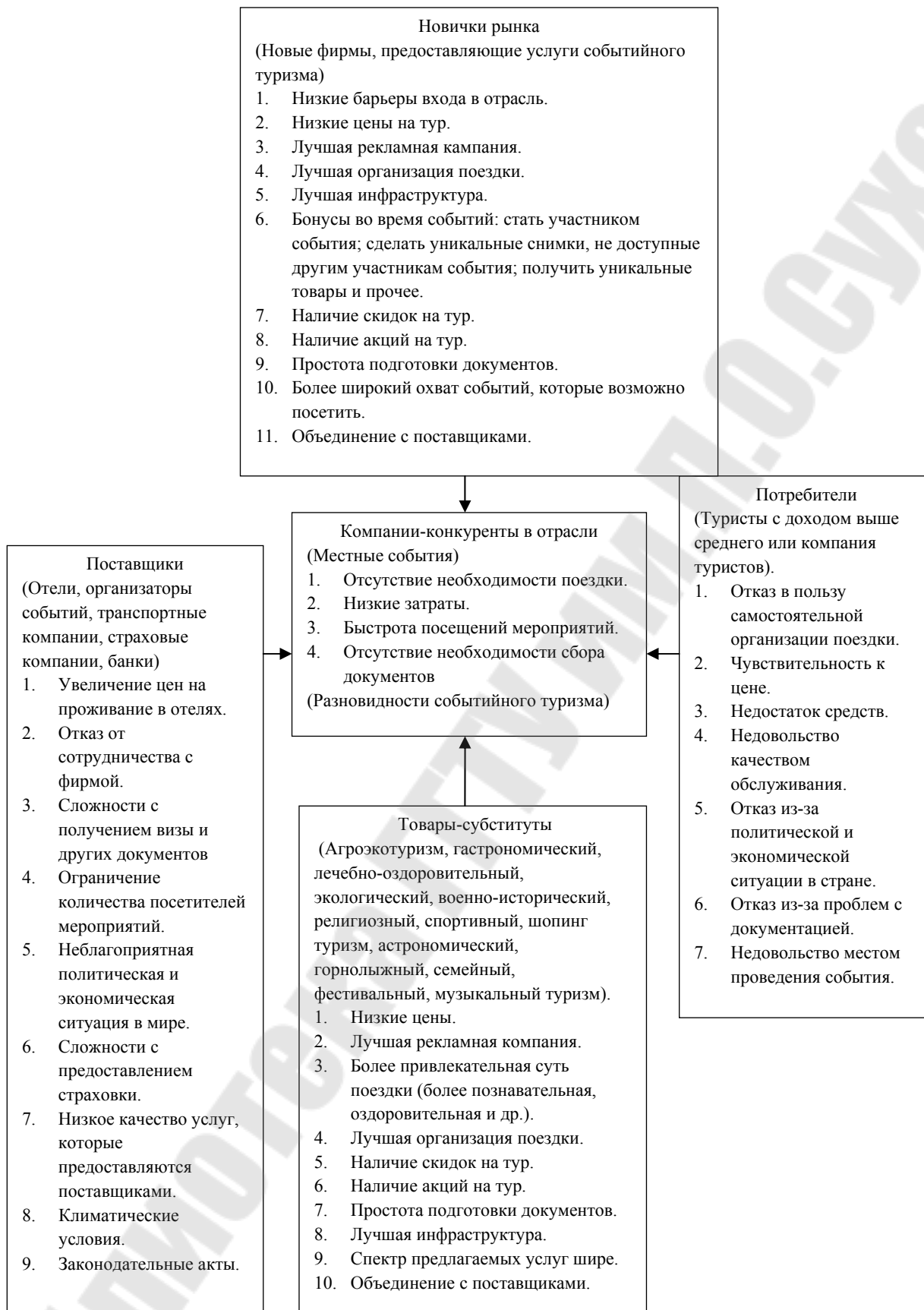


Рисунок 2.4 – Модель Портера для событийного туризма

2.6. Особенности проведения SWOT-анализа

SWOT-анализ представляет собой итоговый результат внутреннего и внешнего аудита и содержит его основные элементы [6]. Он описывает в виде возможностей и угроз основные положительные и отрицательные воздействия факторов внешней среды, в виде сильных и слабых сторон — итог внутреннего аудита. SWOT — это аббревиатура от слов Strength, Weakness, Opportunities, Threats.

Strength — сила, сильные стороны предприятия — то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии, высокой квалификации персонала, известности торговой марки и т.д.

Weakness — слабость, слабые стороны данного предприятия — отсутствие чего-то важного для его функционирования или то, что пока не удается по сравнению с другими компаниями и ставит его в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент оказываемых услуг, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.д.

Opportunities — возможности — это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. Примером рыночных возможностей являются: ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий, рост уровня доходов населения и т.п. Возможностями с точки зрения SWOT анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые может использовать данное предприятие.

Threats — угрозы, события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на реализацию стратегии предприятия. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.д.

Цель построения расширенной SWOT-матрицы состоит в том, чтобы сфокусировать внимание аналитика на построении четырех групп различных стратегий. Каждая группа стратегий использует определенную парную комбинацию внутренних и внешних обстоятельств. Совместному анализу подвергаются пары показателей:

(S—O), (S—T), (W—O), (W—T). В результате анализа из каждой пары формируется набор стратегий.

В настоящее время в рамках технологий стратегического планирования SWOT-анализ рассматривается как отдельный этап оценки и структурирования информации, собранной в соответствии с классическими моделями PEST, пяти конкурентных сил М. Портера.

SWOT-анализ помогает предприятию ответить на следующие вопросы:

- использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, то какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?

- являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и(или) они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки исходя из стратегических соображений?

- какие благоприятные возможности дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам?

Благодаря своей концептуальной простоте SWOT часто применяется топ-менеджментом для разработки стратегий развития предприятия. С другой стороны, присущая анализу простота может привести к поспешным и бессмысленным выводам, полным таких неопределенных и двусмысленных понятий, как «эксплуатационная характеристика продукта», «современное оборудование», «доступные цены». На рисунке 2.5 представлен пример SWOT-матрицы для туристского предприятия.

Внешняя среда	Возможности: O1 – увеличение продолжительность тура; O2 – предоставление индивидуальных или VIP-туров; O3 – предоставление разнообразных скидок (скидки для детей, группа+руководитель – бесплатно и др.); O4 – предоставление более дешевых рекламных туров; O5 – повышение уровня комфорта; O6 – предоставление рекламных туров для иногородних агентств.	Угрозы: T1 – погодные условия и природные катастрофы(снижение спроса); T2 – появление новых фирм конкурентов; T4 – снижение цены конкурентами, за счет уменьшения количества дней туров; T5 – сезонное повышение цен поставщиком транспорта.
Внутренняя среда	Мероприятия по усилению сильных сторон при возможностях, которые дает рынок: S1O6 – расширение числа потребителей за счет предоставления познавательных туров для иногородних агентств; S2O2 – предоставление комфортных условий поездки для индивидуальных и VIP-заказчиков; S3O1 – насыщенная культурная программа за счет увеличения дней маршрута.	Мероприятия по преодолению рыночных неблагоприятных факторов с использованием сильных сторон: S4T4 – при усилении продвижения конкурентами – разработка рекламных туров для агентств; S2T5 – договоренность с транспортными компаниями о предоставлении услуг по льготным ценам; S1T1 – разработка более широкого числа туров что способно снизить риск неполучения прибыли из-за погодных условий.
Сильные стороны: S1– широкий выбор внутренних и внешних туров; S2 – выгодная договоренность с транспортными компаниями; S3 – наличие культурной программы и дополнительных услуг при предоставлении тура; S4 – конкурентоспособная цена; S5 – высококвалифицированный персонал.	Мероприятия по ликвидации слабых сторон при возможностях рынка: W3O3 – при не рассчитанных скидках на группу туристов рассчитать скидки на группу+руководитель; W1O4 – в периоды сезонных падений спроса предоставлять недорогие рекламные туры; W4O5 – предоставление более комфортных условий проживания.	Мероприятия преодоления слабых сторон при неблагоприятных условиях рынка: W1T5 – максимальное снижение сезонности при сезонном повышении цен поставщиком автопарка; W3T4 – предоставлять скидки для групп туристов и студентов тем самым «перебивая» цены конкурента; W2T4 – разработка безопасных туров подходящих для всех возрастов, чтобы преодолеть конкуренцию на рынке.
Слабые стороны: W1– неэффективная рекламная политика турфирмы; W2 – узкий целевой сегмент (люди с уровнем доходов выше среднего); W3 – не предусмотрены скидки группам туристов; W4 – не все туры предусматривают комфортные условия проживания и размещения.		

