

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ» (ПГУ)

Институт экономики и управления
Кафедра «Маркетинг»

Е. В. Балахонова

Менеджмент и маркетинг

*Учебное пособие для студентов
неэкономических специальностей*

Пенза ИИЦ ПГУ 2009

УДК 338
ББК 65.80-59
Б20

Р е ц е н з е н т ы :

кандидат экономических наук, профессор, заведующий кафедрой
«Экономика, финансы и менеджмент»
Пензенского государственного университета
В. И. Будина;

доктор экономических наук, профессор
кафедры «Предпринимательство и маркетинг»
Орловского государственного технического университета
О. В. Фирсанова

Балахонова, Е. В.

Б20 **Менеджмент и маркетинг** : учебное пособие для студентов
неэкономических специальностей / Е. В. Балахонова. – Пенза :
Информационно-издательский центр ПГУ, 2009. – 272 с.

Книга содержит основные темы курса «Менеджмент и маркетинг», раскрывающие теоретические основы управленческой и маркетинговой деятельности предприятия, а также освещающие опыт их практического применения зарубежными и отечественными компаниями. К каждой теме приведены вопросы для самопроверки, которые выделяют ее ключевые моменты и помогают лучшему усвоению учебного материала. В конце пособия дан список учебной литературы, с помощью которой студенты при желании смогут расширить свои знания по предмету.

Издание предназначено для изучающих курс «Менеджмент и маркетинг» студентов неэкономических специальностей, а также работающих с ними преподавателей.

УДК 338
ББК 65.80-59

© Балахонова Е. В., 2009
© ГОУ ВПО «Пензенский государственный университет, 2009

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	6
------------------	---

Раздел 1. МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. МЕНЕДЖМЕНТ КАК ОСНОВА УСПЕШНОГО ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ РЫНКА, НАУЧНАЯ И УЧЕБНАЯ ДИСЦИПЛИНА.....	8
1.1 Сущность понятия «менеджмент».....	8
История возникновения и развития менеджмента.....	8
1.2 Подходы к науке управления.....	10
1.3 Зарубежный опыт практического менеджмента.....	14
1.4 Особенности менеджмента в России.....	17
1.5 Функции и методы менеджмента.....	19
Вопросы для самопроверки.....	22
Тема 2. ПЛАНИРОВАНИЕ.....	24
2.1 Сущность, принципы и способы планирования и разработки планов.....	24
2.2 Стратегическое планирование.....	25
2.3 Текущее планирование.....	51
Вопросы для самопроверки.....	52
Тема 3. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПОЛНОМОЧИЙ И СОЗДАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	54
3.1 Взаимоотношения организационных полномочий.....	54
3.2 Виды организационных структур.....	58
3.3 Проектирование организационных структур.....	64
Вопросы для самопроверки.....	68
Тема 4. МОТИВАЦИЯ.....	69
4.1 Ранние теории мотивации.....	69
4.2 Современные теории мотивации.....	71
4.3 Система мотивации труда персонала организации.....	80
Вопросы для самопроверки.....	87
Тема 5. КООРДИНАЦИЯ.....	89
5.1 Сущность процесса коммуникации.....	89
5.2 Межличностные коммуникации.....	92
5.3 Организационные коммуникации.....	96
Вопросы для самопроверки.....	102
Тема 6. КОНТРОЛЬ.....	103
6.1 Природа, цель и характеристики контроля.....	103
6.2 Процесс контроля.....	105
6.3 Поведенческие аспекты контроля.....	108
Вопросы для самопроверки.....	110
Тема 7. КАЧЕСТВА МЕНЕДЖЕРА И СПЕЦИФИКА ЕГО РАБОТЫ.....	111
7.1 Модель современного менеджера.....	111
7.2 Лидерство, влияние, власть и авторитет менеджера.....	113
7.3 Стиль руководства.....	116
Вопросы для самопроверки.....	118

Раздел 2. МАРКЕТИНГ

Тема 8. МАРКЕТИНГ КАК ФИЛОСОФИЯ БИЗНЕСА, НАУЧНАЯ И УЧЕБНАЯ ДИСЦИПЛИНА	120
8.1 Сущность понятия «маркетинг». История возникновения и развития маркетинга.....	120
8.2 Основные категории маркетинга.....	122
8.3 Маркетинг как философия бизнеса.....	126
8.4 Принципы, цели и функции маркетинга.....	131
Вопросы для самопроверки.....	132
Тема 9. СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ	134
9.1 Маркетинговая информационная система. Сущность маркетингового исследования.....	134
9.2 Этапы маркетингового исследования.....	136
9.3 Организационные формы маркетинговых исследований.....	146
Вопросы для самопроверки.....	147
Тема 10. ИССЛЕДОВАНИЕ ТОВАРНЫХ РЫНКОВ	148
10.1 Характеристика товарных рынков.....	148
10.2 Исследование товарного рынка.....	151
10.3 Выбор целевых рынков.....	155
Вопросы для самопроверки.....	168
Тема 11. ИЗУЧЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ	169
11.1 Покупательское поведение конечных потребителей.....	169
11.2 Поведение покупателей от имени предприятий.....	178
Вопросы для самопроверки.....	184
Тема 12. ТОВАР В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГА	185
12.1 Комплекс маркетинга.....	185
12.2 Трехуровневая схема товара. Основные классификации товаров.....	185
12.3 Разработка новой продукции. Решения, принимаемые при разработке, производстве, продвижении и реализации товаров.....	189
12.4 Жизненный цикл товара.....	201
Вопросы для самопроверки.....	205
Тема 13. ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ	206
13.1 Цена товара. Факторы ценообразования.....	206
13.2 Основные методы ценообразования.....	214
13.3 Ценовые стратегии.....	216
Вопросы для самопроверки.....	222
Тема 14. СБЫТОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ	223
14.1 Каналы распределения, их функции, типы и внутренняя структура.....	223
14.2 Товародвижение (маркетинговая логистика).....	227
14.3 Оптовая и розничная торговля.....	230
Вопросы для самопроверки.....	235
Тема 15. СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ	236
15.1 Процесс разработки программы маркетинговых коммуникаций.....	236
15.2 Комплекс маркетинговых коммуникаций (комплекс стимулирования сбыта).....	243
Вопросы для самопроверки.....	256

Тема 16. ОРГАНИЗАЦИЯ, ПЛАНИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГА.....	258
16.1 Эволюция организационной структуры маркетинга.....	258
16.2 Организация службы маркетинга на предприятии.....	261
16.3 Типовое положение о службе маркетинга.....	265
16.4 Планирование маркетинга. Маркетинговый контроль.....	267
Вопросы для самопроверки.....	269
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	271

ПРЕДИСЛОВИЕ

Работающим в условиях современного рынка дипломированным специалистам любого профиля необходима серьезная экономическая и управленческая подготовка. Как следствие расширяется спектр преподаваемых студентам высших учебных заведений дисциплин блока «Экономика и управление»: сегодня, помимо традиционно изучаемой студентами всех специальностей экономической теории, это менеджмент и маркетинг.

На протяжении 1990–2000-х гг. было издано и продолжает издаваться множество учебников по менеджменту и маркетингу, авторство которых принадлежит ведущим зарубежным и отечественным специалистам в этих областях. Однако при всем многообразии опубликованной к настоящему времени учебной литературы краткие, но емкие по содержанию и доступные по манере изложения издания по комплексной дисциплине «Менеджмент и маркетинг» отсутствуют. Данное учебное пособие призвано устранить имеющийся пробел и облегчить усвоение материала студентам, которые изучают этот объемный курс в течение одного семестра.

Учебное пособие «Менеджмент и маркетинг» включает в себя 16 глав, первые семь из которых посвящены менеджменту как основе успешного хозяйствования, научной и учебной дисциплине, общим функциям управления, а также качествам менеджера и специфике управленческой деятельности; остальные девять раскрывают сущность маркетинга как философии бизнеса, научной и учебной дисциплины, основных аспектов маркетинговой деятельности предприятия, а также организации и функционирования его маркетинговой службы.

Учебное пособие соответствует рабочей программе курса «Менеджмент и маркетинг» и Государственным образовательным стандартам высшего профессионального образования специальностей 100 101 «Сервис» и 170 105 «Взрыватели и системы управления средствами поражения»; на протяжении нескольких лет его материал был апробирован автором в ходе учебного процесса в Пензенском государственном университете.

Раздел 1

МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. МЕНЕДЖМЕНТ КАК ОСНОВА УСПЕШНОГО ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ РЫНКА, НАУЧНАЯ И УЧЕБНАЯ ДИСЦИПЛИНА

1.1 Сущность понятия «менеджмент».

История возникновения и развития менеджмента

Для успеха деятельности организации необходимо, чтобы кто-то выполнял в ней управленческие функции. Термин «менеджмент» (от английского «manage» – управлять) как раз и означает «управление», на практике *менеджмент* представляет собой *процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формулирования и достижения организационных целей*.

Менеджмент как вид практической деятельности возник в древности, с началом работы первых организаций. Утверждать это позволяют находки археологов: высказывания по проблемам управления присутствуют в текстах египетских папирусов, древнекитайских шелковых свитков и т.д. Свидетельством существования практического менеджмента являются и достижения древних организаций. Так, сооружения, известные как «семь чудес света», можно было создать только хорошо скоординированными усилиями людей. Однако менеджмент и организации древних времен значительно отличались от современных (табл. 1).

Таблица 1

Характеристики древних и современных организаций

Древняя организация	Современная организация
Крупных организаций мало, гигантские отсутствуют	Множество очень крупных мощных коммерческих и некоммерческих организаций
Менеджеров, особенно среднего звена, относительно немного	Много менеджеров, особенно среднего звена
Управленческая деятельность выделена нечетко и часто не отделяется от неуправленческой	Управленческие группы выделены четко, управленческая деятельность явно отделена от неуправленческой
Передача высших постов в организации, как правило, основывается на происхождении претендента или осуществляется насильственно	Передача высших постов в организации, как правило, основывается на компетентности и осуществляется путем правомерных кадровых перемещений
Людей, принимающих важные для организации решения, мало	Людей, принимающих важные для организации решения, много
Упор на власть и интуицию	Упор на командную работу и логику

До XX в., несмотря на существование практического менеджмента, не было менеджмента систематического, практически отсутствовали теоретические обобщения и научные разработки в этой области (хотя отдельные проблемы, которые рассматривает современный менеджмент, попадали в поле зрения философов и экономистов более ранних периодов). Исключением является деятельность одного из основателей утопического социализма **Роберта Оуэна** (1771–1858). Его основными работами стали «Отчет о Нью-Ленаркском предприятии» (1812) и «Новый взгляд на общество, или Опыты по выработке человеческого характера» (1813).

Изложенные в этих произведениях идеи Оуэну удалось реализовать на практике. В 1800 г. он стал совладельцем прядильно-ткацкого предприятия в Шотландии, которое находилось в удаленной от городов долине, где было четыре фабрики, завод по производству прядильных станков, сельскохозяйственная ферма и жилой поселок Нью-Ленарк. Оуэн поселился там и взял на себя функции менеджера. За два года ему удалось привести в порядок экономическую часть и сделать производство высокорентабельным. С 1802 г. Оуэн приступил к решению социальных задач, сформировал костяк из авторитетных рабочих и с их помощью стал принуждать всех к дисциплине, чистоте и порядку. За десять лет удалось изжить пьянство, воровство, расхлябанность в работе, ввести элементы самоуправления рабочих, а в 1816 г. рабочий день был сокращен с 16 до 10,5 ч. Эксперимент вполне удался, но все рухнуло, когда у Оуэна возник конфликт с его компаньонами, в результате которого он был вынужден уехать из Нью-Ленарка. В 1824 г. Оуэн пытался повторить свой опыт в США, организовав коммуну «Новая Гармония», однако подобного результата добиться больше не удалось.

Оуэн опередил свое время и не был понят современниками, его идеи тем или иным образом нашли свое применение только в XX в., в частности в форме распространенного в Японии *патернализма* (от латинского «pater» – отец), в рамках которого *хозяин фирмы и работники находятся в отношениях, напоминающих отношения между отцом и его детьми: он лучше знает, что им нужно и заботится о них.*

Первый всплеск интереса к менеджменту относится к началу XX в. В 1911 г. американский инженер **Фредерик Уинслоу Тейлор** (1856–1915) опубликовал книгу «Принципы научной организации управления». Он предложил систему организации производства (получившую затем название «тейлоризм»), целью которой являлось получение прибыли путем максимального повышения интенсивности труда. Тейлор разработал методы, по которым для каждого вида работы и трудовой операции с помощью хронометража и тщательного изучения движений рабочего устанавливался единственный, самый рациональный способ выполнения. Причем для контрольного выполнения операций назначались самые сильные и ловкие работники, а показатели их выработки устанавлива-

лись как норма для всех. Публикация книги Тейлора считается началом признания менеджмента самостоятельной наукой.

Однако, как любая другая наука, менеджмент не возник одновременно. Активное развитие процесса началось в середине XIX в., а толчком к этому послужила английская промышленная революция. Тем не менее идея о том, что менеджмент способен внести серьезный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилась в США. Связано это было с тем, что, в отличие от других капиталистических стран, здесь была создана система, позволяющая способному человеку продвигаться вверх по карьерной лестнице за счет своих знаний и компетентности, а не происхождения и социального статуса. Кроме того, к концу XIX в. в высокоразвитой американской экономике было создано множество крупных компаний, которым было необходимо эффективное управление.

Таким образом, возникновение менеджмента как науки частично было попыткой более эффективного использования разработанных в годы промышленной революции новых технологий, в определенной степени – реакцией на потребности крупных компаний, а также результатом усилий практиков, стремящихся повысить эффективность труда.

Параллельно с формированием менеджмента как науки появляется и учебная дисциплина. В 1881 г. в Пенсильванский университет с просьбой об открытии школы, готовящей молодых людей для осуществления контроля над комплексными экономическими проблемами, обратился предприниматель **Джозеф Вартон**. Считается, что именно он разработал первый в истории систематический курс менеджмента, который сразу не нашел широкого практического применения, а лишь спустя 35 лет стал преподаваться в учебных заведениях. Постепенно менеджмент стал одним из самых распространенных направлений среднего и высшего профессионального образования не только в США, но и в других странах.

1.2 Подходы к науке управления

Менеджмент как наука развивался не в процессе прохождения последовательных этапов, а в результате появления и разработки нескольких подходов, которые иногда существовали параллельно. Менеджмент имеет дело как с технологиями, так и с людьми, и серьезные прорывы в теории управления всегда были обусловлены достижениями в других смежных областях, таких как математика, инженерное дело, психология, социология, антропология. По мере их развития исследователи менеджмента все больше узнавали о факторах, влияющих на успех организации.

Считается, что **современный теоретический и практический менеджмент стал результатом четырех основных научных подходов**, которые схематично представлены на рис. 1.