Рисунок 2.5 – Матрица SWOT для туристского предприятия

2.7 Оценка уровня конкурентоспособности туристского предприятия

При оценке конкурентоспособности предприятия могут быть использованы следующие группы методов:

1) матричные методы, или портфельный анализ (матрицы БКГ, GE, Shell, Хофера);

2) оценка ключевых факторов успеха;

3) расчетно-аналитические методы оценки.

Первая группа методов – портфельный анализ.

Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ) разработана в конце 1960 х гг. (рисунок 2.6).

		Доля на рынке	
		Высокая	Низкая
Темпы роста спроса	Высокие	«Звезды»	«Трудные дети»
	Низкие	«Дойные коровы»	«Собаки»

Рисунок 2.6 - Матрица БКГ [3]

Матрица описывает ситуацию, требующую отдельного подхода с точки зрения капиталовложений и выработки маркетинговой стратегии.

Возможные стратегии:

«звезды» – сохранение лидерства;

«дойные коровы» – получение максимальной прибыли;

«трудные дети» – инвестирование, избирательное развитие;

«собаки» – уход с рынка.

Задача руководства предприятия – обеспечить стратегическое равновесие портфеля путем развития хозяйственных зон, способных давать свободные денежные средства, и зон, обеспечивающих долгосрочные стратегические интересы предприятия.

Преимущества матрицы БКГ:

- матрица позволяет определить позиции предприятия в составе единого портфеля и выделить наиболее перспективные стратегии развития (быстрорастущие направления нуждаются в капиталовложениях, медленно растущие – имеют избыток средств);

- используются количественные показатели;

- информация имеет наглядный и выразительный характер.

Недостатки матрицы БКГ:

- невозможно учесть изменение ситуации, изменение расходов на маркетинг, качества продукции;

- выводы объективны только по отношению к стабильным условиям рынка.

Матрицы GE, Shell, ADL и Хофера имеют свои особенности, преимущества и недостатки.

Вторая группа.

Ключевые факторы успеха (КФУ) - главные определители финансового и конкурентного успеха в данной отрасли. Их

идентификация - один из главных приоритетов разработки стратегии. Они могут служить краеугольными камнями построения стратегии, однако они могут меняться от отрасли к отрасли [11].

Выделяется 5 основных ключевых факторов успеха, влияющих на конкурентные преимущества всех отраслевых организаций:

1) **Технологические** ключевые факторы успеха: высокий научно – исследовательский потенциал; способность к производственной и продуктовой инновационной деятельности;

2) **Маркетинговые** ключевые факторы успеха: хорошо подготовленный торговый персонал, высокий уровень обслуживания, широкий подбор, полное использование маркетингового эффекта, наличие широкого ассортимента и возможности выбора туристского продукта, гарантии выполнения обязательств;

3) **Производственные** ключевые факторы успеха: высокое качество, высококвалифицированные кадры, гибкость, выгоды, связанные с местонахождением фирмы, отлаженное партнерство с поставщиками услуг;

4) **Управленческие** ключевые факторы успеха: высокий профессиональный уровень персонала; умение реагировать на изменения во внешней среде, наличие опыта управления;

5) **Прочие** ключевые факторы успеха: современная информационная система, защита интеллектуальной собственности, достаточно большой финансовый ресурс и т.д.

При этом ключевыми факторами успеха туристической организации могут являться:

- устойчивая репутация; сложившийся определенный круг постоянных клиентов, среди которых – крупные предприятия, банки, заключившие с фирмой соглашения на абонентное обслуживание;

- тщательный выбор отелей на всех курортах, куда фирма отправляет туристов;

- настроенные прямые контакты с известными гостиничными цепями;

- налаженность связей с поставщиками туристических услуг;

- поддержка стабильных цен на протяжении всего туристического сезона;

- постоянная работа над поиском новых туристических направлений и т.д.;

- производство комплексного туристического продукта, который включает обслуживание в офисе, перелет, обеспечение места в отеле,

трансфер, экскурсии, а также систему бронирования и продаж. Экскурсии и трансфер обычно организует принимающая сторона, поэтому компания должна всегда серьезно подходить к выбору зарубежного партнера.

- издание собственных каталогов – неотъемлемая часть деятельности туроператора. Каталоги, соответствующие лучшим мировым образцам, помогают туристам и поддерживают работу агентов фирмы сориентироваться при выборе тура, курорта, отеля и экскурсионной программы, а также являются рекламой.

На рисунке 2.7 представлена взвешенная оценка конкурентных преимуществ по методике ключевых факторов успеха (КФУ).

Таблица 2. Взвешенная оценка конкурентных преимуществ по методике КФУ

Показатели конкурентоспособности	Вес фактора K_{bi}	Sunny Travel P_{ai}	$K_{bi} * P_{ai}$	Марко Поло P_{bi}	$K_{bi} * P_{bi}$	Элита Трэвел P_{ci}	$K_{bi} * P_{ci}$	Южтранс-тур P_{di}	$K_{bi} * P_{di}$
1. Гибкость цен	0,14	5	0,7	4	0,56	3	0,42	4	0,56
2. Культура и качество обслуживания посетителей	0,14	5	0,7	4	0,56	4	0,56	5	0,7
3. Надежность	0,17	5	0,85	3	0,51	5	0,85	4	0,68
4. Безопасность	0,17	4	0,68	4	0,68	5	0,85	3	0,51
5. Комфортность	0,14	5	0,7	5	0,7	4	0,56	4	0,56
6. Соблюдение сроков	0,14	4	0,56	3	0,42	4	0,56	4	0,56
7. Быстрота реагирования на заказ	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Сумма	1		4,59		3,83		4,2		3,97

Рисунок 2.7 - Оценка конкурентных преимуществ по методике ключевых факторов успеха

Третья группа методов самая широкая. Включает следующие методы оценки:

- многоугольник конкурентоспособности (рисунок 2.8);
- оценка потенциальной конкурентоспособности [4].

Количественная оценка конкурентоспособности основывается на формализованных методах и представлении конечных результатов исключительно в количественной форме.

Единичный показатель, характеризующий соответствие одному из регламентируемых показателей, q_{pi} может принимать значение 0 или 1.

Групповой индекс I_p по всей совокупности регламентируемых показателей равен произведению единичных q_{pi} :

$$I_p = \prod_{i=1}^n q_{pi}$$

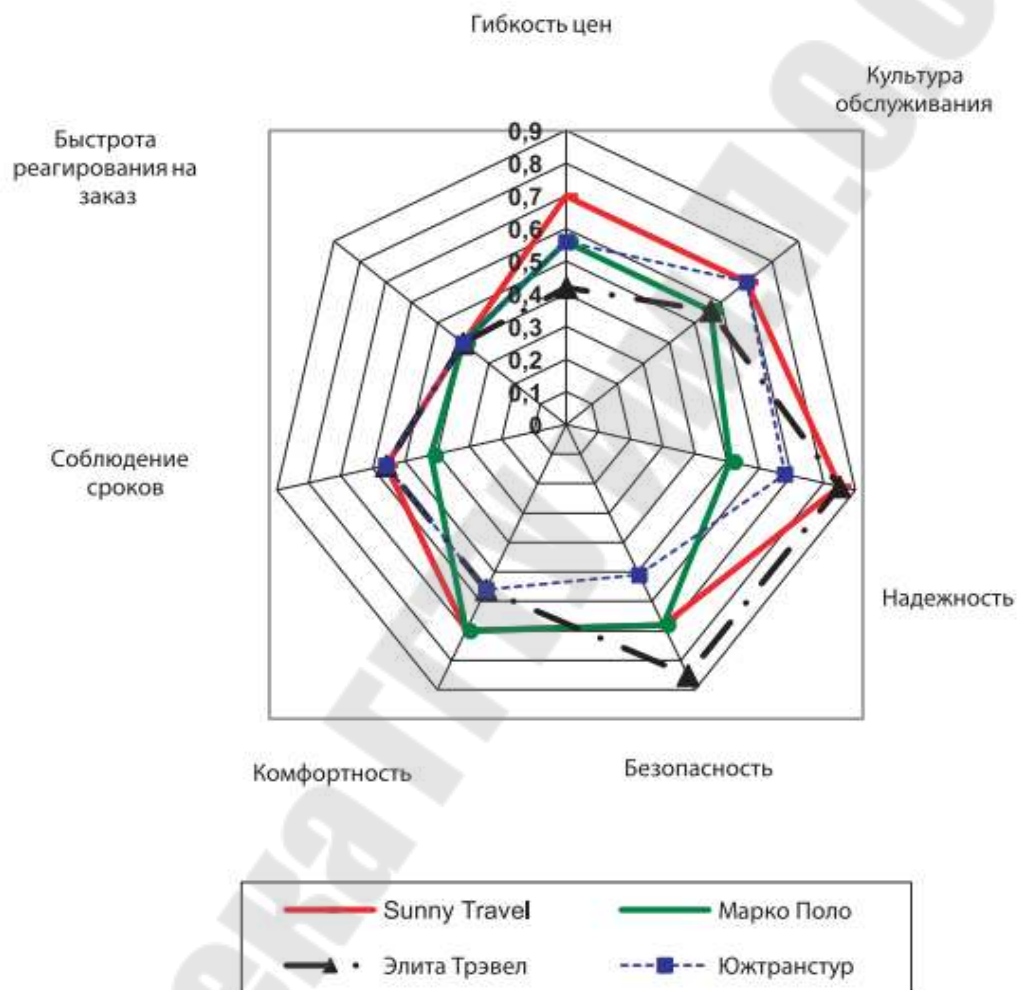


Рисунок 2.8 – Многоугольник конкурентоспособности туристической фирмы

Сопоставление показателей оцениваемой и базовой фирмы осуществляется отдельно по качественным и экономическим показателям, исходя из общего условия:

$$q_{ci} = p_i / p_{баз} \text{ ИЛИ } q_{ci} = p_{баз} / p_i$$

где q_{ci} – единичный качественный i -й показатель конкурентоспособности;

p_i – значение i -го показателя оцениваемой фирмы;

$p_{баз}$ – базовое значение i -го показателя.

Формула выбирается, исходя из того, чтобы рост показателя соответствовал улучшению параметра оцениваемой фирмы.

Для получения группового качественного показателя используют следующую формулу:

$$I_k = \sum_{i=1}^n q_{ci} * w_i,$$

где w_i – коэффициент значимости i -го качественного сопоставимого показателя.

Полученный I_k дает возможность определить способна ли данная фирма удовлетворить существующую потребность.

Групповой экономический показатель рассчитывается:

$$I_g = c_{iu} / c_{баз},$$

где c_i и $c_{баз}$ – соответственно цена на оцениваемый и базовый продукт.

Единичные и групповые показатели по маркетинговым параметрам рассчитывают аналогично. Расчет комплексного показателя конкурентоспособности производится на основе групповых показателей по регламентируемым, сопоставительным и экономическим показателям:

$$K = I_p * I_k / I_g,$$

где K – комплексный показатель конкурентоспособности по отношению к базовому образцу.

По смыслу K отражает различие между сравниваемыми товарами в потребительском эффекте, приходящемся на единицу затрат потребителя на их приобретение и использование.

$K < 1$ – анализируемое изделие уступает базовому образцу,

$K > 1$ – превосходит образец,

$K=1$ – равная КТ.

В случае $K > 1$ принимается решение о производстве и внедрении товара на рынок.

В случаях отрицательной и равной оценки необходима разработка мер по повышению конкурентоспособности.

Тема 3. Стратегии поведения фирмы в условиях конкуренции

3.1 Уровни стратегического управления

Уровни стратегии в предприятия.

В СУ выделяются четыре уровня стратегии в предприятиях [1]:

- корпоративный;
- сферы бизнеса;
- функциональный.
- линейный (оперативный, инструментальный).

Первый уровень – корпоративный – присутствует на предприятиях, действующих в нескольких сферах бизнеса, то есть в концернах и конгломератах. Здесь принимаются решения о закупках, продажах, ликвидациих, перепрофилировании тех или иных сфер бизнеса, рассчитываются стратегические соответствия между отдельными сферами бизнеса, разрабатываются планы диверсификации, осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами.

Второй уровень - сферы бизнеса - уровень первых руководителей недиверсифицированных предприятий, входящих в состав диверсифицированных предприятий, или совершенно независимых, отвечающих за разработку и реализацию стратегии сферы бизнеса. На этом уровне разрабатывается и реализуется стратегия, базирующаяся на корпоративном стратегическом плане, основной целью которой является повышение конкурентоспособности предприятия и ее конкурентного потенциала.

Третий - функциональный - уровень руководителей функциональных подразделений, финансов, маркетинга, НИОКР, производства, управления персоналом и т. д

Четвертый - линейный - уровень руководителей подразделений предприятия или его географически удаленных частей, например, представительств, филиалов.

Недиверсифицированное предприятие имеет, соответственно три уровня стратегии.

Операционный (инструментальный) уровень является материальным выражением корпоративных стратегий, конкретных программ по формированию выгодного ассортимента, разработке новых видов товаров, услуг, формированию привлекательности цен и созданию системы сервисного обслуживания. Основное содержание операционных стратегий заключено в разработке планово-управленческих решений по формированию товарных стратегий, ценовой, коммуникационной и сбытовой.

Крупная фирма имеет, как правило, три уровня стратегических решений:

- 1) корпоративный,
- 2) деловой,
- 3) функциональный.

Корпоративная (портфельная) стратегия— это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия. Исторически бизнес сначала был однопродуктовым, затем наступила эра диверсификации производства, связанной с управлением крупными многопродуктовыми предприятиями. Одной из целей корпоративной стратегии является выбор хозяйственных подразделений фирмы, в которые следует направлять инвестиции.

Корпоративная стратегия включает:

- распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;
- решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;
- изменение структуры корпорации;
- решения о слиянии, приобретении, вхождении в ФПГ или другие интеграционные структуры;
- единую стратегическую ориентацию подразделений.

Важным решением, принимаемым на корпоративном уровне, является решение о финансировании продуктов или бизнес-единиц на бюджетной, а не на чисто коммерческой основе. Роль критерия самоокупаемости бизнес-единицы (продукта) при этом существенно снижается, так как на определенном этапе допускается ее

убыточность, если такая стратегия оказывается оправданной с позиций долгосрочной цели (например, завоевания рынка). Следовательно, ресурсы между подразделениями могут перераспределяться планомерно.

На уровне хозяйственного подразделения разрабатывается **деловая стратегия** (бизнес-стратегия)— стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения. Эта стратегия часто воплощается в бизнес-планах и показывает, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому именно и по каким ценам будет продавать продукцию, как будет ее рекламировать, как будет добиваться победы в конкурентной борьбе и т. д. Поэтому такую стратегию называют еще стратегией конкуренции. Для предприятий с одним видом деятельности корпоративная стратегия совпадает с деловой.

Функциональные стратегии — стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии. Это стратегия маркетинга, финансовая, производственная стратегия и т. д. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела (службы), поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии. Так, типичная стратегия отдела маркетинга может концентрироваться на разработке путей увеличения объема продаж продукции предприятия по сравнению с предыдущим годом. Финансовая стратегия предприятия может быть ориентирована на ускорение оборота денежных средств, снижение уровня дебиторской задолженности.

3.2 Классификация конкурентных стратегий

Согласно мнению М. Портера, **конкурентная стратегия** — это поиск благоприятной конкурентной позиции в отрасли [2]. Она направлена на то, чтобы создать выгодные и устойчивые позиции против сил, которые определяют отраслевую конкуренцию.

Успешная конкурентная стратегия заключается в выстраивании атакующих и оборонительных действий для создания прочной позиции на рынке. Ряд авторов проводят аналогию между военными действиями и конкурентной борьбой на рынке, предлагая использовать те же ходы и стратегии, которые помогают в выигрыше на поле боя. Некоторые определяют поведение конкурирующих фирм

на рынке в терминах эволюционных систем, придавая предприятиям черты животных.

Существуют и разные подходы к классификации конкурентов.

1. Так Ф.Котлер выделяет неповоротливого конкурента; разборчивого; конкурента «тигра» и непредсказуемого конкурента [7].

Неповоротливые конкуренты отличаются замедленной реакцией или вообще игнорируют предпринимаемые соперником шаги, занимаются доением «денежных коров», не замечают изменения тактики конкурентов, могут ощущать нехватку средств для адекватного ответа.

Разборчивые конкуренты реагируют только на определенные типы атак, например на снижение цен, но не на увеличение рекламных расходов.

Конкуренты-«тигры» реагируют на любые покушения на свои владения.

Непредсказуемые конкуренты не имеют определенной модели поведения. В одном случае они отвечают ударом на удар, в другом — не реагируют на аналогичные воздействия. Их решение трудно предугадать, так как они скорее зависят от экономического положения предприятия, чем определяются обоснованными, адаптированными к рыночной ситуации решениями.

2. Более традиционной и часто используемой является **классификация конкурентов в зависимости от занимаемого ими положения и достигнутой доли рынка**. Конкуренты в этом случае делятся на лидеров рынка (лидерская позиция), претендентов на лидерство (сильная конкурентная позиция), предприятия с сильной конкурентной позицией (благоприятная позиция), предприятия со слабой конкурентной позицией (удовлетворительная позиция). Иногда отдельно рассматривается группа конкурентов — аутсайдеры (худшая рыночная позиция на грани ухода из отрасли). Подобная классификация используется и в матрице ADL. *Лидерская позиция*: оказывает решающее воздействие на работу или поведение других. *Сильная позиция* (претендент на лидерство): имеет широкий выбор стратегий, может применять независимую стратегию, не рискуя своим положением в краткосрочной перспективе, слабо подвержен воздействию со стороны конкурентов. *Благоприятная позиция (специалист)*: имеет специфическое конкурентное преимущество, часто относящееся к нише; имеет хорошие возможности улучшения

позиции, несколько возможных вариантов стратегий. *Удовлетворительная позиция (слабый бизнес)*: производительность, достаточная для продолжения бизнеса. *Худшая позиция (аутсайдер)*: недостаточная производительность, заметная конкурентная слабость; неустойчивое положение; должен добиться улучшения или уйти.