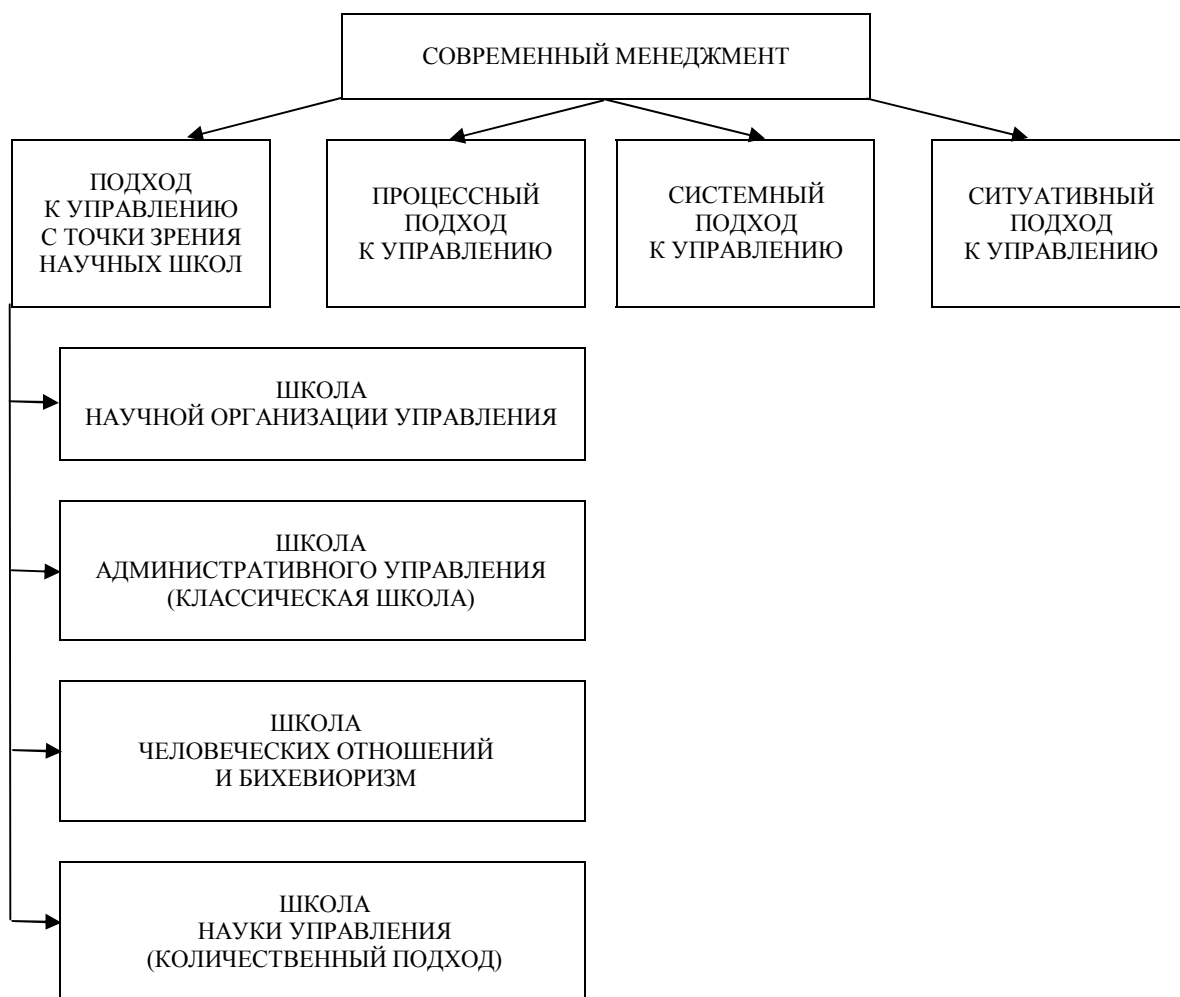


Рис. 1

Охарактеризуем суть каждого из сформировавших современный менеджмент научных подходов:

а) *Подход к управлению с точки зрения научных школ.* В первой половине XX в. появились **четыре школы менеджмента**: школа научной организации управления, школа административного управления (классическая школа), школа человеческих отношений и бихевиористская школа, а также школа науки управления (количественный подход). Их представители считали, что смогли найти способ повышения эффективности достижения организационных целей. Практика и более поздние исследования показали, что у созданных ими концепций есть множество недостатков. Тем не менее каждая из четырех школ внесла свой вклад в развитие теории менеджмента, а отдельные из разработанных в их рамках положений до сих пор используются управленцами.

Школа научной организации управления датируется 1885–1920 гг. Она связана с именами уже упомянутого Ф. У. Тейлора, а также американских инженеров **Фрэнка Банкера Гилберта** (1868–1924) и **Генри Лоуренса Гантта** (1861–1919), сосредоточивших свое внимание на так называемом цеховом управлении, т.е. на повышении эффективности на

уровне ниже управленческого. Это объяснялось тем, что каждый из них начинал трудовую деятельность с низших ступеней (так, Тейлор и Гилберт были разнорабочими), что значительно повлияло на их представления о менеджменте.

Основные идеи этой школы состоят в следующем:

1) Благодаря наблюдениям, замерам, логическим методам и анализу можно усовершенствовать многие операции ручного труда.

2) Необходимо учитывать человеческий фактор, отбирая для выполнения работы людей с наиболее подходящими физическими и интеллектуальными данными, а также использовать тренинги. Работники, которые эффективнее трудятся, должны получать больше остальных.

3) Управление является отдельной сферой деятельности. Организация выигрывает, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает лучше всего.

Школа административного управления (классическая школа) датируется 1920–1950 гг. Ее представляют французский инженер **Анри Файоль** (1841–1925), английский консультант по вопросам управления **Линдалл Урвик** (1891–1983) и один из руководителей американской компании «Дженерал моторс» **Джеймс Муни** (1884–1957). В отличие от основоположников школы научной организации управления они имели опыт управленческой работы на высшем уровне менеджмента крупных компаний и поэтому интересовались систематическим совершенствованием менеджмента в рамках всей организации. Базируясь на личных наблюдениях, представители школы административного управления старались выявить общие характеристики всех организаций и выработать универсальные принципы управления, способные привести любую из них к успеху. В результате была разработана **концепция вертикально интегрированной системы управления**, вобравшей в себя преимущества командно-административной системы.

Основные идеи этой школы заключаются в следующем:

1) Менеджмент – это универсальный процесс, состоящий из ряда взаимосвязанных функций.

2) Первостепенное внимание в управленческой деятельности должно уделяться администрированию, построенному на единоначалии и централизме, разделении труда, ответственности, дисциплине и порядке, поощрении и инициативе, подчинении единым целям и интересам, а также личности администратора.

Школа человеческих отношений и бихевиористская школа рассматриваются вместе, однако датируются по-разному: первая – с 1930 г. по 1950 г., вторая – с 1950 г. по настоящее время. Их появление связано с бурным развитием психологии и отчасти стало реакцией на неспособность менеджеров в полной мере осознать важность человеческого фактора как основного элемента успеха организации и внести соответствующие изменения в управленческую деятельность.

Самый крупный вклад в развитие *школы человеческих отношений* сделали американский специалист в области управления персоналом **Мэри Паркер Фоллет** (1868–1933) и американский психолог **Элтон Мэйо** (1880–1949).

Основные идеи этой школы состоят в следующем:

1) Менеджмент – это деятельность по обеспечению выполнения работы другими людьми.

2) Взаимодействия между людьми значительно влияют на деятельность организации. Чтобы добиться повышения производительности труда, недостаточно четко продуманных рабочих заданий и адекватной зарплаты. Менеджеры должны проявлять бóльшую заботу о своих работниках, что повысит уровень их удовлетворенности, а это в свою очередь выльется в рост производительности труда. Необходимо использовать такие методы, как эффективный контроль, консультации работников и предоставление им бóльших возможностей для общения на работе.

Бихевиоризм (от английского «behavior» – поведение) указанного периода представляют американские психологи **Крис Арджирис** (род. в 1923 г.), **Ренсис Лайкерт** (1903–1981) и **Фредерик Герцберг** (род. в 1923 г.), а также американский специалист в области управления **Дуглас Мак-Грегор** (1906–1964). Они изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивацию, модели власти и полномочий, организационную структуру, коммуникации, лидерство, изменения содержания работы и качества трудовой жизни.

Основная идея этой школы заключается в том, что применение научных бихевиористских концепций поможет работникам организации осознать свой полный потенциал, а это приведет к повышению эффективности труда каждого из них и деятельности организации в целом.

Школа науки управления (количественный подход) существует с 1950 г. по настоящее время, ее возникновению во многом способствовало появление и последующее широкое применение компьютеров.

Характерная особенность этой школы заключается в активном использовании математических методов, а также замене вербального и описательного анализа четкими моделями, символами и количественными показателями.

б) **Процессный подход к управлению** берет свое начало в школе административного управления и существует по сей день. *Менеджмент считается процессом потому, что работа по достижению целей с помощью других людей представляет собой серию непрерывных взаимосвязанных действий, являющихся управленческими функциями.* Процесс управления представляет собой сумму всех этих функций.

Файоль, являющийся автором данной концепции, считал, что существует пять исходных функций: планирование, организация, мотивация, координация и контроль. Подробнее о каждой из этих функций менеджмента будет говориться позднее.

в) **Системный подход к управлению** впервые был применен в конце 1950-х гг. **Система** – некая общность, состоящая из взаимосвязанных элементов, каждый из которых вносит определенный вклад в характеристики целого. Как пример системы можно привести любой из бытовых приборов, с которыми мы сталкиваемся ежедневно. Каждый из них состоит из множества частей, взаимодействующих с остальными и совместно создающих единство с конкретными свойствами. Каждая из этих частей в отдельности важна, но не самостоятельна и зависит от всех остальных, так же как и они находятся в состоянии зависимости от нее.

Любая **организация** также представляет собой систему, основными компонентами которой являются технологии и люди. Отсюда возникло применяемое к организациям название – **социотехническая система**. Для эффективной работы организации в целом необходимы эффективная деятельность каждого из ее элементов и их эффективное взаимодействие между собой.

г) **Ситуативный подход к управлению** зародился в 1960-х гг. и существует до сих пор. *В соответствии с ним управленцы должны «привязать» конкретные методики и концепции менеджмента к конкретным ситуациям с целью максимально эффективного достижения целей организации.*

Методология этого подхода отражается в идее четырех этапов:

1) Управленец должен быть способен применять инструменты профессионального менеджмента, эффективность которых доказана практикой.

2) Любая управленческая концепция и методика имеют в каждой конкретной ситуации недостатки и преимущества. Менеджеру требуется уметь предвидеть возможные негативные и позитивные последствия их применения.

3) Менеджер обязан давать верную трактовку сложившейся ситуации, определяя, какие факторы сейчас наиболее важны и каким будет вероятный эффект изменения некоторых из них.

4) Менеджеру необходимо уметь увязывать конкретные методы, применение которых в прошлом дало наименьший негативный эффект, с конкретными ситуациями в настоящем и использовать их при возникновении похожих обстоятельств.

1.3 Зарубежный опыт практического менеджмента

При рассмотрении данного вопроса остановимся на достаточно сильно различающемся опыте управленческой деятельности западных и восточных компаний. Яркие примеры этого можно увидеть в США и Японии (табл. 2).

Таблица 2

Характеристики управленческой деятельности
американских и японских компаний

Японские организации	Американские организации
Долгосрочный, нередко пожизненный найм	Краткосрочный найм (в основном выпускников)
Медленная оценка и продвижение по службе	Быстрая оценка и продвижение по службе
Неспециализированная карьера (отсутствуют четкие должностные инструкции, определяющие круг обязанностей работника; предполагается, что содержание работы каждого сотрудника может постоянно меняться, и он обязан справляться с любой работой в рамках своей компетенции)	Специализированная карьера
Неявные механизмы контроля	Явные механизмы контроля
Ориентация управления на группу: коллективное принятие решений, коллективная ответственность	Ориентация управления на индивида: индивидуальное принятие решений, индивидуальная ответственность
Принятие решений «снизу вверх»	Принятие решений «сверху вниз»
Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и общему результату; оплата труда – по показателям работы группы, служебному стажу	Оценка управления по индивидуальному результату, оплата труда – по индивидуальным достижениям
Личные, неформальные отношения с подчиненными	Формальные отношения с подчиненными
Нестандартная, гибкая структура управления	Строго формализованная структура управления

К факторам, определяющим структуру управления американских предприятий, относятся:

а) Исторические особенности формирования различных фирм.

Большинство американских компаний сохраняют отпечаток того типа предприятия, который сложился на ранних стадиях их развития. Это в первую очередь сказывается на взаимоотношениях структурных подразделений. Большинство ранних американских компаний создавались как тресты, поэтому и сейчас в таких корпорациях, как «Дженерал моторс», «Крайслер» и «Форд», предприятия в составе производственных отделений лишены самостоятельности. Их руководители полностью зависят от руководителей производственных отделений, к функциям которых относятся распределение заказов между предприятиями, их материально-

техническое снабжение, контроль за выполнением планов выпуска продукции, а также за исполнением общих функций (планирование, управление качеством, обслуживание оборудования, обеспечение кадрами).

б) *Территориальная разобщенность*. Управление создаваемыми в рамках современных компаний производственными отделениями основано на принципах децентрализации. Дочерние компании наделены самостоятельностью и, как правило, не имеют производственных связей друг с другом.

в) *Усложнение выпускаемой продукции*. В современных рыночных условиях требуются разработка и производство принципиально новой продукции, которая должна соответствовать не только потребностям покупателей, но и законодательным требованиям (порой довольно жестким) в области регулирования цен, контроля за инвестициями, охраны окружающей среды и энергосбережения. Под влиянием этого фактора изменилась не только хозяйственная политика, но и структура управления американских компаний.

г) *Приоритетность стратегического планирования*. В 80-е гг. XX в. американский менеджмент пережил преобразования, в результате которых главное внимание стало уделяться разработке долгосрочных целей, связанных с конкурентными сегментами рынка, получившими название «стратегические центры хозяйствования» (СЦХ). Основной задачей при этом является определение соотношения между старой и новой технологиями и его влияния на конкурентоспособность продукции. Причем, если раньше стратегические планы составлялись на основе данных прошлых периодов, то с 1980-х гг. активно используется моделирование с помощью методов математического программирования.

д) *Рост масштабов производства*. Растущее производство (бóльшие объемы выпускаемой продукции, рост численности персонала, упомянутая выше территориальная разобщенность) требует новых подходов к организации процесса управления.

Американский опыт широко используется и западноевропейскими компаниями, которые в последние десятилетия произвели серьезную реорганизацию управления.

Теперь рассмотрим **факторы, определяющие структуру управления японских предприятий**:

а) *Учет социальных, культурных, исторических и национальных особенностей своей страны*. Японское общество очень чтит традиции, это сказывается и на организации управленческих процессов.

б) *Максимальная ориентация на технологические и технические нововведения*. Нововведения – это главная цель японского бизнеса, отсюда и результаты: передовые позиции в области техники и технологии. Причем используются не только свои достижения, но и активно заимствуется чужой опыт. При этом главная особенность состоит в том, что японцы очень быстро внедряют новшества в производство.

в) *Первостепенное значение совершенствования стиля и методов управления.* Японские компании, как правило, более централизованы, чем американские. Тем не менее они широко используют согласования, координацию действий, выработку и принятие решений после тщательного предварительного обсуждения и одобрения исполнительским звеном.

1.4 Особенности менеджмента в России

В СССР вопросы управления на государственном уровне активно обсуждались в 1920–1930-х гг. В 1920-е гг., пока допускался плюрализм мнений, высказывались разные точки зрения на проблему.

Первый подход представляли государственные деятели: **Владимир Ильич Ленин** (1870–1924), **Николай Иванович Бухарин** (1888–1938), **Лев Давидович Троцкий (Бронштейн)** (1879–1940) и др. Они выступали за крупное производство и полностью централизованное хозяйственное управление страной на основе тщательного планирования и жесткого контроля.

Второй подход отстаивали **Валериан Валерианович Оболенский** (1887–1937) (писавший под псевдонимом **Николай Осинский**) и **Артур Мартьянович Кактынь** (1893–1937), которые утверждали, что Россия при ее масштабах должна управляться более децентрализованно, и защищали определенную хозяйственную самостоятельность регионов, считая, что местным хозяйственным органам должна отойти значительная доля руководства местным хозяйством, а первичным хозяйственным единицам необходимо предоставить свободу в разработке планов и нахождении средств и способов их реализации.

Однако уже к 1930-м гг. споры в теории постепенно сошли на нет и на практике утвердилась планово-централизованная система. В стране насаждался жестко контролируемый стиль управления, основанный на беспрекословном подчинении низовых уровней вышестоящим, на универсализме, стандарте и обезличенности, что стало политической реальностью на многие десятилетия.

Использование командно-административных методов управления было перенесено и на уровень предприятий. Роль экономического фундамента справедливого распределения по результатам труда выполняла общественная собственность на средства производства. На практике реализовались такие принципы, как концентрация производства, его монополизация на государственных предприятиях, ориентация на народнохозяйственную эффективность, закрытость единого народнохозяйственного комплекса страны. В соответствии с этим управленческая наука утверждала необходимость централизации системы хозяйствования, прямого управления предприятиями со стороны государства, ограничения

хозяйственной самостоятельности предприятий, жесткой системы распределения и связей между предприятиями. Отсюда возникла огромная командно-административная надстройка системы управления, с которой мы подошли к началу экономических реформ 1990-х гг.