3.3 Базовые стратегии по Портеру.

Первая ступень разработки стратегии развития заключается в уточнении природы **удерживаемого конкурентного преимущества**, которое становится базой для дальнейших стратегических и тактических шагов.

Конкурентное преимущество можно определить, прибегнув к двум измерениям: **«производительности»** (преимущество по издержкам) и **«рыночной силы»** (преимущество в отношении приемлемой максимальной цены продаж). Возникает вопрос, какому преимуществу следует отдать предпочтение с учетом особенностей фирмы, сильных и слабых сторон ее самой и ее конкурентов? Другими словами, какое преимущество легче защитить на определенном рынке товара?

Чтобы выявить такое преимущество, нужно, проведя анализ конкурентной ситуации, ответить на следующие вопросы.

— Каковы **ключевые факторы успеха** для рассматриваемого рынка товара или сегмента?

— Каковы **сильные и слабые стороны** фирмы по отношению к этим ключевым факторам?

— Каковы **сильные и слабые стороны самого опасного конкурента** по отношению к этим же ключевым факторам?

Исходя из этой информации, фирма может:

(а) определить конкурентное преимущество, в отношении которого у нее наилучшая позиция;

(б) принять решение о достижении такого преимущества в конкретной области,

(с) попытаться нейтрализовать конкурентные преимущества своих соперников.

Таким образом, выбираемые базовые стратегии будут различаться в зависимости от того, на какое преимущество они опираются.

По мнению Портера, существуют только три базовые

конкурентные стратегии, различающиеся по своему целевому рынку (весь рынок или некоторый его сегмент) и по типу реализуемого конкурентного преимущества: по издержкам или по превосходящим качествам товара. Этот взгляд на базовые стратегии иллюстрируется рисунок 3.1.

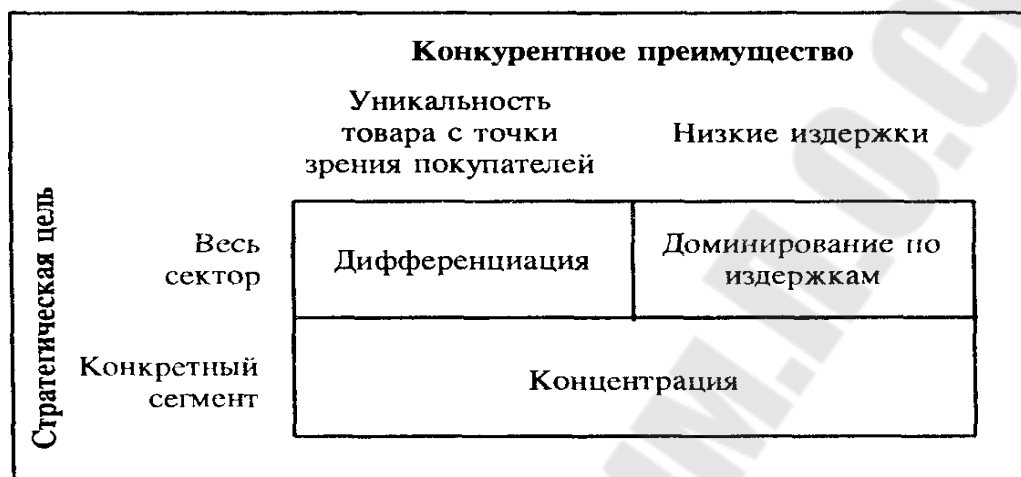


Рисунок 3.1- Базовые стратегии по Портеру [8]

Эта базовая стратегия опирается на **производительность** и обычно связана с существованием эффекта опыта. Она подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в производство, направленные на реализацию эффекта опыта, тщательную проработку конструкции новых товаров, пониженные сбытовые и рекламные издержки. В центре внимания всей стратегии - низкие издержки по сравнению с конкурентами.

Преимущество в отношении издержек создает эффективную защиту против пяти конкурентных сил.

— Фирма способна противостоять своим прямым конкурентам даже в случае **ценовой войны** и в состоянии получать прибыль при цене, минимально допустимой для конкурентов.

— Сильные **клиенты** не могут добиться снижения цены ниже уровня, приемлемого для наиболее сильного конкурента.

— Низкие издержки обеспечивают защиту против сильных **поставщиков**, так как дают фирме большую гибкость в случае повышения входных издержек.

— Низкие издержки создают барьер входа для **новых конкурентов** и одновременно хорошую защиту против **товаро-заменителей**.

Таким образом, лидерство за счет экономии на издержках дает

надежную защиту потому, что первыми действие конкурентной борьбы испытывают наименее эффективные фирмы.

Риски стратегии, основанной на лидерстве по издержкам

- Технологические изменения, обесценивающие предшествующий опыт и инвестиции.

- Диффузия технологии при низких издержках к фирмам, вновь пришедшим на рынок, и к имитаторам.

- Неспособность вовремя выявить необходимость внесения изменений в товар из-за преувеличенного внимания к издержкам.

- Инфляция издержек, сужающая возможности фирмы по поддержанию разности в ценах, необходимой для преодоления опасностей со стороны марок конкурентов или других вариантов дифференциации.

Целью подобных стратегий является придание товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают товар от предложений конкурентов. Фирма стремится создать ситуацию монополистической конкуренции, в которой она благодаря своим отличительным особенностям обладает значительной **рыночной силой**.

Как было показано ранее дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис. Дифференциация, как и лидерство по издержкам, защищает фирму от пяти конкурентных сил, но совершенно иным способом.

— По отношению к **прямым конкурентам** дифференциация снижает заменяемость товара, усиливает приверженность марке, уменьшает чувствительность к цене и тем самым повышает рентабельность.

— Приверженность клиентов **ослабляет их давление на фирму** и затрудняет **приход на рынок новых конкурентов**.

— Повышенная рентабельность увеличивает устойчивость к возможному росту издержек в результате действий **сильного поставщика**.

— Наконец, отличительные свойства товара и завоеванная приверженность клиентов защищают фирму и от **товаров-заменителей**.

Несмотря на то, что наличие отличительных качеств требует, как правило, более высоких издержек, успешная дифференциация позволяет фирме добиться большей рентабельности за счет того, что

рынок готов принять более высокую цену. Стратегия данного типа не всегда совместима с целью завоевания большой доли рынка, поскольку большинство покупателей может быть не склонно платить повышенную цену даже за превосходный товар.

Стратегии дифференциации обычно требуют значительных инвестиций в операционный маркетинг и особенно в рекламу с целью известить рынок о заявляемых отличительных особенностях товара.

Риски стратегии, основанной на дифференциации

- Разрыв в ценах относительно конкурентов с низкими издержками становится столь большим, что сохранить приверженность к дифференцированной марке оказывается невозможным.

- Роль фактора дифференциации падает по мере того, как товар становится все более привычным.

- Восприятие дифференциации снижается под влиянием имитаций.

Третья базовая стратегия - это стратегия **специализации**, т.е. концентрации на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей, без стремления охватить весь рынок. Цель здесь состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то, и на другое, но только в рамках целевого сегмента.

— Например, изготовитель красок может решить иметь дело только с профессиональными художниками, отказавшись от рядовых покупателей, от строительной, автомобильной и других отраслей.

— В автомобильной промышленности марка «Мерседес» обращается только к узкому сегменту самых богатых, который она удовлетворяет лучше, чем другие фирмы.

Стратегия концентрации позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом.

Риски стратегии концентрации

- Разрыв в ценах по отношению к неспециализированным товарам конкурентов становится слишком большим.

- Различия в требованиях к товару в пределах целевого сегмента и рынка в целом сокращаются.

- Конкуренты выходят на еще более узкие подсегменты внутри целевого сегмента.

Рассмотренные стратегии требуют для своей реализации различных ресурсов и знаний.

— Стратегия **лидерства за счет экономии на издержках** предполагает стабильные инвестиции, высокую техническую компетентность, жесткий контроль над производством и сбытом и простые в изготовлении, стандартизованные товары. Доминирующую роль играет производство.

— Стратегия **дифференциации** предполагает, прежде всего, наличие ноу-хау в области маркетинга. Главной является способность предвидеть эволюцию рынка. Важна также координация НИОКР, производства и маркетинга, т.е. должно поддерживаться равновесие между различными функциями.