Переход от плановой экономики к рыночной привел к выработке новой парадигмы управления, положения которой выражали объективные потребности реформируемой экономики и общества в целом. **К настоящему времени сформировалась следующая система взглядов, составляющая новую парадигму управления:**

а) *Гибкое сочетание методов рыночного и государственного регулирования социально-экономических процессов.* Движение к рынку – сложный процесс, активным участником которого должно быть государство. Целесообразность регулирования рынка путем проведения определенной государственной политики в социально-экономической, валютно-финансовой, структурно-инвестиционной и научно-технической областях была практически повсеместно принята после Великой депрессии (мирового кризиса 1929–1933 гг.). Роль государства состоит в установлении и охране общих правил функционирования рынка с использованием таких механизмов вмешательства, как законодательство (в том числе антимонопольное), государственные заказы, лицензирование экспорта и импорта, установление кредитных ставок, различные формы стимулирования и контроля рационального производственного использования природных ресурсов, защиты потребителя и др.

На государство возлагается и задача заполнения внерыночных зон хозяйствования, к которым относятся: государственная и экологическая безопасность, социально-экономические права человека, перераспределение доходов, научно-технический прогресс, ликвидация структурных и региональных диспропорций, развитие эффективных международных экономических отношений. Выполняя эти функции, государство регулирует спрос и предложение на макроуровне, не вмешиваясь и не ограничивая действие механизма саморегулирования на уровне организаций, между которыми осуществляется товарно-денежный обмен. Долевое участие государственных органов должно меняться на протяжении переходного периода – от значительного в начале до уровня практического дерегулирования в конце. Формы воздействия по мере движения по пути к рынку все больше превращаются в «мягкие» инструменты регулирования налоговой, кредитной, тарифной и других форм политики.

б) *Формирование и функционирование рыночных хозяйствующих субъектов как открытых социально ориентированных систем.* Каждая организация, функционирующая в рыночной среде, должна самостоятельно решать не только вопросы внутренней организации, но и всей совокупности связей с внешней средой, что не было свойственно плановой экономике. Наряду с экономической функцией, организация должна выполнять и определенную социальную роль. Она рассматрива-

ется с позиций ориентации на потребителя и его запросы, т.е. удовлетворения потребностей общества, а также с позиций решения важнейших социальных проблем трудовых коллективов и среды функционирования организации.

в) **Самоуправление на всех уровнях и переход к полицентрической системе хозяйствования.** Центры управления все больше смещаются на уровень регионов, экономическая самостоятельность которых постепенно возрастает. Это упрощает систему управления народным хозяйством, понижает *энтропию* (элемент случайности), а следовательно, повышает управляемость экономики.

г) **Сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями государственного сектора.** Поскольку на долю государственных предприятий еще долгое время будет приходиться значительная доля валового национального дохода, управление ими должно строиться на комбинации методов, носящих рыночный и административный характер. Преобладание того или иного подхода будет зависеть от статуса предприятий в экономической системе страны.

Современный опыт управления российской экономикой вобрал в себя отдельные черты охарактеризованных в предыдущем вопросе американского и японского менеджмента. При всех отличиях этих систем обе страны находятся на высоком уровне социально-экономического развития. Следовательно, с определенностью можно сказать, что универсальных методов управления до сих пор нигде не создано. Российским управленцам необходимо владеть инструментами профессионального менеджмента, отбирать и разумно использовать то, что адекватно сложившимся условиям, не забывая при этом и об отечественном опыте.

1.5 Функции и методы менеджмента

Функция управления – конкретный вид управленческой деятельности, соответствующая организация работы, которая осуществляется специальными приемами и способами.

Каждая из функций управления имеет специфический характер и особое содержание. Эти функции могут быть неразрывно связаны друг с другом или осуществляться самостоятельно, однако в любом случае они объединены в один целостный процесс.

Функции управления делятся на две группы:

а) **конкретные**, выделяющиеся по сферам деятельности (производство, материальное обеспечение, сбыт, инновации, маркетинг, кадры, финансы, бухгалтерия);

б) **общие**, выделяющиеся по этапам (стадиям) управления (большинство специалистов признает, что таких функций пять: планирование, организация, мотивация, координация и контроль).

Сейчас дадим определение этим функциям, а в дальнейшем каждой из них будет посвящена отдельная тема:

1) **Планирование** – этап процесса управления, на котором определяются цели организации, средства и методы их достижения. Это непрерывный процесс изучения новых путей и методов совершенствования деятельности предприятия за счет выявленных возможностей, т.к. после достижения поставленных целей формулируются новые.

2) **Организация** – этап процесса управления, на котором создаются реальные условия для достижения запланированных целей. Происходит это за счет создания структуры предприятия и обеспечения его всем необходимым для решения поставленных на этапе планирования задач. Посредством этой функции определяется, кто из сотрудников должен выполнять каждое задание и какие для этого потребуются средства.

3) **Мотивация** – этап процесса управления, на котором менеджер активизирует сотрудников предприятия в плане повышения эффективности их труда для достижения как личных, так и организационных целей. Менеджмент предприятия ориентируется на два аспекта данной проблемы: мотивацию потребителей товаров и услуг, а также мотивацию трудовых отношений.

Мотивация потребителей товаров и услуг – совокупность стимулов, побуждающих потребителя к покупке. Чтобы создать продукт (как материальный, так и услугу), который будет приобретен клиентом, необходимо знать причины и цели, заставляющие его совершить покупку.

Мотивация трудовых отношений – совокупность стимулов, побуждающих работников к активной трудовой деятельности.

В этих целях используются:

– **стимулирование** – побуждение работников к активной деятельности с помощью внешних факторов (материальное и моральное стимулирование);

– **собственно мотивирование** – создание у работников внутреннего побуждения к труду (заинтересованность в труде, потребность в трудовой активности, удовлетворенность от нее).

4) **Координация** – этап процесса управления, на котором обеспечивается согласованность действий всех звеньев системы управления и совершенствуется установленный режим работы. Осуществляется координация путем проведения совещаний, личных контактов между руководителями, согласования рабочих планов и графиков, их корректировки, увязывания деятельности работников предприятия, особое внимание при этом уделяется созданию эффективной системы обратной связи, т.е. получению данных о результатах деятельности организации.

5) **Контроль** – этап процесса управления, на котором предприятие удерживается на выбранном пути за счет сравнения показателей его деятельности с ранее выработанными планами.

Контроль существует в трех видах:

– **предварительный контроль** используется в трех ключевых областях: **в области человеческих ресурсов** достигается за счет анализа деловых и профессиональных знаний и качеств, необходимых для решения конкретных задач организации; **в области материальных ресурсов** – это контроль за качеством сырья; **в области финансовых ресурсов** – бюджет;

– **текущий контроль** осуществляется в ходе проведения работ и позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций;

– **заключительный контроль** используется после выполнения работы с целью недопущения ошибок в будущем.

Реализация рассмотренных функций управления достигается за счет применения различных методов. **Метод управления** – совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей. Методы управления могут применяться как по отношению к трудовым коллективам в целом, так и к отдельным работникам, их можно представить в виде следующей схемы (рис. 2).

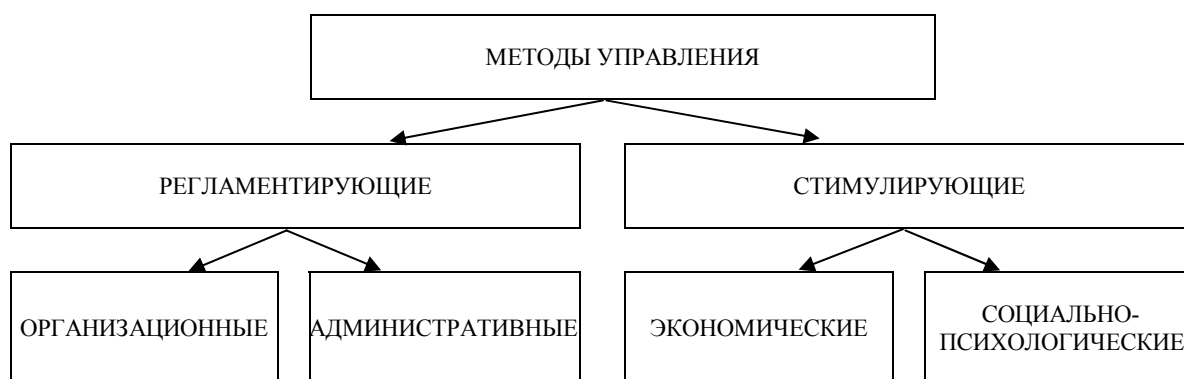


Рис. 2

Подробно остановимся на каждой из этих групп.

Регламентирующие методы включают в себя:

а) **Организационные методы**, за счет которых реализуется организационная функция управления (методы формирования управленческих структур, создания трудовых коллективов, подготовки и проведения общественных мероприятий и т.д.). С помощью этих методов проектируется и учреждается организация, ее работа нормируется, регламентируется и обеспечивается необходимыми инструкциями, фиксирующими расстановку персонала, его права, обязанности, специфику поведения в различных ситуациях. Организационные методы создают рамки, направляющие будущее функционирование и развитие организации.

б) **Административные методы** в основном опираются на власть и права руководителя, установленные в организации дисциплину и ответственность и оказывают прямое воздействие на управляемый объ-

ект (обязательное предписание: приказ, запрет и т.п.; согласительные методы: консультация, поиск компромиссов; рекомендации, пожелания: совет, разъяснение, предложение и т.п.). Эти методы призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда, они регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства.

К регламентирующим методам управления относятся:

а) **Метод руководства на основе инструкций и контроля**, который предполагает, что руководители не делегируют своих полномочий подчиненным, активность которых подавлена. Этот метод дает хорошие результаты, когда цели четко определены, имеются ресурсы, отработана технология и требуется только четкая и качественная работа.

б) **Метод руководства на основе делегирования**, который предполагает перевод руководства и ответственности на более низкий уровень при условии создания эффективной системы контроля.

Стимулирующие методы включают в себя:

а) **Экономические методы** – совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и отдельной личности, т.е. поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта (хозрасчет, ценообразование, финансирование, система заработной платы и премирования и т.п.).

б) **Социально-психологические методы** – совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на протекающие в них социальные процессы (усиление мотивации, согласование целей личности и фирмы, формирование общих ценностей). Эти методы нацелены на создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе, а также раскрытие личных способностей каждого работника.

К стимулирующим методам управления относятся:

а) **Метод руководства посредством мотивации**, основанный на удовлетворении требований, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также на возможности интеграции потребностей человека с целями организации, становящейся для него «родным домом».

б) **Метод руководства, нацеленного на результаты**, предполагающий определение результатов при децентрализованной системе руководства, т.е. каждому подразделению предписывается достижение конкретных результатов.

Вопросы для самопроверки

1. В чем заключается смысл понятия «менеджмент»?
2. Опишите различия между древними и современными организациями.
3. С чем связано возникновение менеджмента как науки?
4. Какие научные подходы к управлению сформировали современный менеджмент?

5. В чем состоит суть подхода к управлению с точки зрения научных школ?
6. Кто является основоположником школы научной организации управления? Когда она появилась и какие идеи выдвинула?
7. Охарактеризуйте вклад в развитие менеджмента представителей школы административного управления (классической школы).
8. Какие принципиальные новшества внесли в науку управления школа человеческих отношений и бихевиористская школа?
9. С чем связано появление школы науки управления (количественного подхода) и в чем состоит ее характерная особенность?
10. Покажите разницу между процессным, системным и ситуативным подходами к управлению.
11. Дайте характеристику американского менеджмента и факторов, определяющих структуру управления американских предприятий.
12. Раскройте специфику японского менеджмента. Какие факторы определяют структуру управления японских предприятий?
13. Каким образом шло развитие менеджмента в нашей стране в советский период?
14. На каких взглядах базируется сложившаяся в России к настоящему времени новая парадигма управления?
15. Дайте определение понятия «функция управления». В чем состоит разница между общими и конкретными функциями управления?
16. Перечислите и охарактеризуйте известные вам общие функции управления.
17. Какой смысл вкладывается в понятие «метод управления»?
18. Охарактеризуйте регламентирующие методы управления.
19. В чем состоит суть стимулирующих методов управления?

Тема 2. ПЛАНИРОВАНИЕ

2.1 Сущность, принципы и способы планирования и разработки планов

Начиная свою деятельность, каждая организация обязана четко представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь точно рассчитывать эффективность использования в процессе своей работы имеющихся средств. В рыночной экономике собственники и менеджеры для достижения стабильного успеха должны четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию о состоянии целевых рынков, конкурентах, собственных перспективах и возможностях, оценивать риск в достижении поставленных целей.

Определение планирования было дано ранее (см. п. 1.5), здесь же скажем, что в узком смысле планирование представляет собой составление специальных документов – планов. *План – официальный документ, в котором отражаются прогнозы развития организации в будущем; промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ней и ее отдельными подразделениями; механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов; стратегия на случай чрезвычайных обстоятельств.*

По срокам планы принято делить на три вида:

а) *Краткосрочные*, которые составляются на срок до одного года и ориентируются на бюджет, сетевые графики и т.д. Разновидностью краткосрочных планов являются оперативные планы, составляемые на срок от одной смены до одного месяца.

б) *Среднесрочные*, которые охватывают период от года до пяти лет и ориентируются на различного рода программы.

в) *Долгосрочные*, составляющиеся на срок свыше пяти лет и ориентирующиеся на планы целей.

Планирование базируется на следующих принципах:

а) *Привлечение максимального числа сотрудников организации к работе над планом уже на самых ранних этапах его составления.*

Данный принцип обусловлен тем, что люди часто неохотно выполняют «спущенные сверху» распоряжения и гораздо лучше и охотнее работают в русле тех задач, в разработке которых они принимали непосредственное участие.

б) *Непрерывность.* Этот принцип объясняется тем, что планирование рассматривается как постоянно повторяющийся процесс, а не единичный акт. Следовательно, при разработке всех планов необходимо учитывать то, что каждый последующий план базируется на предыдущем.

в) **Гибкость.** Для обеспечения гибкости в планы закладываются так называемые «подушки», обеспечивающие свободу (до определенных пределов) маневра их исполнителей.

г) **Отражение в планах вопросов координации (по горизонтали) и интеграции (по вертикали).** Этого требует единство отдельных частей организации при ее структурных преобразованиях.

Основная задача планирования состоит в том, чтобы, насколько это возможно при данных условиях, найти оптимальное решение стоящих перед организацией задач.

При составлении планов можно использовать разные способы:

а) **Балансовые способы** основываются на *взаимовязке ресурсов организации*. Они реализуются через составление системы балансов: материально-вещественных, стоимостных и трудовых.

б) **Нормативные способы** в основу плановых заданий на определенный период закладывают нормы затрат различных ресурсов на единицу продукции. Эти способы используют как самостоятельно, так и в качестве вспомогательных к балансовым.

в) **Оптимизационные способы** используются при разработке планов исходя из целей, а не ресурсов и строятся на основе различного рода моделей. К простейшим моделям относятся статистические, с помощью которых возможно с определенной степенью вероятности прогнозировать будущие доходы и осуществлять другие финансовые расчеты. Именно в области финансового планирования статистические модели находят наиболее широкое применение. Модели, основанные на использовании методов линейного программирования, помогают по заданному критерию выбрать наиболее оптимальный вариант. Поиск оптимального решения задач также может осуществляться путем **итераций**, т.е. последовательного перехода от одного решения к другому, улучшающему предыдущее.

Планирование и составление планов строятся на определенной стратегии, вырабатываемой организацией и составляющей основу стратегического планирования.

2.2 Стратегическое планирование

Стратегия (от греческого «strategia» («stratos» – войско, «ago» – веду)) – искусство руководства; общий план ведения работы, рассчитанный на длительную перспективу.

Стратегическое планирование – управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями и возможностями организации, с одной стороны, и изменяющимися возможностями внешней среды – с другой.

Как процесс стратегическое планирование может быть выстроено в определенную технологическую цепочку, в которую входят следующие составляющие (рис. 3).

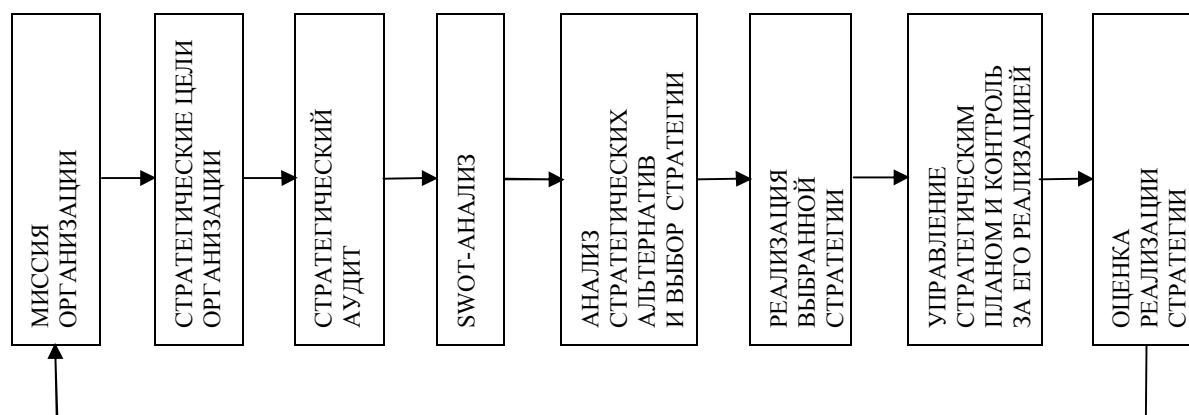


Рис. 3

Рассмотрим суть каждого из этих компонентов.

Первый компонент стратегического планирования – *миссия организации*, т.е. формулировка ее основной цели (чего организация хочет достичь в самом широком смысле).

Часто, формулируя свою миссию, коммерческие организации делают главный акцент на определении собственной деятельности с точки зрения производимых товаров («Мы делаем мебель, обувь, лекарства и т.д.») или используемой технологии («Мы – химико-технологическая компания»). Однако **миссия организации должна быть ориентирована на рынок, поэтому, прежде чем формулировать ее, руководству необходимо ответить на следующие вопросы:**

а) Какова наша философия, в каких ценностях и верованиях она выражается?

б) Каким бизнесом мы занимаемся? (Определение бизнеса с учетом его направленности на удовлетворение основных нужд потребителей.)

в) Кто наши потребители? (Определение целевых аудиторий.)

г) Какова цель нашей работы?

д) Каким будет наш бизнес? (Определение стратегии и структуры организации.)

Формулировка миссии, учитывающая эти моменты, существенно отличается от вышеприведенных. Например, компания «Моторола» (США) так определяет свою миссию: «Цель компании «Моторола» – достойное служение интересам общества, предоставление нашим клиентам продукции и сервиса высочайшего качества по доступным ценам, что позволяет зарабатывать прибыль, необходимую для роста предприятия, и предоставлять нашим служащим и акционерам возможности для достижения разумных личных целей».

Многие руководители российских предприятий в настоящее время не обременяют себя выработкой и формулированием миссии, считая ее очевидной, или же понимают под миссией необходимость получения прибыли, которая является внутренней проблемой предприятия. На западном рынке ситуация совершенно иная: крупные преуспевающие компании не только имеют четко сформулированную миссию, но излагают ее в декларации о своем предназначении и доводят до сведения собственных сотрудников, партнеров по бизнесу, клиентов и общества в целом. Четко сформулированная миссия, отражающая направление развития предприятия на ближайшие 10–20 лет, объединяет его сотрудников в достижении поставленных целей, дает субъектам внешней среды общее представление о нем, о том, к чему оно стремится, какие средства готово при этом использовать.

Четко сформулированная миссия нужна и небольшим предприятиям, часто это позволяет не только удерживать занятые позиции, но и расширять производство и свое присутствие на рынке. Опасность здесь состоит в выборе слишком сложной миссии и, как следствие, распылении своих сил. При правильном же подходе результаты могут быть впечатляющими. Так, российская компания «Балтимор» возникла в 1995 г. как фирма, выпускающая качественную продукцию (кетчуп) и не ставящая перед собой цель заработать большие деньги. Через десять лет она имела производственные мощности не только в России (Москва, Санкт-Петербург, Краснодар), но и в Узбекистане; выпускала кетчуп, томатную пасту, майонез, горчицу, уксус, овощные соки, консервированные и замороженные овощи. По собственной оценке компании, в 2005 г., когда ей исполнилось 10 лет, «Балтимор» занимал более 50 % российского рынка кетчупов, 30 % рынка томатной пасты и 5 % рынка майонезов; стоимость бренда «Балтимор» составила 31 млн долл., а оборот компании – порядка 115 млн долл.

Второй компонент стратегического планирования – *стратегические цели организации (цели на длительную перспективу)*.

Цель – результат, которого следует достичь. На каждом уровне управления миссия организации преобразуется в конкретные стратегические цели. Например, «Удерживать не менее 30 % целевого рынка» или «Обеспечивать ежегодный 12 %-й прирост объема продаж».

Цели организации должны удовлетворять ряду требований:

- а) конкретность и измеримость (количественное выражение);
- б) определенный временной горизонт (сроки достижения);
- в) достижимость (соответствие возможностям предприятия);
- г) совместимость (цели должны поддерживать друг друга);
- д) гибкость;
- е) этичность.

Каждый менеджер обязан знать свои задачи по достижению данных целей и отвечать за их выполнение.

Стратегические цели чаще всего формулируются по следующим направлениям:

а) **положение на рынке и клиентская ориентация** (описываются показателями: доля рынка, объем продаж, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж, скорость обслуживания клиентов и др.);

б) **финансовые показатели организации** (отражаются показателями: себестоимость продукции, величина прибыли, рентабельность, ликвидность, финансовая устойчивость, структура капитала и др.);

в) **производство** (выражают показатели: квалификация персонала, производительность, коэффициент использования оборудования и др.);

г) **научно-технический прогресс** (характеризуется количеством вкладываемых в НИОКР средств, автоматизацией производственных процессов, диверсификацией продукции или услуг, внедрением информационных технологий и др.);

д) **потребности и благосостояние сотрудников организации** (характеризуется величиной средней заработной платы сотрудников, доходами акционеров, величиной направляемых на социальные нужды сотрудников средств);

е) **социальная роль организации** (может быть реализована участием в муниципальных или федеральных социальных программах, поддержкой прогрессивных общественно-политических акций, благотворительностью и др.).

В организации, имеющей несколько подразделений и уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Иерархия целей играет важную роль, т.к. устанавливает структуру организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений на достижение целей организации в целом.

Третий компонент стратегического планирования – **стратегический аудит** – сбор важной для деятельности предприятия информации.

Стратегический аудит включает две составляющие: внешний и внутренний аудит.

Подробно рассмотрим каждый из них.

Внешний аудит – исследование маркетинговой среды предприятия.

Маркетинговая среда предприятия – совокупность активных субъектов и сил, влияющих на возможности руководства службы маркетинга успешно сотрудничать с целевыми клиентами.

Маркетинговая среда предприятия состоит из двух частей:

а) **микросреда** – силы, имеющие непосредственное отношение к предприятию, влияющие на его деятельность и испытывающие на себе ответное влияние с его стороны;

б) **макросреда** – влияющие на микросреду силы более широкого социального плана, находящиеся вне зоны влияния данного предприятия.

Схематично маркетинговую среду предприятия можно представить следующим образом (рис. 4).

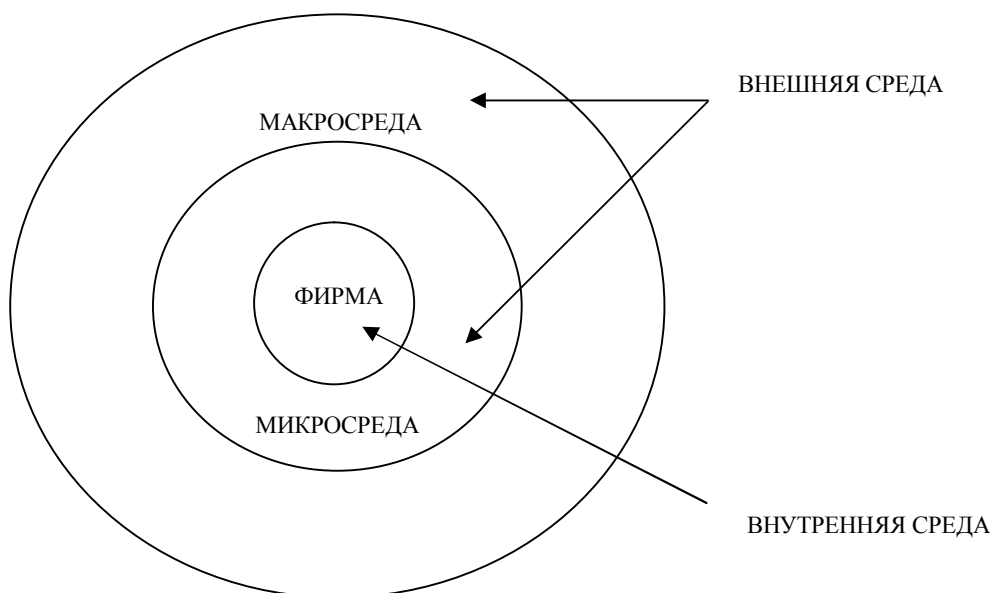


Рис. 4

Теперь рассмотрим компоненты микро- и макросреды функционирования предприятия.

В микросреду функционирования предприятия входят:

а) *Предприятие*. Служба маркетинга – это лишь одно из подразделений предприятия, поэтому при разработке маркетинговых планов обязательно должны учитываться интересы и возможности остальных структурных подразделений: в частности, финансовой службы, решающей проблемы наличия и использования средств на реализацию плана маркетинга; отдела исследований и разработок, проектирующего товары и эффективные методы их производства; службы материально-технического снабжения, заботящейся о наличии сырья, деталей и других необходимых для производства товаров составляющих; производства, выпускающего необходимое количество товаров; бухгалтерии, контролирующей доходы и расходы; а также высшего руководства, следящего за деятельностью предприятия в целом и утверждающего все маркетинговые проекты. Эти связанные между собой группы образуют внутреннюю среду.

б) *Поставщики* – фирмы, обеспечивающие предприятие необходимыми для его деятельности сырьем, товарами и услугами. Управляющие по маркетингу должны внимательно следить за ситуацией с поставками: качеством и ценами закупаемых материалов, а также регулярностью их поставок, т.к. любые изменения в этих параметрах повлияют и на результаты деятельности предприятия.

в) **Маркетинговые посредники** – фирмы, помогающие предприятию в продвижении и сбыте его товаров.

В роли маркетинговых посредников могут выступать:

1) **Торговые посредники**, помогающие предприятию искать клиентов и продавать им товары. К этой категории относятся предприятия оптовой и розничной торговли. Преимуществом торговых посредников является то, что они способны обеспечить клиентам удобство места, времени и процедуры приобретения товара с меньшими издержками, чем это может сделать производитель. Чем крупнее торговый посредник, тем сложнее работать с ним предприятию, соблюдая при этом свои интересы: крупная посредническая организация может диктовать свои условия и даже препятствовать выходу производителя на некоторые рынки.

2) **Фирмы-специалисты по организации товародвижения**, помогающие предприятию создавать запасы его товаров и продвигать их от места производства к месту реализации. В эту категорию входят транспортные компании, занимающиеся грузоперевозками. В процессе организации товародвижения используются **склады** – предприятия, обеспечивающие накопление и сохранность товаров на пути к очередному месту назначения. Задача предприятия – выбрать транспортную компанию, обеспечивающую самые экономичные методы отгрузки и баланс стоимости, объема, скорости поставок и сохранности груза.

3) **Агентства по оказанию маркетинговых услуг**, помогающие предприятию в более точном выборе целевых рынков и продвижении на них своих товаров. К данной категории принадлежат фирмы, специализирующиеся на проведении маркетинговых исследований, консультационные фирмы по маркетингу и рекламные агентства. Если предприятие решает прибегнуть к услугам этих посредников, ему необходимо внимательно подойти к выбору, учтя творческие возможности поставщика услуг, качество выполнения работ, объем оказываемых услуг и расценки. Оценки требует и выполненная посредником работа.

4) **Кредитно-финансовые учреждения**, помогающие предприятию финансировать его деятельность и страховать ее от связанных с ней рисков. Эта категория включает банки, кредитные и инвестиционные компании, а также страховые компании. Особое значение в работе с этими посредниками приобретают возможные повышение стоимости кредита и сокращение возможностей кредитования.

г) **Клиенты** – физические и юридические лица, приобретающие товары предприятия.

д) **Конкуренты** – фирмы, соперничающие с предприятием в достижении идентичных целей (в стремлении обладать теми же ресурсами и благами, занимать положение на рынке и т.д.). Чтобы победить в конкурентной борьбе, предприятие не должно упускать из виду товары и деятельность своих конкурентов, используя полученную информацию для того, чтобы быть хотя бы на шаг впереди.

е) **Контактные аудитории** – любые группы, проявляющие реальный или потенциальный интерес к организации или оказывающие влияние на ее способность достигать поставленных целей.

Контактная аудитория может быть:

1) **благотворной** – расположенной к предприятию (например, спонсоры);

2) **искомой** – чье-то расположения предприятие ищет (например, средства массовой информации);

3) **нежелательной** – внимания которой предприятие старается не привлекать (например, общество по защите прав потребителей).

Выделяется семь типов контактных аудиторий, с которыми приходится сталкиваться предприятиям:

1) **Финансовые круги**. К этой категории относятся банки, инвестиционные компании, брокерские фирмы фондовой биржи, акционеры, влияющие на способность предприятия обеспечивать себя капиталом. Данная контактная аудитория важна практически для любого предприятия: хотя бы раз за время своей деятельности каждое из них оказывается перед необходимостью заимствования денежных средств.

2) **Средства массовой информации**. К данной категории принадлежат газеты, журналы, радиостанции, телекомпании, интернет-издания, способные повлиять своими публикациями и передачами на имидж предприятия, способствовать или препятствовать его деятельности. Эта контактная аудитория важна в первую очередь для крупных компаний, продукция которых широко представлена на рынке.

3) **Государственные учреждения**. В эту категорию попадают законодательные органы, законотворческая деятельность которых создает льготные или же, напротив, неблагоприятные условия для функционирования предприятия. Данная контактная аудитория важна для любых организаций, обязанных в своей деятельности соблюдать законодательные нормы.

4) **Общественные организации** – добровольные объединения граждан на основе общности их интересов с целью удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей. К этой категории можно отнести группы защитников окружающей среды или прав потребителей, представителей национальных меньшинств и множество других объединений. Их действия могут значительно осложнить деятельность предприятия, поэтому в его интересах поддерживать контакты с этой аудиторией и своевременно разрешать возникающие спорные моменты. Эта контактная аудитория может оказаться значимой для любого предприятия, но, как правило, чаще с ней сталкиваются крупные, широко представленные на рынке компании.

5) **Местные контактные аудитории**. В эту категорию входят жители региона, в котором расположено предприятие. Их отношение к деятельности предприятия и вытекающие из этого действия способны

повлиять на коммерческие результаты деятельности предприятия, поэтому фирмы, как правило, стараются поддерживать добрососедские отношения с местной контактной аудиторией. Данная контактная аудитория значима для любого предприятия.

6) **Широкая общественность.** Имидж предприятия в глазах широкой общественности важен, поскольку он сказывается на коммерческой деятельности предприятия. Поэтому каждая бизнес-структура заботится о собственной репутации и старается поддерживать свой положительный образ в глазах публики, однако наиболее значима широкая общественность для крупных компаний.

7) **Внутренние контактные аудитории.** К этой категории принадлежат сотрудники предприятия, его добровольные помощники (например, студенты-волонтеры во время проведения крупных спортивных соревнований международного уровня), акционеры и члены совета директоров. Положительный настрой лиц, относящихся к внутренней контактной аудитории предприятия, способствует созданию позитивного отношения к ней и со стороны других контактных аудиторий.