— Наконец, стратегия **концентрации** предполагает те же характеристики, но применительно к целевому сегменту.

3.4 Корпоративные стратегии

Система маркетинговых корпоративных стратегий для различных уровней управления представлена в таблице 3.1.

Портфель – совокупность независимых хозяйственных подразделений, стратегических единиц одной компании.

Портфельные стратегии – способы распределения ограниченных ресурсов между хозяйственными подразделениями предприятия с использованием критериев привлекательности рыночных сегментов и потенциальных возможностей каждой хозяйственной единицы.

Таблица 3.1

Система маркетинговых корпоративных стратегий предприятия

Группа стратегий	Эффективность
Портфельные стратегии	Направлены на эффективное решение вопросов управления различными сферами деятельности предприятия с точки зрения их места и роли в удовлетворении нужд рынка и осуществления капиталовложений в каждую из сфер
Стратегии роста	Позволяют определить, как развиваться предприятию дальше, достаточно ли для этого собственных ресурсов или необходимы дополнительные инвестиции и диверсификация деятельности
Конкурентные стратегии	Позволяют определить, как достичь конкурентных преимуществ на рынке при акценте на большем привлечении потребителей и какую политику предприятию выбрать по отношению к конкурентам

Управление ресурсами предприятия на основе хозяйственных направлений рыночной деятельности осуществляется с использованием матриц БКГ, GE, Shell, ADL и Хофера [3].

Стратегии роста - это стратегии, при которых уровень кратковременных и долгосрочных целей каждого года значительно увеличиваются относительно показателей предыдущего года. Иными словами, стратегии роста обозначают четкие ориентиры поступательного развития фирмы с учетом требований рынка и реальных возможностей компании.

Задача **конкурентных стратегий** – установить конкурентное преимущество предприятия или его продукции и определить пути сохранения превосходства.

Конкурентное преимущество – те характеристики рыночной деятельности предприятия, которые создают определенное превосходство над конкурентами, что достигается с помощью конкурентных стратегий, способствующих удержанию предприятием определенной доли рынка.

Для решения этой задачи используются нижеприведенные стратегии:

- общая конкурентная матрица М. Портера позволяет выбрать стратегии *дифференциации, лидирования по издержкам или концентрации;*

- формирование стратегии на основе анализа конкурентных сил, используя *модель конкурентных сил*, предложенную М. Портером.

- возможные стратегии по достижению и удержанию конкурентного преимущества предприятия на рынке представлены в *матрице конкурентных преимуществ.*

3.5 Стратегии роста

Большинство фирменных стратегий предусматривает цели роста: роста продаж, доли рынка, прибыли или размера фирмы. Рост - это фактор, влияющий на активность фирмы, стимулирующий инициативу и усиливающий мотивацию персонала и руководства. Независимо от этого элемента динамизма рост необходим для отражения атак конкуренции за счет экономии на масштабе и других эффектов опыта.

Цели роста могут быть сформулированы на трех различных

уровнях:

— рост по отношению к базовому рынку; мы будем называть это интенсивным ростом;

— рост по отношению к производственной цепочке - интеграция «вперед» или «назад» относительно основной деятельности: это интегративный рост;

— рост, основанный на возможностях вне зоны обычной деятельности: рост посредством диверсификации.

В теории стратегического менеджмента выделяется **три вида роста** организации: **интенсивный рост** — рост за счет развития деятельности на уже занимаемых рынках; **интегрированный рост** — развитие за счет объединений с организациями конкурирующего профиля, своими поставщиками или посредниками; **диверсифицированный рост** — развитие за счет поиска и выхода предприятия на новые товарные рынки с новыми товарными предложениями путем использования новых технологий, поглощения, слияния с организациями, уже присутствующими на выбранных рынках. В описании возможностей роста организации часто используется матрица «товар-рынок», разработанная И. Ансоффом.

И. Ансофф предложил рассматривать стратегии развития предприятия, учитывая какой рынок (старый или новый) оно собирается обслуживать и с каким товаром. Традиционно матрица имеет следующий вид (таблица 3.2).

Таблица 3.2

Простая матрица «товар-рынок» И. Ансоффа [1]

Товары	РЫНКИ	
	Существующие	Новые
Существующие	<i>Проникновение на рынок:</i> интенсификация продаж; поиск новых покупателей; вытеснение конкурентов; развитие сферы потребления товаров	<i>Развитие рынка:</i> новые регионы; международные рынки.
Новые	<i>Развитие товара:</i> разработка новых товаров собственными силами; развитие контрактов; лицензии	<i>Диверсификация:</i> горизонтальная; вертикальная; концентрическая

Примечание: Серым фоном выделены стратегии, характеризующие интенсивный рост предприятия.

Как видно из таблицы 3.2, предприятие имеет четыре основные пути роста. Три из них — проникновение на рынок, развитие рынка и развитие товара обеспечивают интенсивный рост предприятия, который происходит в основном за счет реализации различных маркетинговых стратегий, указанных в соответствующих квадратах матрицы.

Если стратегии интенсивного роста выглядят менее рискованными для предприятия, требуют приложения усилий и финансовых средств на уже известных рынках и по уже известным предприятию товарам, то **диверсификация** является основным путем роста для крупных производств, корпораций, заботящихся о балансе поступающих и расходуемых средств в бизнес-портфеле.

Разнопрофильность производства позволяет снизить риски потерь от инвестиций, распределяя их между разными рыночными возможностями, либо использовать прибыли от успешных бизнес-направлений в настоящий момент в пользу будущих перспективных возможностей. Диверсификация становится основным источником роста предприятия, когда нереально найти другие возможности для этого на существующих рынках для существующих продуктов. Предприятие имеет нестабильные доходы из-за того, что действует на рынках, характеризующихся неустойчивостью внешней маркетинговой среды. Поэтому наиболее вероятно извлечь максимальную выгоду из своих сильных сторон на новых рынках с новыми товарами.

Существует ряд причин диверсифицированного роста. Во-первых, это невозможность достичь поставленных целей в рамках имеющегося бизнес-портфеля из-за насыщения рынка, общего падения спроса, обострения конкурентной борьбы, технического и морального устаревания продукции. Трудно себе представить успех компании, которая до сих пор занималась бы производством аудио- и видеокассет, не вкладывая средств в развитие более современных носителей информации.

Во-вторых, сумма остающейся у фирмы прибыли недостаточна для выполнения планов по расширению текущей деятельности. Материало- и энергоемкость производства могут предопределить переключение предприятия на новый бизнес при столкновении с более сильными конкурентами.

В-третьих, диверсификация может привести к получению большей прибыли, чем простое расширение производства. Например,

компания «Apple» сделала ставку на организацию музыкального Интернет-портала, так как легальное скачивание музыки из Интернета становится все более актуальным и способно приносить большие прибыли.

Четвертая причина диверсифицированного роста — желание компаний попробовать свои силы на новых товарных рынках, поскольку на старых не все складывалось удачно. Руководство может строить амбициозные планы, не осознавая своих прежних ошибок и считая, что прежние неудачи связаны лишь с неправильным выбором сферы деятельности.

Выделяют следующие **виды** диверсификации: связанную (старые и новые товары связаны как по технологии, так и по рынкам (производитель радио производит магнитофоны); смежную (товары являются технологически разнородными, а рынки связанными (лыжи и одежда для лыжников); несвязанную (конгломератную) (технологии и рынки радикально различаются (моющие средства и автомобили).

Реализация стратегии **интегрированного роста** предполагает объединения усилий предприятий, которые либо занимаются выпуском однотипной продукции, либо взаимосвязаны по производственной цепочке.

Горизонтальная интеграция (стратегические альянсы) — соединение предприятий, выпускающих однотипную продукцию и работающих на схожих рынках (объединение предприятий-конкурентов) посредством объединения капиталов, технологий или выкупа. Благодаря таким действиям образуется новое, более крупное предприятие, которое вправе рассчитывать:

- на получение дополнительных выгод и преимуществ благодаря увеличению объема производства и суммировано накопленному опыту;
- увеличение долевого участия на рынке с целью достижения монополистических выгод и преимуществ;
- снижение затрат на развитие;
- рост финансового потенциала, который облегчает выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и дает возможность снизить затраты на проведение исследований;
- рост эффективности (за счет использования синергетических эффектов);
- лучшее использование руководящих кадров;
- достижение выгод и преимуществ, появившихся благодаря

взаимному использованию технологий и изобретений без покупки лицензий.

Стратегические альянсы — это тесное сотрудничество фирм, которые обмениваются некоторыми из ключевых ресурсов в целях расширения обеими сторонами своей деятельности. Обычно альянсы подразумевают обмен одним из перечисленных ниже ресурсов: доступ к сетям продаж и распределения, новая технология продукта, производственные мощности и технология.

Указанную стратегию часто применяют большие фирмы, которые располагают значительными излишками капитала и заинтересованы в дальнейшем росте на тех же рынках товаров. Так, например, недавно объединили свои усилия такие известные компании, как «Reebok» и «Adidas» с целью противостоять лидерству компании «Nike».

Прогрессивная интеграция предоставляет больше контроля над рынком и возможность снижения стоимости материально-технических запасов, при этом сглаживая продажи и улучшая обслуживание клиентов. Недостатки здесь такие же, как и в предыдущем случае. Кроме того, предприятие, осуществляющее прогрессивную интеграцию, может конкурировать со своими потребителями — крупнооптовыми или мелкооптовыми независимыми посредниками.

Прогрессивная и регрессивная интеграции позволяют снизить фактор отраслевого влияния.

С помощью вертикальной интеграции могут быть достигнуты следующие выгоды и преимущества:

- лучшие возможности для отличительной дифференциации изделия;
- доступ к каналам распределения;
- более широкий доступ к информации о рынке;
- экономия затрат, являющаяся результатом объединения производства, продажи и контроля;
- доступ к технологии и патентам присоединяемых фирм;
- обеспечение гарантированных поставок в течение наращивания выпуска новых изделий и обеспечение сбыта в течение периодов пониженного спроса.

Вертикальная интеграция не является рекомендуемой стратегией для фирм, которые быстро развиваются, а также для тех, где объем продаж резко уменьшается. Как правило, высокий уровень

вертикальной интеграции наблюдается в так называемых «стабилизированных» отраслях промышленности. Такая интеграция используется для снижения затрат, а посредством этого — для улучшения конкурентного положения фирмы. К числу основных достоинств вертикальной интеграции относятся возможность контроля затрат и качества, обеспечение своевременных поставок, а также возможности частичной диверсификации сферы деятельности предприятия.

3.6 Стратегии сокращения

Кроме стратегий роста на непривлекательных рынках или по непривлекательным бизнес-направлениям предприятие может использовать стратегии консолидации. Стратегии консолидации (сокращения) могут касаться рынка, линии продукта, сокращения бизнес-единиц.

Сокращение рынка — это стратегия, являющаяся противоположной стратегии развития рынка: фирма сокращает присутствие существующих продуктов с помощью отзыва их со слабейших рынков. Фирмы придерживаются этой стратегии, когда показатели деятельности на различных рынках сильно колеблются.

Сокращение линии продукта — это сокращение фирмой количества продуктов, предлагаемых рынку. Данная стратегия противоположна стратегии развития продукта и используется в случаях, если фирмы решают, что определенные рыночные сегменты или слишком малы, или требуют слишком больших затрат и поэтому дальнейшее их обслуживание нецелесообразно.

При дивестменте (контрдиверсификации) предприятия продают часть своего бизнеса другому предприятию, поскольку это означает обычно уход с определенного рынка и сокращение производственной линии продукта. Данная стратегия противоположна стратегии диверсификации. Предприятия прибегают к ней в случае, если менеджер узнает, что определенный вид бизнеса не отвечает требованиям компании и поставленным целям.

Преследуя цели защиты своего положения или отказа от бизнеса, предприятие может прибегнуть к стратегии «сбор урожая», которая реализуется посредством:

- продажи бизнеса (часто своим конкурентам);
- объединения с конкурентами, но с сохранением

независимости;

- отказа от развития направления, например осуществление производства, но прекращение маркетинга товаров.

Если происходят устойчивое уменьшение доли рынка, снижение размеров прибыли и оборотного капитала, рост долга, частая смена руководства, то предприятие стремится к изменению позиций бизнеса и реализует следующие стратегии сокращения:

- стратегию сокращения издержек и повышения эффективности на протяжении всех этапов создания потребительской ценности;

- стратегию уменьшения активов, направленную на избавление от низкоприбыльных, обесцененных активов или подразделений фирмы, которые не связаны с будущей стратегией фирмы;

- разработку новых стратегий, подразумевающих получение больших доходов.

3.7 Функциональные стратегии

Система маркетинговых функциональных стратегий для различных уровней управления представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Система маркетинговых функциональных стратегий предприятия

Группа стратегий	Эффективность
Стратегия сегментации рынка	Позволяет осуществить выбор участников рынка, сегментированных по различным признакам
Стратегия позиционирования	Позволяет выявить привлекательное положение товара на сегменте относительно товаров конкурентов в глазах потенциальных потребителей

Стратегия **сегментации** рынка. В функциональной стратегии сегментации рынка выделяют три направления:

- стратегическую сегментацию;
- продуктовую сегментацию;
- конкурентную сегментацию.

Основой стратегической сегментации является выделение стратегических зон хозяйствования (СХЗ) на корпоративном уровне, в результате чего определяются базовые рынки, на которых предприятие предполагает работать.

Стратегическая сегментация позволяет обеспечить

экономический, технологический и стратегический рост предприятия.

Экономический рост стратегических зон хозяйствования определяется:

- привлекательностью стратегических зон хозяйствования (возможность роста продаж и повышения прибыли);
- входными и выходными параметрами системы маркетинга (затраты, стабильность предприятия на рынке).

Технологический рост связан с использованием современных технологий для удовлетворения потребностей стратегических зон хозяйствования. При этом различают три вида технологии:

- стабильную – производится однотипная продукция, длительное время удовлетворяющая потребности рынка (например, производство макаронных изделий на основе «выдавливания»);
- плодотворную – в течение длительного периода новые поколения продукции последовательно сменяют одно другое (например, производство современных средств вычислительной техники);
- изменчивую – происходит замена одних технологических процессов другими, что приводит к появлению принципиально новых товаров (например, создание биотехнологии, лазерной технологии, электронной почты и т.д.).

Стратегический рост определяется уровнем использования потенциальных возможностей предприятия и зависит от:

- капиталовложений в СХЗ;
- конкурентной стратегии стратегических зон хозяйствования;
- мобилизационных возможностей предприятия.

Основой *продуктовой* сегментации является выделение рыночных сегментов на основе потребительских, продуктовых и конкурентных признаков.

Основой *конкурентной* сегментации является нахождение рыночной ниши, не занятой конкурентами, с целью получения преимуществ при использовании нововведений.

Позиционные стратегии – это плано-управленческие решения по организации эффективных маркетинговых коммуникаций в целях создания популярности и высокого имиджа компании.

3.8 Инструментальные стратегии

Система маркетинговых инструментальных стратегий для

различных уровней управления представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Система маркетинговых инструментальных стратегий предприятия

Группа стратегий	Эффективность
Продуктовые стратегии	Позволяют определить соответствие ассортимента и качества товаров предприятия ожиданиям потребителей
Ценовые стратегии	Позволяют довести информацию о ценности товара до потребителей
Стратегии распределения	Обеспечивают организацию доступности товаров предприятия «в нужное и в нужном месте» для потребителей
Стратегии продвижения	Обеспечивает доведение информации о полезных свойствах всех элементов комплекса маркетинга до потребителей

Маркетинговые стратегии формируются на основании комбинаций мероприятий, осуществляемых в рамках маркетингового комплекса: товар, место сбыта, цена, распределение, персонал. Примеры сформированных маркетинговых стратегий представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Маркетинговые стратегии предприятия

Группа маркетинговых стратегий	Стратегии, составляющие группу
Связанная с товаром	Стратегии изменения ассортиментной политики; Стратегии диверсификации производства; Выход на рынок с новым товаром и т.д.
Связанная с ценообразованием	Ценовые стратегии новых товаров; Цены на группу товаров; стратегии увеличения прибыли на инвестированный капитал; Стратегии изменения цен на товары, находящиеся на стадии спада и т.д.
Связанная с рынком и физическим распределением	Увеличение доли рынка; выход на новые сегменты рынка; Интенсивное и выборочное распределение и т.д.
Связанная со стимулированием сбыта	Коммуникационные стратегии в канале сбыта; стратегии охвата рынка; Стратегии торговой фирмы; Создание имиджа предприятия и товара; Стимулирование потребителей, посредников и собственный персонал и т.д.

3.9 Вид выбираемой стратегии в зависимости от положения

предприятия на рынке и от характера его действий

Лидер рынка занимает доминирующее положение, располагая значительными стратегическими возможностями.

Преследователи лидера на рынке не занимают доминирующего положения в настоящее время, но желают по мере накопления конкурентных преимуществ занять место, близкое к лидеру, и по возможности обогнать его.

Избегающие прямой конкуренции предприятия согласны со своим положением на рынке и мирно существуют с лидером.

Предприятия, занимая определенное положение на рынке, могут выбрать упреждающую или пассивную стратегию для обеспечения своих конкурентных преимуществ (таблица 3.6).