Компонентами макросреды функционирования предприятия являются:

а) **Демографическая структура общества.** *Демография* – наука о народонаселении, изучающая изменение численности населения, рождаемость и смертность, миграцию, половозрастную структуру, национальный состав, географическое распределение населения и их зависимость от социально-экономических, исторических и других факторов. Маркетологи проявляют интерес к демографической среде, поскольку рынки состоят из людей, любое предприятие работает с людьми и для людей. **Наибольший интерес в демографическом плане представляют следующие аспекты:**

1) **Мировой демографический взрыв.** Численность населения увеличивается чрезвычайно быстрыми темпами: как всей планеты (в 2000 г. на Земле проживало 6,1 млрд человек, если темпы прироста не изменятся, то в 2025 г. население Земли составит 7,9 млрд человек), так и отдельных ее регионов (население Китая в январе 2005 г. достигло 1 млрд 300 млн чел.). Причина этого – не только в росте уровня рождаемости в отдельных регионах, но и в увеличении продолжительности жизни людей, что связано с повышением качества жизни, в частности с улучшением структуры питания и уровня медицинского обслуживания. Рост численности населения увеличивает число человеческих нужд, которые призван удовлетворять бизнес.

Однако тут возникает проблема покупательной способности населения, распределения доходов в обществе и географического различия в структуре распределения доходов (подробно об этом будет сказано при рассмотрении второго компонента макросреды функционирования предприятия – национальной экономики). Рождаемость гораздо выше в эко-

номически неразвитых регионах (в начале XXI в. в самых проблемных в этом отношении странах проживало 76 % землян, численность населения в них ежегодно возрастала на 2 %, а в развитых странах этот показатель составлял 0,6 %).

2) **Снижение рождаемости в высокоразвитых странах.** Начиная с XIX в. наблюдается следующая закономерность: чем выше уровень жизни, тем меньше люди готовы отказать себе в чем-то ради рождения детей. Сегодня в развитых западных и азиатских странах наблюдается повышение среднего брачного возраста и возраста, в котором супруги становятся родителями, население использует принцип планирования семьи, и средняя семья имеет меньшее количество детей, чем несколько десятилетий назад. В современной России идут те же процессы, что и в высокоразвитых государствах (по состоянию на 2007 г. почти 50 % семей не имели детей). Хотя надо признать, что демографическая проблема в нашей стране во многом обусловлена экономическими причинами и связана с реформами 1990-х гг., а выплата с 2007 г. «материнского капитала» женщинам, родившим второго и последующих детей, повысила уровень рождаемости.

Следствием снижения рождаемости становится изменение структуры потребления и производства: падает спрос на товары для детской аудитории и их матерей и, как следствие, сокращается число предприятий, ориентирующихся на производство и сбыт этих товаров, количество же предприятий, работающих с взрослой аудиторией, напротив, возрастает. Примером удачной адаптации к таким условиям является деятельность компании «Джонсон и Джонсон» (США), изначально выпускавшей только детскую косметику. Впоследствии она предложила свою продукцию и другим возрастным категориям, за счет чего не только сохранила, но и укрепила свои позиции на рынке. На российском телевидении периодически можно видеть ролики, рекламирующие детское масло «Джонсон и Джонсон», которым после душа пользуются женщины, при этом звучит рекламный слоган: «"Джонсон и Джонсон" – с детства и на всю жизнь».

3) **Старение населения.** Это обстоятельство вытекает из предыдущего, кроме того, сказываются уже упомянутые повышение качества медицинского обслуживания, улучшение условий труда и жизни, а также питания. В результате меняются структура потребления и производства: все больше предприятий ориентируется на так называемого потребителя «третьего возраста» – людей старше 50 лет. На многих национальных рынках этот сегмент расширяется (в 2007 г. больше 13 % россиян перешагнули рубеж в 65 лет, в Англии на одного пенсионера приходилось всего два работающих, а в Германии численность населения старше 65 лет и населения трудоспособного возраста почти сравнялась).

На западном рынке потребители «третьего возраста» – это сегмент, которому свойственны: финансовая состоятельность; наличие массы

свободного времени (связанное с традиционно минимальным участием в жизни взрослых детей); желание получить то, от чего приходилось отказываться, растя детей. Так, потребители «третьего возраста» являются самым крупным сегментом мирового туристического рынка.

4) **Миграция населения.** Миграция, как правило, имеет экономическую подоплеку и идет в направлении от сельской местности к городам, от небольших городов – к более крупным, а в мировом масштабе от низкоразвитых – к высокоразвитым странам. Хотя в высокоразвитых государствах наблюдается и обратная тенденция: перегруженные современной цивилизацией люди стремятся быть ближе к природе и переезжают в пригороды и сельскую местность. Миграционные процессы меняют структуру потребностей переселенцев: товары, необходимые им по прежнему месту жительства, теряют свою актуальность, зато появляется масса новых потребностей, что и должны учитывать производители и продавцы. Например, человек, переселившийся из квартиры в загородный дом, предъявляет спрос на семена, садовый инвентарь и многие другие товары, абсолютно бесполезные при жизни в высотном доме и необходимые ему теперь для ведения подсобного хозяйства.

5) **Повышение образовательного уровня и рост числа служащих.** В высокоразвитых странах наибольший рост наблюдается по таким направлениям, как наука, компьютерные технологии, социальные службы, торговля, делопроизводство, строительство, работа с холодильными установками, здравоохранение, сервис и службы охраны. Эта тенденция меняет структуру потребностей населения и, как следствие, увеличивает спрос на высококачественные товары, периодические издания, художественную и профессиональную литературу, туристические поездки, посещение культурно-массовых мероприятий и занятия спортом. Исходя из этого, должны осуществлять и корректировать свою деятельность бизнес-структуры.

б) **Национальная экономика.** Экономическая среда складывается из факторов, влияющих на покупательную способность населения и структуру потребления. **Маркетологи учитывают в своей деятельности следующие экономические параметры:**

1) **Покупательная способность населения страны.** От этого фактора напрямую зависит возможность сбыта производимых предприятием товаров. Покупательная способность населения, в свою очередь, зависит от состояния национальной экономики (находится ли она на подъеме или переживает период спада, каковы уровень безработицы, стоимость получения кредита, а также высота налоговых ставок).

2) **Характер распределения доходов в обществе.**

Здесь возможны пять вариантов:

– **Общество с очень низким уровнем семейных доходов.** Пример мы видим в беднейших странах Африки, значительная часть населения которых ведет натуральное хозяйство и живет, как и их предки несколь-

ко столетий назад. В этих условиях сложно развивать бизнес, поскольку покупательная способность населения крайне низка и рынок не способен поглотить значительный объем продукции.

– **Общество с преимущественно низким уровнем семейных доходов.** Это страны того же региона, население которых находится в чуть лучшей ситуации, чем в предыдущем случае. Развитие производства и сбыта здесь также весьма проблематично.

– **Общество с очень низким и очень высоким уровнями семейных доходов.** Такая ситуация наблюдается в имеющих запасы полезных ископаемых африканских и южноамериканских странах, а также в ряде европейских государств, например в Португалии и некоторых странах бывшего соцлагеря, где произошло резкое социальное расслоение. На рынках этих государств выделяются сегменты как с низким, так и с высочайшим уровнем покупательной способности, последний из них дает производству и торговле хорошие возможности для развития.

– **Общество с низким, средним и высоким уровнями семейных доходов.** Это большинство стран Запада и Россия, хотя при схожести ситуации с делением населения на указанные категории до сих пор сохраняется значительный разрыв между уровнями доходов граждан высокоразвитых западных государств и россиян. Складывающаяся в подобных странах ситуация создает благоприятные условия для развития бизнеса.

– **Общество с преимущественно средним уровнем семейных доходов.** Примером служат скандинавские государства, построившие так называемый «шведский социализм». Их население имеет высокие доходы, при этом платит не менее высокие налоги, за счет которых государство обеспечивает своим гражданам серьезную социальную защиту (так, Норвегия первой в Европе еще в 1860 г. ввела бесплатное обязательное обучение детей в возрасте 7–14 лет; сегодня в Швеции уже четвертое поколение иммигрантов-африканцев не работает, живя на позволяющее достойно содержать семью пособие по безработице). Условия для развития бизнеса здесь не менее благоприятны, чем для жизни населения.

С учетом распределения доходов в обществе и вытекающей из этого ситуации на рынке предприятие строит свою производственную и сбытовую деятельность.

3) **Географические различия в структуре распределения доходов.** Наибольшие возможности предпринимательским структурам сулят экономически устойчивые, активно развивающиеся регионы (в нашей стране к ним можно отнести такие города, как Москва, Санкт-Петербург, Самара, Казань и др.), население которых имеет стабильные высокие доходы и, как следствие, высокий уровень покупательной способности.

в) **Природная среда.** Этот фактор является важнейшим не только для деятельности, но и для жизни человека, поэтому природная среда серьезно влияет на производственную и сбытовую деятельность предприятия. **В этом плане наиболее значимы следующие факторы:**

1) **Дефицит некоторых видов сырья.** Потребности человека безграничны, а ресурсы, которыми он располагает, ограничены. Относительно некоторых видов сырья данная проблема особенно остра, это касается лесных и биоресурсов, запасов невозобновляемых природных ресурсов: нефти, газа, каменного угля и других полезных ископаемых. Сегодня многие регионы Земли столкнулись даже с нехваткой чистых воздуха и воды. Предприятия, работа которых зависит от дефицитных природных ресурсов, сталкиваются с резким увеличением расходов (даже если предложение сырья пока удовлетворяет имеющийся спрос), что приводит к удорожанию их продукции. И здесь мы переходим к следующему пункту.

2) **Удорожание энергии.** Повышение цен на топливо и электроэнергию влечет за собой рост цен в масштабах всей национальной экономики (поскольку с этой статьей расходов сталкивается любой производитель), те же закономерности действуют и в мировом масштабе. Данный фактор особенно значим для высокоразвитых индустриальных стран Запада, экономика которых находится в серьезной зависимости от постоянно дорожающей нефти, а собственных месторождений этого углеводорода у них либо нет, либо они не столь значительны и находятся в законсервированном состоянии (как, например, в США, потребляющих 26 % производимой в мире энергии и владеющих третью мирового парка автомобилей). В результате многие компании занялись поиском способов использования других видов энергии: ядерной, солнечной, ветра, а также разработками энергосберегающих технологий.

3) **Загрязнение окружающей среды.** Развитие промышленности за последние 100–150 лет нанесло окружающей среде урон, какого она не знала за всю предыдущую историю человечества. Экологические аспекты, о которых не задумывались предприниматели прошлого, сегодня являются важнейшим фактором деятельности предприятий (дело не только в сознательности предпринимателей, но и в давлении на бизнес со стороны общества). На повестке дня стоят создание новой техники и технологий, экологическая чистота производства и его продукции. Так, в Великобритании проводится активная работа по популяризации среди населения электромобилей. Парковки в центре Лондона оборудованы специальными розетками, которыми могут бесплатно воспользоваться владельцы этого транспорта, кроме того, они освобождены от всех дорожных налогов, а летом 2007 г. им была предоставлена возможность принять участие в прошедших в присутствии членов королевской семьи ралли электромобилей (таким образом обладателям электромобилей дали почувствовать себя членами клуба избранных, что должно было повысить популярность нового вида транспорта и тем самым улучшить состояние окружающей среды).

4) **Вмешательство государства в процесс использования и воспроизводства природных ресурсов.** Вышеупомянутые проблемы вызы-

вают необходимость активной природоохранной работы со стороны государства. Природопользование относится к сферам, которые нельзя полностью отдавать на откуп частным лицам; природа является общенациональным достоянием, ее состояние должно контролироваться обществом и государством как институтом, представляющим интересы этого общества. В России в 1990-е гг. ситуация в данной области приняла катастрофический характер: было упразднено Министерство лесного хозяйства, большие участки леса и месторождения полезных ископаемых попали в длительную и практически бесконтрольную аренду, до сих пор ежегодные браконьерские вырубki леса превышают официально разрешенные. Благо, в последние годы руководство страны обратило внимание на эту проблему: начался пересмотр существующего законодательства, государство активно возвращается в сферу контроля за природопользованием. Предприятиям, независимо от профиля деятельности и масштабов производства, необходимо соблюдать экологическое законодательство и оказывать посильную помощь в решении экологических проблем.

г) **Научно-техническая среда. Маркетологи учитывают в своей деятельности следующие факторы научно-технической среды:**

1) **Ускорение научно-технического прогресса.** В последнее столетие в мировом масштабе проявилась тенденция к увеличению числа ученых. В области развития науки и техники возникли следующие закономерности: растет число появляющихся и разрабатывающихся идей, сокращается промежуток времени между появлением идеи и созданием на ее основе новых техники и технологий, а также между их внедрением в производство и достижением при помощи этого максимально возможного выпуска продукции. Сокращается и срок жизни многих товаров (например, средняя продолжительность жизни программного обеспечения сегодня составляет менее одного года). Предприятиям необходимо следить за тенденциями в развитии науки и технологий и определять, как они будут влиять на способность выпускаемой ими продукции удовлетворять нужды потребителей.

2) **Появление безграничных возможностей.** Современные ученые разрабатывают массу новых технологий, способных радикально изменить производственные процессы и выпускаемые их посредством товары (это все более совершенные компьютерные технологии, робототехника, биотехнологии; речь уже идет о возможности клонирования человеческих органов, что совершит прорыв в области трансплантологии). Предприниматели считают с этим процессом и внедряют на своих предприятиях все более совершенные технологии, разрабатывают и выпускают с их помощью новые товары.

3) **Рост ассигнований на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР).** Это обстоятельство касается в первую очередь предприятий, работающих в рамках наукоемких и высо-

котехнологичных отраслей (авиационная, ракетно-космическая, электротехническая, химическая, автомобильно-транспортная промышленность, промышленность средств связи и машиностроение). Их деятельность требует серьезных финансовых вложений, затрат людских ресурсов, длительного периода разработки новых товаров и испытаний их опытных образцов. Предприятия этих отраслей часто имеют возможность получения значительных прибылей за счет вывода на рынок новых товаров, однако не менее часто с этим связан и серьезный риск финансовых потерь (так, периодически появляются сообщения об изъятии из продажи крупных партий новых моделей автомобилей, поскольку произошедшие с ними аварии выявили не обнаруженные в ходе испытаний серьезные конструктивные недоработки).

4) ***Повышение внимания к внедрению небольших усовершенствований в существующие товары.*** Многие предприятия предпочитают не рисковать, вкладывая значительные ресурсы (финансовые, временные, людские) в разработку новых технологий и товаров. Они занимаются усовершенствованием выпускаемой продукции, причем не только своей, но и той, которую производят их конкуренты.

5) ***Ужесточение государственного контроля за качеством товаров.*** В последние годы привыкшие к изобилию и разнообразию продукции жители развитых стран все больше обращают внимание на качество и безопасность предлагаемых им товаров-новинок, поэтому производителям приходится учитывать это обстоятельство в своей деятельности. Тщательный контроль в данной сфере требует значительных затрат (в частности, на содержание лабораторий, в которых проверяются различные характеристики товаров, и органов надзора), поэтому здесь не обойтись без вмешательства государства.

Новые возможности, которые дает развитие научно-технического прогресса, имеют и обратную сторону: часто облегчающие жизнь человека технические новинки несут в себе потенциальную опасность для его здоровья (например, излучение, идущее от телевизоров, мобильных телефонов и микроволновых печей); многие лекарства, созданные на основе новейших достижений химической промышленности, имеют серьезные побочные эффекты; красивые, аппетитно выглядящие фрукты и овощи не только не имеют естественных вкуса и запаха, но и содержат в себе изменения на генетическом уровне, влияние которых на здоровье человека еще недостаточно изучено.

Во многих западных странах уже создано законодательство, обязывающее производителей указывать на своей продукции информацию о ее генной модификации, к тому же эти товары стоят дешевле, чем натуральные. В Швейцарии 27 ноября 2005 г. состоялся национальный референдум, на котором 55 % ее жителей высказались за пятилетний мораторий на производство и продажу генномодифицированных продуктов питания.