Таблица 3.6

Матрица конкурентных преимуществ

Типы предприятий в зависимости от позиции на рынке	Упреждающие стратегии	Пассивные стратегии
Лидеры рынка	«Захват рынка» «Защита рынка»	«Перехват» «Блокировка рынка»
Преследователи лидеров рынка	«Атака в лоб» «Прорыв»	«Следование по курсу» «Окружение»
Избегающие прямой конкуренции	«Сосредоточение сил на участке»	«Сохранение позиций» «Обход»

Предприятия, занимая определенное положение на рынке, могут выбрать упреждающую или пассивную стратегию для обеспечения своих конкурентных преимуществ (таблица 3.7).

Таблица 3.7

Характеристика упреждающих и пассивных стратегий

Тип стратегии	Вид стратегии	Характеристика
Упреждающие стратегии	«Захват рынка»	Расширение спроса на продукцию предприятия при использовании продуктового или ценового лидерства, поиска новых потребителей, увеличения интенсивности потребления и т.д.
	«Защита рынка»	Воздействие предприятия на своих потребителей с помощью рекламы, стимулирования
	«Атака в лоб»	Использование достигнутого преследователем превосходства
	«Прорыв»	Использование какой-либо слабой стороны лидера, поиск «бреши»
	«Сосредоточение	Выбор сегмента рынка, не привлекающего

	сил на участке»	внимания более сильного конкурента
Пассивные стратегии	«Перехват»	Реакция на нововведения последователей для снижения эффективности их действий
	«Блокировка рынка»	Использование действий, направленных на то, чтобы преследователи не достигли преимуществ на отдельных маркетинговых направлениях деятельности
	«Следование по курсу»	Минимизация риска ответных действий лидера
	«Окружение»	Постепенное накопление преимуществ перед лидером
	«Сохранение позиций»	Поддержание собственного статус-кво
	«Обход»	Избежание конкуренции путем выпуска конкурентоспособных товаров, улучшения сервиса и т.д.

Тема 4. Реализация стратегий

4.1 Реализация стратегического плана

Стратегическое планирование имеет смысл тогда, когда оно реализуется. Любая стратегия имеет под собой определенные цели. Но их нужно каким-то образом реализовывать. Для этого существуют определенные методы. На вопрос: «как достигнуть целей компании?» как раз и отвечает стратегия. По своей сути она является методом достижения цели.

Понятия тактики, политики, процедуры, правила

Тактика — это конкретный ход. Например, реклама пленки «фотомат», которая согласуется со стратегией компании по продвижению 35-миллиметровой пленки на рынок.

Существуют проблемы по исполнению правил и процедур. Конфликт может возникнуть из-за методов предоставления сотрудникам информации о новых правилах в компании. Необходимо не заставить, а убедить сотрудника в том, что новое правило позволит наиболее эффективно выполнять данную работу.

Методы реализации стратегии: бюджеты и управление по целям.

Бюджетирование. Бюджет — план распределения ресурсов на будущие периоды. Этот метод дает ответ на вопросы, какие средства имеются и как их использовать. Первый шаг — выразить в числовой форме цели и количество ресурсов. А. Мескон выделяет 4 этапа составления бюджета: определение объема продаж, оперативные

сметы по отделам и подразделениям, проверка и корректировка оперативных смет на основе предложений высшего руководства, составление итогового бюджета по статьям поступления и использования ресурсов.

Управление по целям (МВО). Впервые применил этот метод Питер Друкер. МакГрегор говорил о необходимости разработки системы контрольных показателей, чтобы затем сравнивать результаты работы руководителей всех звеньев с данными контрольными цифрами.

Четыре этапа МВО:

Этап 1. Выработка целей. Цели нижестоящего уровня в структуре компании вырабатываются на основе вышестоящего уровня, на основе стратегии. Все участвуют в выработке целей. Необходим двусторонний обмен информацией.

Этап 2. Планирование действий. Как достигнуть целей?

Этап 3. Проверка и оценка. После установленного в плане периода времени определяются: степень достижения целей (отклонения от контрольных показателей), проблемы, помехи при их реализации, вознаграждение за эффективную работу (мотивация).

Этап 4. Корректировка. Определим, какие цели не были достигнуты и установим причину этого. Затем решается, какие следует принять меры для корректировки отклонений. Существует два пути: корректировка методов выполнения целей, корректировка целей.

Далее процесс МВО можно начать заново.

Обоснованность и эффективность МВО доказывается более высокой производительностью людей, имеющих конкретные цели и информацию о результатах их работы. К недостаткам внедрения МВО относится большое увлечение формулировкой целей.

4.2 Оценка стратегического плана

Красивые матрицы и кривые — это еще не гарантия победы. Избегайте ориентиров на немедленное внедрение стратегии. Не слишком доверяйте типовым моделям!

Формальная оценка выполняется на основе отклонений от заданных критериев оценки. Количественные (прибыльность, рост объема продаж, прибыль на акцию) и качественные оценки (квалификация персонала). Возможно ответить на ряд вопросов при

оценке стратегии. Например, является ли данная стратегия наилучшим способом достижения цели, использования ресурсов компании.

Успех японского менеджмента состоит в приверженности долгосрочным планам. США — давление на акционеров, требования немедленных результатов, что часто приводит к краху.

Точность измерений. Бухгалтерские методы завышения доходов и прибылей. Компания «Энрон». Необходимо разработать стандарты. А проще — смотреть правде в глаза.

Проверка соответствия структуры стратегии. Стратегия определяет структуру. Нельзя налагать новую стратегию на существующую структуру организации.

4.3 Условия реализации стратегии: модель 7S McKinsey

Известная консультационная фирма McKinsey выделила семь основных факторов, влияющих на развитие предприятия. Эти факторы в английском языке начинаются с буквы S, и подход получил название «семи-S фирмы McKinsey» [10]. Такими факторами являются: стратегия, структура, система, мастерство (квалификация) и персонал, стиль управления и культура организации (рисунок 4. 1).

Модель McKinsey 7S представляет собой удобный инструмент анализа внутренней организационной структуры и принципов работы компании. Модель анализирует 7 ключевых элементов микросреды организации и позволяет сделать выводы о том: насколько правильно выстроены и налажены бизнес-процессы внутри компании, насколько эффективно используются имеющиеся ресурсы, насколько.

Модель McKinsey 7S может помочь в улучшении внутренних бизнес процессов компании любого размера, увеличить производительность предприятия, спрогнозировать возможные последствия планируемых изменений оргструктуры, правильно объединить отделы и провести слияние компаний, определить лучший способ реализации стратегии развития компании.

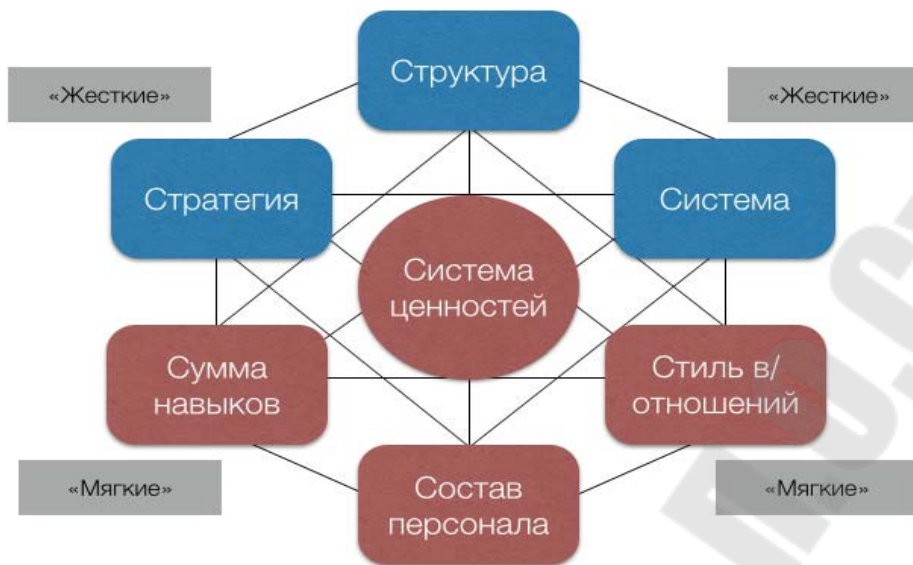


Рисунок 4.1 - Модель 7S McKinsey

Все элементы разделены на 2 группы: «жесткие» и «мягкие». Рассмотрим каждый элемент модели более подробно.

«Жесткие» элементы	«Мягкие» элементы
Стратегия	Система ценностей
Структура компании	Сумма навыков
Система управления	Состав работников
	Стиль взаимоотношений внутри компании

Стратегия означает долгосрочный план развития компании, помогающий повысить конкурентоспособность бизнеса и создать устойчивые конкурентные преимущества. Критерии правильной стратегии просты: она должна быть четко сформулированной, иметь долгосрочные цели, быть направленной на достижение конкурентных преимуществ, коррелировать с общими ценностями и миссией компании.

Под **структурой** в модели понимается способ организации взаимодействия между разными отделами в компании, с указанием принципов подчинения, приоритетности и зоны ответственности каждого отдела. Данный элемент модели является самым мобильным и легко поддается изменению.

Система управления описывает повседневные процедуры

работы компании. Данный элемент модели 7S McKinsey отвечает за то, как принимаются управленческие решения, как в целом ведется ежедневная работа в компании, какими способами и методами развивается бизнес.

Под **навыками** в модели понимается вся сумма способностей, возможностей и компетенций, которыми владеет персонал, работающий в компании на данный момент.

Состав работников. Данный элемент модели 7S отвечает за то: сколько сотрудников работает в компании, кто они по специальности, как в компании организованы принципы работы с персоналом: набор, обучение, мотивация и вознаграждение.

Стиль взаимоотношений внутри компании. По факту данный элемент характеризует стиль управления, принятый в компании. Значение руководителей высшего звена в компании и их роль в принятии важных решений по развитию бизнеса.

Система ценностей. Основной центральный элемент модели 7S McKinsey. Описывает нормы и стандарты взаимодействия, работы в компании; принципы корпоративной культуры и ключевые аспекты миссии предприятия.

4.4 Планирование реализации стратегии

В соответствии с моделью стратегического управления стратегия реализуется через разработку внутрифирменных планов, системы бюджетов как стоимостного выражения планов корпорации, а также специальных программ и процедур. В зависимости от направленности и характера решаемых задач обычно выделяют три вида планирования: стратегическое, или перспективное (горизонт планирования — более 5 лет); среднесрочное (горизонт планирования от 3 до 5 лет); тактическое, или текущее (горизонт планирования — 1 год и менее, например квартал, месяц).

Анализ опыта плановой деятельности эффективно функционирующих предприятий показывает, что для успешной реализации стратегии необходимо создать систему интегрированного внутрифирменного планирования, которая предполагает координацию стратегических, среднесрочных и текущих планов на всех уровнях управления предприятием, а также между основными разделами планов.

Таким образом, планирование призвано обеспечить

взаимосвязку между отдельными структурными подразделениями фирмы (бизнес-единицами, дочерними компаниями) по всем видам деятельности и технологическим цепочкам — маркетингу, НИОКР, снабжению, производству, сбыту.

Система среднесрочного планирования предусматривает определение последовательности достижения стратегических целей (этапов реализации стратегического плана) с учетом перспектив развития рыночной конъюнктуры, прогнозируемой динамики потребительского спроса, имеющегося ресурсного потенциала. На основе конкретизации стратегических целей формулируются хозяйственные задачи как общефирменного характера, так и отдельных бизнес-единиц, а также выявляются ресурсы, необходимые для их решения. В системах внутрифирменного планирования среднесрочные планы часто разрабатываются в форме программ.

Во внутрифирменном планировании мы определили программу как последовательность мероприятий, направленных на достижение конкретной стратегической цели. Программы (по новой продукции, капитальному строительству, развитию производственных мощностей, обучению персонала, НИОКР, развитию системы сбыта и т. д.) вытекают из общей стратегии фирмы, но конкретная хронология их выполнения определяется объемом и структурой необходимых ресурсов с учетом специфики предприятия.

Программы обязательно содержат количественные показатели, в том числе данные о времени вовлечения и объеме необходимых капиталовложений и источниках их финансирования. Таким образом, программы предусматривают разработку мероприятий, взаимосвязанных по времени, ресурсам и исполнителям и направленных на достижение стратегических целей развития предприятия. Финансовые сметы (бюджеты) стратегических программ корпорации можно рассматривать как окончательную проверку реализуемости стратегического плана.

Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки (обычно на год) оперативных планов по производству, маркетингу, сбыту, исследованиям и разработкам, снабжению для предприятия в целом и его отдельных бизнес-единиц на основе детализации целей и задач, поставленных в стратегических и среднесрочных планах.

Реализация оперативных планов осуществляется через систему бюджетов. По определению, бюджет фирмы — это финансовый план,

охватывающий все аспекты хозяйственных операций фирмы на определенный период в будущем. Бюджеты составляются на год или более короткий срок по каждому отдельному подразделению, а также основным функциональным областям деятельности фирмы (производству, отдельным проектам капиталовложений и маркетингу), а затем консолидируются в единый бюджет или финансовый план организации. Основой формирования (отправной точкой) бюджета предприятия является прогноз продаж продукции, сделанный службой маркетинга и отраженный в маркетинговом плане. Бюджет продаж обязательно должен быть дополнен графиком ожидаемых поступлений денежных средств за проданную продукцию (доля продукции, оплаченной в течение первого, второго, третьего месяца). Кроме того, при составлении бюджетов должны учитываться такие сведения, как удельный вес поставок на условиях предоплаты и по бартеру, обеспеченность заказов материальными ресурсами, степень загрузки производственных мощностей, что необходимо для достижения намеченных планом финансовых показателей по чистой прибыли, объему продаж и др. Обобщение такой информации позволит реально планировать поступление денежных средств в планируемом периоде (месяц, квартал, год).

ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф, И. Стратегическое управление-Пер.с англ./ И. Ансофф. - М.: Экономика, 1989.-356с.
2. Баумгартен, Л.В. Стратегический менеджмент в туризме: учеб. пособие для вузов / Л.В.Баумгартен.- М.: Изд. центр «Академия», - 2007. – 352с.
3. Дорошев, В.И. Введение в теорию маркетинга: Учеб. пособие./ В.И. Дорошев.— М.:ИНФРА-М, 2000. — 285 с.
4. Дурович, А. П., Копанев, А. С. Маркетинг в туризме: Учеб. пособие /Под общей ред. З. М. Горбылевой.—Мн.: «Экономпресс», 1998.—400 с.
5. Кабушкин, Н.И. Менеджмент туризма: Учеб. пособие. / Н.И. Кабушкин.— Мн.: БГЭУ, 1999. - 644 с.
6. Кадышева, Е. Методика проведения SWOT-анализа. Образцы матриц SWOT/ Е. Кадышева // Marketing.by [Электронный ресурс] - 5 февраля 2008 – Минск, 2008.- Режим доступа: <http://marketing.by/main/school/theory/0012841/>.- Дата доступа: 5.09.2012.
7. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. - 12-е изд. - Санкт-Петербург : Питер, 2006 - 816 с.
8. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского./ Жан-Жак Ламбен. -СПб. : Наука, 1996.-589 с.
9. Маркетинг: Учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу / Р.Б. Ноздрева, Г.Д. Крылова, М.И. Соколова, В.Ю. Гречков. – М.: Юристъ, 2000. – 568 с.
10. Работает ли ваша компания идеально? Модель McKinsey 7S //Самый практичный сайт по маркетингу PowerBranding.ru [Электронный ресурс] - 2000-2014. Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/mckinsey-7s-model/>
11. Чайникова, Л.Н. Конкурентоспособность предприятия : учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 192 с.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	1
ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ И ПРИНЦИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ФИРМОЙ	4
1.1 Понятие менеджмента, стратегии и стратегического менеджмента в туризме	4
1.2 Этапы развития стратегического менеджмента через корпоративное планирование.....	8
1.3 Цели, задачи и миссия туристского предприятия	11
ТЕМА 2. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ	14
2.1 Понятие среды маркетинга.....	14
2.2 Анализ внутренней среды.....	15
2.3 Изучение макросреды	18
2.4 Изучение микросреды.....	22
2.5 Анализ отрасли с использованием теории пяти конкурентных сил ..	25
2.6. Особенности проведения SWOT-анализа	28
2.7 Оценка уровня конкурентоспособности туристского предприятия ..	30
ТЕМА 3. СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ ФИРМЫ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ.....	36
3.1 Уровни стратегического управления.....	36
3.2 Классификация конкурентных стратегий	38
3.3 Базовые стратегии по Портеру.....	40
3.4 Корпоративные стратегии	44
3.5 Стратегии роста	45
3.6 Стратегии сокращения	50
3.7 Функциональные стратегии.....	51
3.8 Инструментальные стратегии.....	52
3.9 Вид выбираемой стратегии в зависимости от положения предприятия на рынке и от характера его действий	54
ТЕМА 4. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЙ	55
4.1 Реализация стратегического плана	55
4.2 Оценка стратегического плана.....	56
4.3 Условия реализации стратегии: модель 7S McKinsey.....	57
4.4 Планирование реализации стратегии	59
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	62

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМЕ

**Пособие
для слушателей специальности 1-89 02 71
«Менеджмент туристской организации»
заочной формы обучения**

Составитель Соловьева Лариса Лукинична

Подписано к размещению в электронную библиотеку
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного
учебно-методического комплекса 13.12.16.

Пер. № 2Е.

<http://www.gstu.by>