В России с началом рыночных реформ ситуация ухудшилась, такого контроля за реализуемой населению продукцией, как это было в советские времена, сейчас нет: отменено обязательное требование производить товары в соответствии с ГОСТами; отсутствует нормативная документация, регламентирующая вопросы контроля за наличием генномодифицированных ингредиентов в поступающих на потребительский рынок продуктах питания. В результате российский потребитель часто не знает, что он покупает, а объемы реализуемых населению генномодифицированных продуктов питания увеличиваются. В 2003–2005 гг. импорт генномодифицированной продукции в Россию возрос в четыре раза, в 2005 г. 80 % представленной на российском рынке импортной продукции и около 40 % произведенной отечественной промышленностью относилось к этой категории.

д) *Политическая среда.* На деятельность бизнес-структур значительное влияние оказывают следующие политические аспекты:

1) *Законодательное регулирование предпринимательской деятельности.* Число законодательных актов, регулирующих предпринимательскую деятельность, в экономически развитых странах постоянно растет. Законы в данной области призваны обеспечить равные условия игры для субъектов рынка (исключить недобросовестную конкуренцию), защитить потребителей от недобросовестных действий предпринимателей (заведомая ложь в рекламе, выпуск некачественной продукции и т.п.), обеспечить соблюдение интересов общества (например, относительно защиты окружающей среды и культурно-исторических памятников). В России к этому разряду законодательных актов относятся Закон «Об антимонопольной политике и поддержке новых экономических структур», Закон «О страховании», Закон «О защите прав потребителей» и др. Все это обязывает маркетологов хорошо ориентироваться в общегосударственном и местном законодательстве, под действие которого подпадает их деятельность.

2) *Ужесточение контроля со стороны государственных учреждений, следящих за исполнением законов.* Исполнение существующих законов контролируется общегосударственными и местными органами регулирования, с которыми должно контактировать и находить общий язык любое предприятие. В России к таким контролирующим органам относятся Ростехнадзор, Торговая инспекция, Трудовая инспекция, Пожарная инспекция, Госсанэпиднадзор, Россельхознадзор и др.

При безусловной необходимости соблюдения российскими предпринимательскими структурами местного и федерального законодательства общепризнанным фактом является чрезмерное внимание к их деятельности со стороны надзирающих государственных органов (на федеральном уровне контроль по 45 направлениям осуществляют 33 организации). Это особенно негативно сказывается на развитии и без того недостаточно развитого в нашей стране малого бизнеса (его доля в нацио-

нальной экономике по состоянию на середину 2008 г. составляет около 17 %, тогда как, например, в западных странах данный показатель доходит до 50 %). В связи с этим в мае 2008 г. вышел Указ Президента, в соответствии с которым проверки малых предприятий (за исключением налоговых) могут проводиться не чаще одного раза в три года, а любая дополнительная проверка становится возможна только при наличии специального решения прокуратуры.

3) *Увеличение количества объединений, защищающих интересы общественности.* Последние десятилетия отмечены в странах Запада ростом численности объединений, занятых защитой прав потребителей (например, в США более 400 таких организаций, как специализированных, отстаивающих интересы потребителей какого-то товара, так и широкого профиля, в которые можно обратиться с любой проблемой). Растет и влияние, которое оказывают эти объединения на политическую и экономическую сферы. *Действия, направленные на защиту интересов потребителей от недобросовестной деятельности коммерческих структур, выражающейся в производстве некачественной продукции, нарушении обязательств по ее гарантийному обслуживанию и т.п.,* получили название «*консьюмеризм*» (от латинского «consumptio» – потребление).

15 марта (начиная с 1983 г.) отмечается Всемирный день защиты прав потребителя. Зародилось это движение на Западе во второй половине 1950-х гг. (первые законы о защите прав потребителей были приняты в 1960-е гг.), в Россию оно пришло с началом построения в 1990-х гг. рыночных отношений. Теперь у нас, как и в западных странах, есть Закон «О защите прав потребителей» (первая редакция которого была принята 2 июня 1993 г.), создаются организации, помогающие потребителям отстаивать свои права (на государственном уровне это Роспотребнадзор).

Однако многие россияне до сих пор не знакомы с закрепленными этим законом своими неотъемлемыми правами и процедурой их защиты (как показывают исследования, только три из 100 обманутых потребителей отстаивают свои права до конца, остальные не знают, как это сделать). Тем же, кто через суд пытается получить компенсацию от нанесших им урон предпринимательских структур, на многое пока рассчитывать не приходится: по состоянию на 2008 г. максимальный размер выплаченной российскому потребителю компенсации морального ущерба составляет 150 тыс. руб., обычно же речь идет о суммах в несколько тысяч рублей, которые не покрывают даже судебных издержек истцов. России пока не удалось достичь того, к чему пришли западные страны: в результате проведения широкомасштабной кампании за права потребителей в национальном сознании произошел сдвиг, который привел к повышению этических требований, предъявляемых в сфере бизнеса, общественной и политической деятельности.

Надо сказать, что здесь не обходится без перехлестов, существует даже такое понятие, как **«потребительский экстремизм»** – провокационное поведение потребителей, желающих заработать за счет производителя или торговца, используя при этом несовершенство законодательства, например вернуть деньги за «некачественный» отдых (отель с изъятиями выбирается заранее, с турфирмой составляется подробный договор и по возвращении от нее требуется материальная компенсация).

е) **Культурная среда. Культура** – совокупность основных ценностей, моделей восприятия, потребностей и стереотипов поведения, заложенных в человека семьей и **социальными институтами** (обычаи и порядки, существующие в форме общественной психологии и закрепленные в виде законов и учреждений). В этом плане для маркетологов очень важны следующие факторы:

1) **Приверженность основным традиционным культурным ценностям.** В каждом обществе есть базовые культурные ценности, которых придерживается подавляющее большинство его членов, эти ценности передаются от родителей к детям и поддерживаются социальными институтами: школой, церковью, государством, законодательной системой (например, в европейской цивилизации это моногамные браки с небольшим числом детей, а в странах, где государственной религией является ислам, – полигамные браки с гораздо большим числом детей).

Эти ценности, казалось бы, не имеют прямого отношения к экономической деятельности их носителей, но формируют свойственные для данного общества отношения и поведение и влияют на их конкретные проявления в повседневной жизни (так, исходя из предыдущего примера, фармацевтическая компания, производящая контрацептивы, будет иметь разные шансы на рынках этих стран). Деятели маркетинга должны знать базовые культурные ценности общества, в котором работают, учитывать их в своей деятельности и не пытаться изменить, т.к. шансы на это практически равны нулю.

2) **Субкультура в рамках единой культуры.** В каждом обществе существуют **субкультуры** – группы людей с общей системой ценностей, возникшей в результате общности жизненного опыта (например, дети, подростки, молодые матери, студенты, национальные или религиозные меньшинства, любители определенной музыки или какого-то вида спорта и т.д.).

Предприятие может выбрать некую субкультуру в качестве целевого рынка, т.к. общий жизненный опыт и связанная с ним система ценностей порождают общие нужды, потребности и особенности потребительского поведения ее членов.

3) **Временные изменения вторичных культурных ценностей.** Культурная среда с течением времени переживает определенные изменения, и происходят они в области вторичных культурных ценностей, к которым относятся:

– *Отношение людей к самим себе.* Когда в обществе начинает доминировать эта ценность, люди стремятся удовлетворять собственные желания в противовес заботам о нуждах других, они расценивают товары, услуги и торговые марки как средство самовыражения, приобретают те товары и услуги, которые подтверждают их мнение о самих себе. В данных условиях можно производить и предлагать потребителям товары, удовлетворяющие их личные потребности (занятия спортом, искусством, ремеслами, чтение книг, развлечения, путешествия и т.п.). На российском рынке эту тенденцию активно используют производители соков «Я» (холдинг «Лебедянский») и «Рич» (компания «Мултон»), в рекламе которых присутствуют слоганы: «Где наслаждение – там Я» и «Как сладко сжимается сердце в предчувствии минут любви. Любви к самой себе».

– *Взаимоотношения между людьми.* В период доминирования этой ценности человек стремится не только пользоваться каким-то товаром, но и совмещать это с общением, он хочет быть полезным другим людям. В данном случае благоприятные перспективы имеют товары общественного характера, стимулирующие прямые связи между людьми (клубы здоровья, коллективные отдых и игры и т.п.), а также «социальные суррогаты», позволяющие одиноким людям отвлечься от своих проблем (телевидение, домашние видеоигры, компьютеры, средства коммуникации). Например, в рамках этой тенденции решивший заняться спортом человек пойдет в фитнес-центр, а не будет бегать по утрам в соседнем парке. Сделает он это не только потому, что в фитнес-центре есть тренажеры, но и потому, что туда приходят люди с близкими его собственными ценностями и жизненными установками, общение с которыми будет для него интересным и приятным.

– *Отношение людей к общественным институтам.* Как показывают проводимые в разных странах исследования, в последние годы падает уровень доверия к корпорациям, государственным органам, профсоюзам, учебным заведениям и другим организациям. Поэтому предприятиям необходимо искать новые пути завоевания доверия потребителей и за счет маркетинговой деятельности создавать себе имидж добропорядочных организаций.

– *Отношение людей к обществу.* Оно может изменяться от патриотизма до реформаторства и желания покинуть данное общество. Все это напрямую сказывается на структуре потребления, объемах сбережений и взглядах на рынок. В первом случае человек будет очень лояльно относиться к отечественному производству, развиваться которому достаточно просто, имея гарантированный рынок сбыта. Во втором случае определяющим при выборе товара будет не то, где он произведен, а уровень качества, на котором он выполнен, цена, по которой он продается, и возможности осуществления сервисного обслуживания. В третьем случае человек, не принимающий все в своем государстве, будет крайне не-

гитивно настроен и по отношению к отечественной продукции. Примеры такого подхода к товарам отечественного производства можно было увидеть в нашей стране в советский период. Часть потребителей была готова приобрести на «черном» рынке по высоким ценам импортные товары, даже при худшем, чем у советских, качестве и эксплуатационных характеристиках.

В России до сих пор сохраняется сильный след такого подхода: лучшими продолжают считаться импортные одежда, обувь, косметика, бытовая и компьютерная техника, автомобили, однако продукты питания большинство россиян предпочитает отечественные. Производители приспособиваются к этой ситуации. Многие российские товары выпускаются под иноязычными торговыми марками (джинсовая одежда «Глория джинс»; обувь «Карло Пазолини», «Респект», «Ральф Рингер»; косметика «Фаберлик» и др.). А западные компании, производящие продукты питания, создают русскоязычные торговые марки (например, производимый немецкой компанией «Эрманн» йогурт «Услада»: помимо русского слова с положительной эмоциональной окраской в названии, использован стилизованный под роспись в народных традициях дизайн упаковки, реклама также активно эксплуатирует «русскую тему»: в телевизионных роликах женщины едят этот йогурт в бане после парной).

– *Отношение людей к природе.* В данном вопросе наблюдаются колебания от стремления подчинить себе природу (примером чего могут служить произошедшее в рамках борьбы за экономию риса практически полное истребление воробьев в Китае времен культурной революции или созданный в СССР проект поворота северных рек для орошения среднеазиатских полей) до осознания хрупкости окружающей человека среды (ставшего реальностью в последние годы практически повсеместно). Тенденции последних лет дают хорошие шансы пищевым продуктам, одежде, мебели и предметам обихода из натурального сырья, использующим более экологичные виды топлива автомобилям, экологическому туризму и т.д.

– *Отношение людей к мирозданию.* В данном случае имеется в виду отказ от религии или возвращение к ней, что влечет за собой предпочтение товаров мирского, развлекательного характера и активное потребление либо обращение к церкви, чтению религиозной литературы, отказ от ряда товаров как противоречащих религиозным ценностям (например, откровенная одежда, литература фривольного содержания, «металлическая» музыка и т.п.).

Начиная с 1990-х гг. в высокоразвитых западных странах наметилась тенденция к отходу от широкого потребительства, усилению потребительского прагматизма и поиску вечных ценностей. В странах же с активно развивающимся рынком (Россия, Китай, Индия, государства Восточной Европы, Юго-Восточной Азии и Латинской Америки) превалируют ценности так называемых материалистов-энтузиастов.

Теперь перейдем ко второй части стратегического аудита. **Внутренний (управленческий) аудит** – исследование операций, осуществляемых в ходе деятельности предприятия.

Внутренний аудит проводят в отношении следующих функций:

а) **Маркетинг.**

Здесь анализируются такие аспекты, как:

- 1) доля рынка и конкурентная позиция;
- 2) разнообразие и качество продуктового комплекса;
- 3) качество предпродажного и послепродажного обслуживания клиентов;
- 4) эффективность ценовой политики;
- 5) эффективность системы распределения, продвижения и сбыта товаров;
- 6) эффективность инноваций;
- 7) прибыль (важнейший аспект здесь – вклад в прибыль разных товаров, производством или продажей которых занимается компания).

б) **Финансы/ бухгалтер.**

Здесь анализируются такие аспекты, как:

- 1) издержки;
- 2) доступность капитала;
- 3) потоки денежных средств;
- 4) финансовая устойчивость.

в) **Производство.**

Здесь анализируются такие аспекты, как:

- 1) производственные мощности;
- 2) экономия на масштабах производства;
- 3) рабочая сила;
- 4) ритмичность производства;
- 5) технический уровень производства.

г) **Организация.**

Здесь анализируются такие аспекты, как:

- 1) Корпоративная культура и имидж (за эти важнейшие факторы отвечает высший менеджмент компании).

Корпоративная культура – атмосфера организации, которая отображает преобладающие традиции, моральные нормы и ожидания в организации и используется менеджментом для привлечения работников определенных типов и стимулирования определенных форм поведения.

Имидж корпорации – впечатление, которое она производит на своих сотрудников, клиентов и общество в целом.

- 2) Менеджеры-лидеры.
- 3) Заинтересованность сотрудников.
- 4) Предпринимательская ориентация.
- 5) Гибкость.

Четвертый компонент стратегического планирования – **SWOT-анализ** – изучение факторов силы (английское «strength») и слабости (английское «weakness») рассматриваемой организации в отношении ее возможностей (английское «opportunity») и угроз (английское «threat») для ее деятельности.

После проведения стратегического аудита накапливается много информации разной степени важности и достоверности. В ходе SWOT-анализа из этого объема выделяются наиболее важные результаты внешнего и внутреннего аудита.

На рис. 5 приведена матрица SWOT-анализа. Слева выделяются сильные и слабые стороны организации, сверху – предоставляемые средой возможности и угрозы ее деятельности. На пересечении разделов образуются четыре поля: СИБ (сила и возможности), СИУ (сила и угрозы), СЛВ (слабость и возможности), СЛУ (слабость и угрозы).

	ВОЗМОЖНОСТИ 1. 2. 3.	УГРОЗЫ 1. 2. 3.
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ 1. 2. 3.	ПОЛЕ «СИБ»	ПОЛЕ «СИУ»
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ 1. 2. 3.	ПОЛЕ «СЛВ»	ПОЛЕ «СЛУ»

Рис. 5

Для пары каждого поля разрабатывается соответствующая стратегия организации: поле СИБ – стратегия, направленная на использование сильных сторон организации для получения отдачи от появившихся во внешней среде возможностей; поле СИУ – стратегия, нацеленная на устранение идущих из внешней среды угроз за счет сильных сторон организации; поле СЛВ – стратегия, предполагающая преодоление слабостей организации за счет предоставляемых внешней средой возможностей; поле СЛУ – стратегия, позволяющая избавиться от слабостей организации и предотвратить идущие из внешней среды угрозы.

Возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, не использованная предприятием возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у предприятия дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Пятый компонент стратегического планирования – **анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии.**

Начинается этот процесс с анализа бизнес-портфеля. **Бизнес-портфель** – набор видов деятельности и товаров, которыми занимается предприятие (стратегических элементов бизнеса (СЭБ), стратегических хозяйственных подразделений (СХП)). Удачным считается бизнес-портфель, оптимально приспособляющий сильные и слабые стороны компании к условиям окружающей среды. **В процессе анализа бизнес-портфеля предприятие должно:**

- а) решить, в какие виды деятельности и товары инвестировать средства, а в какие – нет;
- б) разработать стратегию роста для включения в бизнес-портфель новых товаров или направлений деятельности.

Одну из наиболее часто используемых методик анализа бизнес-портфеля, учитывающую темпы роста рынка, на котором действует предприятие, и занимаемую им долю рынка (прочность положения на рынке), предложила американская компания «Бостон консалтинг групп» (БКГ). **В соответствии с методикой БКГ выделяются четыре категории СЭБ:** «звезды», «дойные коровы», «темные лошадки» («трудные дети», «вопросительные знаки») и «собаки» («хромые утки»). Отнести какой-то СЭБ к той или иной категории позволяет матрица «Рост – доля рынка» (матрица БКГ), показанная на рис. 6. СЭБ компании изображается на матрице кружком, площадь которого пропорциональна объемам продаж данного СЭБ.

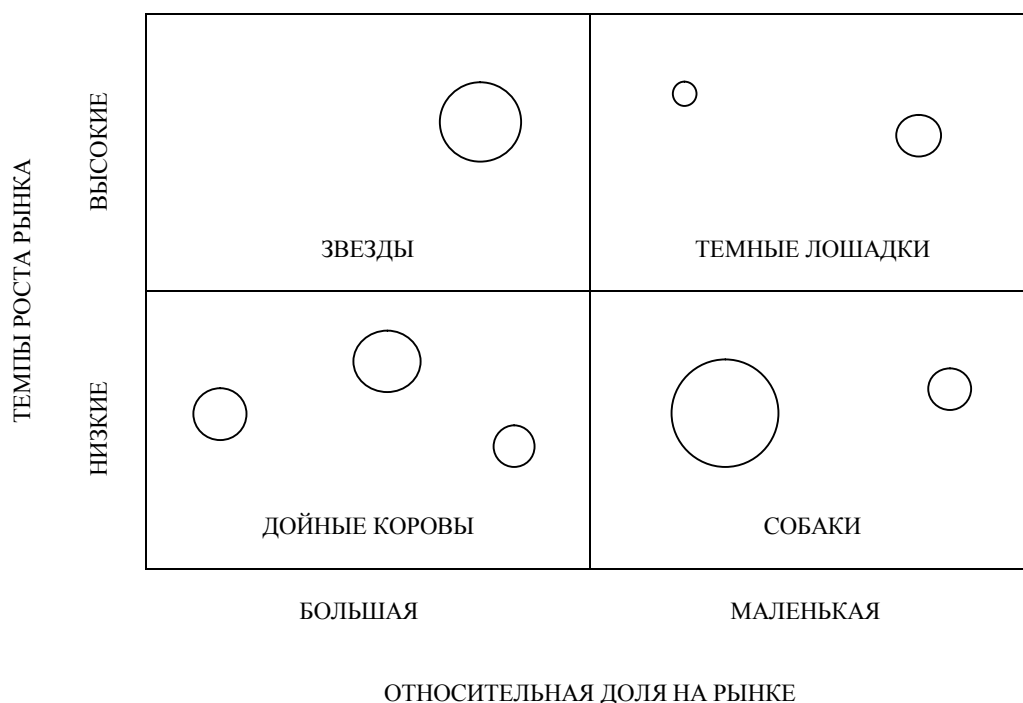


Рис. 6

А теперь охарактеризуем каждый из выделенных специалистами «Бостон консалтинг групп» вариантов СЭБ:

а) *«Звезды»* – быстро развивающиеся направления деятельности, товары-лидеры быстро растущих рынков; дают высокие темпы роста продаж и значительную прибыль, но требуют для своего дальнейшего роста значительных инвестиций. Со временем темпы роста замедляются, и «звезды» переходят в категорию «дойных коров».

б) *«Дойные коровы»* – направления деятельности и товары, занимающие значительную долю медленно растущих рынков и приносящие больше дохода, чем необходимо для сохранения их позиции. Часть этих средств используется предприятием для разработки новых товаров и поддержания видов деятельности и товаров, требующих инвестирования.

в) *«Темные лошади»* – направления деятельности и товары, занимающие небольшую долю быстро растущих рынков; прибыль от них невысока, кроме того, компания вынуждена осуществлять значительные вложения, чтобы удержать уже завоеванную долю рынка, не говоря о ее расширении.

г) *«Собаки»* – направления деятельности и товары, занимающие небольшую долю медленно растущих рынков; могут приносить достаточную прибыль, чтобы удерживать собственные позиции, но источником более значительных доходов стать неспособны.

Оценив существующие виды деятельности и товары, компания может выбрать для себя стратегию роста. В этих целях часто используется матрица, которую предложил американский математик и экономист российского происхождения **Игорь Ансофф** (1918–2002) (рис. 7).

		ТОВАРЫ	
		СУЩЕСТВУЮЩИЕ	НОВЫЕ
Р Ы Н К И	СУЩЕСТВУЮЩИЕ	УГЛУБЛЕНИЕ РЫНКА	РАЗВИТИЕ ТОВАРА
	НОВЫЕ	РАСПИРЕНИЕ РЫНКА	ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

Рис. 7

Матрица Ансоффа отражает четыре широкие альтернативы:

а) *Углубление рынка* – главной целью является расширение рыночной доли на старых рынках с помощью существующей продукции. Для этого необходимо повысить качество обслуживания или качество выпускаемых товаров, а также репутацию предприятия, отстроившись за счет этого от конкурентов. Кроме того, можно повысить производительность, чтобы сделать собственные издержки ниже, чем издержки конкурентов.

б) **Расширение рынка** – главной целью является выход на новые рынки или новые сегменты старых рынков с существующей продукцией. Основой достижения этой цели является умение приспособлять свои знания, технологии, методы распространения и стимулирования сбыта, товары и услуги к требованиям новых покупателей.

в) **Развитие товара** – главной целью является увеличение занимаемой доли старых рынков за счет разработки новых или совершенствования существующих товаров. Эта линия имеет свои преимущества, т.к. у компании уже есть опыт работы с потребителями на данном рынке.

г) **Диверсификация** – главной целью является освоение новых рынков при помощи новых товаров. В рамках диверсификационного роста компания меняет профиль деятельности, здесь **возможны два варианта**:

1) **Родственная диверсификация** – новые товары и (или) рынки имеют некоторое сходство с уже существующими товарами и (или) рынками (например, автомобильный концерн, занимавшийся производством легковых машин, осваивает производство грузовых автомобилей). Осуществить этот вид диверсификации бывает довольно просто.

2) **Неродственная (конгломератная) диверсификация** – предприятие осваивает абсолютно новые товары и (или) рынки (например, автомобильный концерн осваивает аэрокосмическое производство (как в свое время поступила компания «Даймлер-Бенц» (Германия), купив ряд компаний этой отрасли и создав крупную аэрокосмическую и оборонную группу «Дойче Аэроспейс АГ» (ДАСА)). Этот вид диверсификации может оказаться довольно сложным.

Однако компания не всегда выбирает стратегию роста. Возможны и другие стратегические альтернативы. Реже всего, в крайних случаях, компания выбирает **стратегию сокращения**, в рамках которой цели устанавливаются на уровне ниже достигнутого в прошлом. Происходит это, если предприятие сталкивается со значительными трудностями в своей деятельности, или в условиях спада экономики.

Здесь возможны три варианта:

а) **Ликвидация** – полная распродажа материальных запасов и активов предприятия. Это самый радикальный вариант, к которому прибегают попавшие в крайне затруднительную ситуацию предприятия (например, имеющие крупные долги, с которыми они не могут расплатиться иным способом).

б) **Изъятие инвестиций** – частичная продажа бизнеса. Осуществляется с целью решения имеющихся у предприятия проблем (например, уменьшения задолженности по векселям).

в) **Сокращение и переориентация** – частичное сокращение операций компании с целью увеличения прибыли. К этому варианту предприятия часто прибегают в условиях застойной экономики, чтобы сосредоточить силы на оставшихся операциях, повысить управляемость и прибыльность своей деятельности.

Шестой компонент стратегического планирования – *реализация выбранной стратегии, т.е. формальное стратегическое планирование.*

Основными компонентами формального стратегического планирования являются:

а) *Политика*, формулируемая высшим управляющим в расчете на длительный период и представляющая собой общее руководство. Политику можно рассматривать как «Кодекс законов», который определяет направление действий на достижение целей. Так, компания «Дженерал Моторс» реализует на практике политику минимизации нового инструментария при выпуске новых моделей (в них могут использоваться детали, которые были разработаны для более ранних моделей компании).

б) *Тактика* – краткосрочная стратегия, разрабатываемая на уровне руководства среднего звена. Тактические результаты обычно проявляются довольно быстро и соотносятся с конкретными действиями.

в) *Процедура* – описание действий, рекомендуемых в определенной ситуации. По сути, процедура – это запрограммированное решение с ограниченной свободой действий и небольшим числом альтернатив, обычно описывающее хронологическую последовательность действий.

г) *Правило* точно определяет, что надо делать в конкретной единичной ситуации и полностью исключает свободу выбора исполнителя. Так, к правилам относится требование большинства компаний к своим сотрудникам находиться на рабочем месте в определенное время (например, с 9.00 до 17.00).

Седьмой компонент стратегического планирования – *управление стратегическим планом и контроль за его реализацией.*

Управление стратегическим планом и контроль за его реализацией осуществляется при помощи следующих инструментов:

а) *Бюджет* – метод распределения ресурсов, используемый для достижения целей и охарактеризованный количественно.

Многие организации не формулируют свои цели и стратегии в письменном виде, однако подавляющее их большинство использует документально оформленные бюджеты, которые в числовой форме представляют ресурсы компании и их использование.

Этапами составления бюджета являются:

1) *Объявление руководством об общих целях фирмы.* На данном этапе самым важным вопрос – прогнозируемый уровень объема продаж.

2) *Составление структурными подразделениями смет текущих затрат на определенный период времени.*

3) *Анализ руководством представленных предложений по бюджету и дальнейшая их переработка с учетом рекомендаций высшего менеджмента.* На этом этапе высшее руководство распределяет ресурсы внутри организации.

4) *Подготовка итоговых бюджетов, в которых перечисляются все ресурсы и их использование.*

б) *Управление по целям* – не только инструмент контроля, но еще и способ мотивации, который позволяет преодолеть отрицательное воздействие контроля на поведение работника.

Управление по целям включает следующие этапы:

1) *Четкое краткое формулирование целей*. После того как сформулированы цели организации, на их основе формулируются цели для каждого из ее сотрудников. Причем они сами должны участвовать в этом процессе (на уровне структурных подразделений могут проводиться собрания, на которых обсуждаются цели и перспективы данного подразделения на определенный период; каждый сотрудник может представить свое видение вопроса, и в результате обсуждения под руководством главы подразделения вырабатывается общая позиция).

2) *Составление реалистичных планов достижения целей*.

В этих планах обязательно отражаются:

- основные задачи и действия, которые необходимы для достижения поставленных целей;
- взаимосвязи между основными видами деятельности в рамках организации;
- распределение полномочий в рамках организаций;
- оценка времени, необходимого для каждого вида деятельности и операции;
- определение ресурсов, требующихся для каждого вида деятельности (т.е. затрат, связанных с достижением целей); здесь мы опять имеем дело с бюджетом;
- окончательные сроки достижения целей.

3) *Проверка и оценка*. Данный этап начинается по истечении установленного для достижения целей периода, в его рамках определяется степень достижения целей; выявляются проблемы, которые помешали сделать это в полном объеме; определяется потребность в развитии персонала и награждаются эффективные работники.

4) *Корректировочные меры*. Если цели не достигнуты и причина этого выявлена, необходимо определиться с мерами по исправлению ситуации, которые помогут выйти на запланированные показатели.

Восьмой компонент стратегического планирования – *оценка реализации стратегии* – сравнение достигнутых показателей с целями, которые стояли перед организацией.

При этом необходимо ответить на ряд вопросов:

- а) Совместима ли стратегия с возможностями организации?
- б) Связана ли стратегия с допустимой степенью риска?
- в) Имеет ли организация ресурсы, достаточные для реализации стратегии?
- г) Учитывает ли стратегия угрозы и возможности внешней среды?
- д) Обеспечивает ли стратегия наилучшие способы использования ресурсов?

При оценке стратегии применяется ряд показателей:

а) **количественные показатели** (доля рынка, рост объема продаж, потерянные из-за забастовок дни, затраты и эффективность производства, затраты и эффективность сбыта, текучесть кадров, прогулы, прибыль, цена акций и др.);

б) **качественные показатели** (способность привлечь квалифицированных менеджеров, расширение обслуживания клиентов, углубление знания рынка, сокращение угроз, использование возможностей).

2.3 Текущее планирование

Основным объектом текущего планирования в организации являются производственная деятельность и процессы, обеспечивающие нормальные условия ее осуществления.

Текущее планирование представляется двумя видами планов:

а) **Краткосрочные планы** охватывают годовой период и разрабатываются на уровне предприятия в виде производственной программы на основе поступивших заказов, после чего конкретизируются для отдельных цехов на год, квартал или месяц. Конкретно речь идет о планировании и привлечении необходимого количества работников, эффективном использовании производственных мощностей, планировании материальных ресурсов. Поскольку для годичного периода производственные мощности постоянны, на первый план выдвигается планирование материально-технического обеспечения производства и численности занятых в нем рабочих. Кроме того, составляются финансовые планы, планы НИОКР, планы повышения квалификации работников, проведения социальных мероприятий и т.д.

б) **Оперативные планы** создают подразделения предприятия на основе своей части производственной программы, при этом они формируют собственные производственные программы и задания участкам и бригадам с учетом возможностей их выполнения на каждом рабочем месте.

Цель оперативных планов – обеспечение общего понимания задач предприятия, стратегии и тактики их решения, а также определение объемов, качества и структуры выделяемых для этого ресурсов.

В оперативном планировании может использоваться **сетевой график** (рис. 8), состоящий из двух основных элементов: «событий» и «работ». **Событие** – некое качественное состояние объекта планирования в тот или иной момент времени, **работа** – действие, направленное на достижение поставленной цели. Событие и цель связаны работами. Цель и события изображаются на графике кружками, в которых указываются их содержание и порядковый номер (расшифрованные в приложении), а работы – стрелками, ведущими от одного кружка к другому.

Таким образом, с помощью сетевого графика можно показать полный путь движения к цели в виде цепочки, что дает возможность составить наиболее рациональный план осуществления мероприятий, установить строгую очередность операций, их сроки, организовать наблюдение и контроль за их осуществлением.

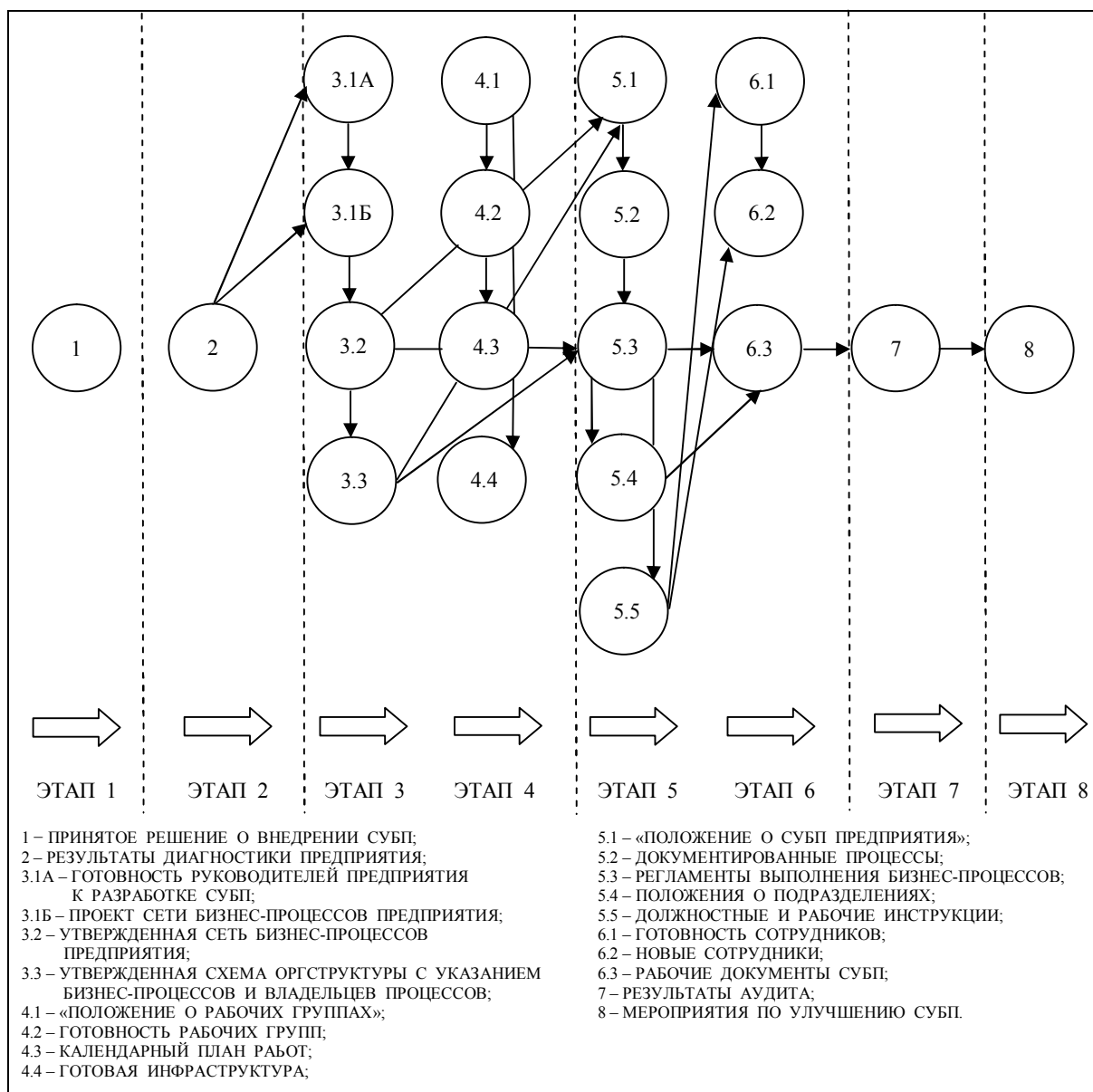


Рис. 8

Вопросы для самопроверки

1. Какой документ может быть назван планом?
2. Каким образом планы классифицируются по срокам, на который они составлены?
3. На каких принципах базируется планирование и в чем его основная задача?
4. Перечислите способы, которые могут использоваться при составлении планов.
5. Дайте определение стратегии и стратегического планирования.

6. Какие компоненты включает в себя процесс стратегического планирования?
7. Что такое миссия организации и на какие аспекты надо обратить внимание при ее определении?
8. Как формулируются стратегические цели организации?
9. Что такое стратегический аудит и из каких компонентов он состоит?
10. Каким образом осуществляется внешний аудит?
11. Что понимается под маркетинговой средой предприятия?
12. Дайте определение микросреды функционирования предприятия и перечислите входящие в нее компоненты.
13. Что такое макросреда функционирования предприятия? Какие составляющие в нее входят?
14. Охарактеризуйте внутренний (управленческий) аудит.
15. Что собой представляет SWOT-анализ и как он осуществляется?
16. Каким образом предприятие может проанализировать свой бизнес-портфель?
17. В каких целях используется матрица Ансоффа?
18. Охарактеризуйте компоненты формального стратегического планирования.
19. Какие инструменты использует управление стратегическим планом и контроль за его реализацией?
20. Каково содержание текущего планирования?

Тема 3. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПОЛНОМОЧИЙ И СОЗДАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

3.1 Взаимоотношения организационных полномочий

Как уже было сказано (см. п. 1.5), *организационный этап процесса управления* создает реальные условия для достижения запланированных целей, что происходит за счет создания структуры предприятия и обеспечения его всем необходимым для решения определенных на этапе планирования задач.

Существует два основных аспекта создания организации: взаимоотношения организационных полномочий и деление организации на подразделения в соответствии с ее целями и стратегиями. Данный параграф будет посвящен рассмотрению первого из них.

Взаимоотношения организационных полномочий – нити, связывающие высший менеджмент с низшими уровнями рабочей силы и позволяющие распределять функции, а также координировать их выполнение.

Средством обеспечения взаимоотношений полномочий является *делегирование* – распределение функций и передача полномочий работнику, принявшему на себя *ответственность* за их выполнение, т.е. обязательство выполнить определенные функции и отчитаться в их успешном завершении.

Под *обязательством* понимается то, что от работника, занимающего определенную должность в организации, ожидается выполнение конкретных рабочих требований. По сути, он заключает с организацией контракт на выполнение функций данной должности в обмен на определенное вознаграждение. *Отчетность* означает, что работник отвечает за результаты выполнения своих функций перед тем, кто передал ему полномочия.

Если работник взял на себя ответственность за должное выполнение какой-то функции, организация должна снабдить его необходимыми для этого ресурсами. Происходит это за счет делегирования *полномочий*, т.е. ограниченного права использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых работников на выполнение задач.

Существует два взгляда на процесс получения полномочий:

а) В соответствии с первым (классический подход), полномочия передаются с высших уровней организации на низшие. Например, в бизнес-структуре совет директоров наделяет определенными полномочиями президента, тот в свою очередь передает часть полномочий на уровень менеджмента высшего звена, далее идут менеджмент среднего звена, менеджмент низового звена и рабочие. Таким образом полномочия распределяются в организации в целом.

б) В соответствии со вторым взглядом на процесс получения полномочий, недостаточно факта их передачи, необходимо, чтобы работник принял эти полномочия. Если подчиненный не признает власти менеджера, передачи полномочий не происходит. Передав некие полномочия своему подчиненному, менеджер продолжает отвечать за общий итог работы (именно с этим связаны отставки высокопоставленных чиновников и руководителей организаций при обнаружении в их ведомстве серьезных нарушений, прямого отношения к которым они не имеют).

Как уже было сказано, полномочия – это ограниченное право использовать ресурсы и командовать людьми. В организации данные лимиты обычно определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенными в письменном виде или доведенными до сотрудников устно. Лимиты полномочий по мере подъема по иерархической лестнице организации расширяются, но даже высшее руководство имеет ограниченные полномочия (что определяется как внутренними факторами: уже упомянутыми политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями, – так и внешними: законодательством страны, в которой работает компания). Хотя на практике, конечно, встречается превышение своих полномочий организациями или их отдельными сотрудниками.

Взаимоотношения организационных полномочий делятся на два типа: линейные и аппаратные (штабные). Подробно рассмотрим каждый из них:

а) *Линейные полномочия передаются непосредственно от вышестоящего лица к нижестоящим и далее к их подчиненным.* Менеджер, обладающий линейными полномочиями, имеет право в определенных рамках принимать решения и действовать без согласования с начальством. Например, менеджер по сбыту, как правило, имеет право на окончательное решение о найме торгового агента и закрепление за ним обслуживания определенных клиентов предприятия.

Делегирование линейных полномочий создает *цепь инстанций – иерархию уровней управления организации.* Наиболее наглядный пример линейных полномочий и цепи инстанций – это устройство военных организаций. Служебные отношения военных четко определены, иерархия просматривается во всем, вплоть до формы и знаков отличия на ней.

Линейные полномочия персонифицируют и упрощают взаимоотношения подчиненных и руководства. Сотрудник, наделенный полномочиями, берет на себя личную ответственность за выполнение определенных функций, отвечая за их соответствующее выполнение перед вышестоящим сотрудником, наделившим его данными полномочиями. Каждый работник знает, к кому он должен обратиться при возникновении проблем, связанных с выполнением его функций. Если непосредственный начальник помочь не может, проблема по цепи инстанций, в строго определенном порядке, передается наверх. Сотрудники четко знают, кто и что

может и должен делать, таким образом деятельность организации четко координируется.

С координацией и линейными полномочиями связаны два ключевых момента:

1) *Принцип единоначалия предполагает, что подчиненный получает распоряжения и отчитывается об их исполнении только перед одним начальником.* В соответствии с этим принципом в организации процесс коммуникации между сотрудниками идет по цепи инстанций. Как работник не может обратиться к руководителю высшего звена в обход своего непосредственного начальника, так и руководитель высшего ранга не может приказывать сотруднику низшего уровня, минуя его непосредственное начальство. Конечно, на практике встречаются исключения из этого правила, однако как базовый этот принцип используется на протяжении тысячелетий и доказал свою эффективность, именно поэтому его придерживается большинство организаций.

2) *Ограничение нормы управляемости, т.е. количества работников, непосредственно подчиняющихся данному менеджеру.* Норма управляемости устанавливается путем делегирования линейных полномочий. Теоретики менеджмента уделяли этому вопросу большое внимание, поскольку практика менеджмента показывала, что слишком большая норма управляемости мешает менеджерам выполнять задачи координации, контролировать деятельность, развивать и мотивировать подчиненных. Многие классики менеджмента считали оптимальной норму от семи до десяти подчиненных, однако все та же практика показывает, что норма управляемости может сильно варьироваться. Эффективность руководства зависит от таких факторов, как уровень менеджмента, характер решаемых задач, личные характеристики подчиненных и способности руководителя.

б) *Аппаратные (штабные) полномочия вручаются специалистам, помогающим линейному менеджменту решать сложные задачи, связанные с деятельностью организации.*

Штабной аппарат делится на три базовых типа:

1) *Консультативный аппарат создается, когда линейный менеджмент сталкивается с проблемой, решение которой требует специальных знаний и навыков.* Он состоит из работников, приглашенных на временной или постоянной основе для консультирования линейных менеджеров по вопросам из области своей специализации. Чаще всего это области права и новых технологий, а также кадровая сфера (найм новых работников, тренинги и развитие существующего персонала).

2) *Сервисный аппарат используется в тех же областях, что и консультативный; часто это происходит за счет расширения функций консультативного аппарата и наделяния его правом предоставлять организации определенные услуги.* Наиболее распространенный вариант сервисного аппарата – это отдел кадров, который ведет личные дела сотрудников, подбирает и оценивает кандидатов на вакантные места, в том

числе и на уровне линейного менеджмента. Кроме того, сервисный аппарат широко применяется в сфере связей с общественностью, маркетинговых исследований, составления бюджетов, планирования, материального снабжения, экологической экспертизы и юриспруденции.

3) *Личный аппарат* часто рассматривается как вариант сервисного; он возникает с момента найма менеджером личного секретаря или помощника, на которого перекладывается механическая работа. В рамках организации личный аппарат не обладает никакими полномочиями: все, чем он занимается, делается от имени руководства. При этом сотрудники личного аппарата могут иметь значительную власть, поскольку планируют встречи, фильтруют идущие к шефу потоки информации, могут контролировать доступ к нему нижестоящих работников организации. Если руководитель прислушивается к советам своего личного секретаря, его власть еще более усиливается.

Существует несколько вариантов аппаратных полномочий:

1) *Рекомендательные полномочия* имеют место, когда линейный менеджмент консультируется с представителями штабного аппарата по мере возникновения потребности в его опыте и знаниях. Эти консультации не являются обязательными, рекомендации специалистов не всегда реализуются на практике, проблема может быть решена линейными менеджерами даже без извещения о ней представителей аппарата.

2) *Обязательные согласования* возникают, когда руководство организации расширяет полномочия штабного аппарата. В этом случае линейный менеджер обязан обсуждать возникшие проблемы с представителями аппарата и только после этого предпринимать какие-то действия или давать свои предложения менеджменту высшего звена. Однако исполнение рекомендаций аппарата в этом случае не является обязательным. Например, во многих компаниях, занимающихся производственной деятельностью, выведению товара на рынок предшествует обязательная консультация со специалистами, занимающимися исследованиями рынка. Однако их рекомендации могут быть как приняты, так и отвергнуты специалистами, занятыми сбытом товара.

3) *Параллельные полномочия* возникают у штабного аппарата при еще большем расширении его полномочий. В этом случае высший менеджмент организации наделяет сотрудников аппарата правом не одобрять решения линейного менеджмента, с которыми они не согласны. Целью этого являются создание системы проверки сбалансированности власти и предотвращение серьезных ошибок. Многие компании применяют параллельные полномочия для контроля финансовых расходов, требуя, чтобы документы о крупных покупках визировались двумя подписями. Наиболее широко параллельные полномочия используются в системе государственной власти. Так, в России любой закон до его вступления в действие должны одобрить две палаты Федерального собрания (Государственная Дума и Совет Федерации), а затем подписать президент.

4) **Функциональные полномочия** позволяют их обладателю инициировать или запретить определенные действия в рамках своей компетенции. Таким образом линейные полномочия главы организации направляются в конкретное русло через аппарат, обладающий полномочиями решать те или иные задачи. Происходит стирание различий между линейными и аппаратными полномочиями. Так, специалист отдела кадров, ищущий подходящего кандидата на вакантное место, отказывает многим претендентам. При этом он самостоятельно оценивает степень их соответствия требованиям, которые предъявляются к кандидатам. Только прошедшие этот «фильтр» направляются на собеседование к начальнику подразделения, в котором есть вакантное место, или на более высокий уровень менеджмента.

5) **Линейные полномочия внутри аппарата** возникают с целью организации эффективного управления им. В предыдущих пунктах рассмотрены полномочия аппарата по отношению к линейной организации. Но в современных крупных компаниях штабной аппарат может включать множество сотрудников, что делает необходимым эффективным управление самим аппаратом. Как следствие создается линейная организация и традиционная цепь инстанций внутри штабного аппарата.

3.2 Виды организационных структур

Теория и практика менеджмента предполагают **два типа структур управления**: иерархическую и органическую, основные характеристики которых показаны в табл. 3.

Таблица 3

Характеристики иерархической и органической структур управления

Признак	Иерархический тип	Органический тип
Основа построения структуры	Четко определенная иерархия	Отсутствие иерархии
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена руководства, исходя из ситуации
Преобладающий тип связей	Вертикальные	Горизонтальные
Формализация отношений	Четко определенные обязанности и права	Изменяющаяся система норм и ценностей
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Основание для получения желаемого результата	Рационализация в спроектированной структуре управления	Инициатива персонала и самоорганизация

Каждый из этих типов структуры управления включает в себя несколько видов структуры управления.

К иерархическому типу структур относятся: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная организационные структуры управления.

К органическому типу структур относятся: проектная и матричная структуры управления.

Дадим подробную характеристику каждому из видов структуры управления. Первым рассмотрим **иерархический тип организационных структур управления:**

а) *Линейная организационная структура управления характеризуется тем, что во главе каждого подразделения стоит руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками (рис. 9).*

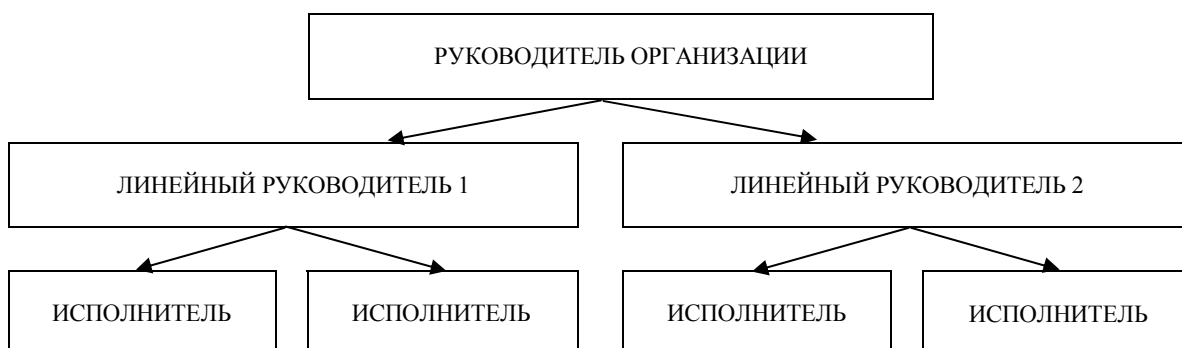


Рис. 9

К преимуществам линейной организационной структуры управления относятся:

- 1) простота организационной структуры;
- 2) полная ответственность линейного руководителя за результаты работы;
- 3) единство и четкость распоряжений;
- 4) согласованность действий руководителей.

Недостатками линейной организационной структуры управления являются:

- 1) предъявление жестких требований к руководителю, который должен обладать исключительной компетентностью во всех сферах (бухгалтерия, производство, сбыт и т.д.);
- 2) концентрация власти в руках управляющей верхушки.

б) *Функциональная организационная структура управления предполагает деление организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свои четко определенные задачи и обязанности (производство, сбыт, финансы, научные исследования и т.д.) (рис. 10).*

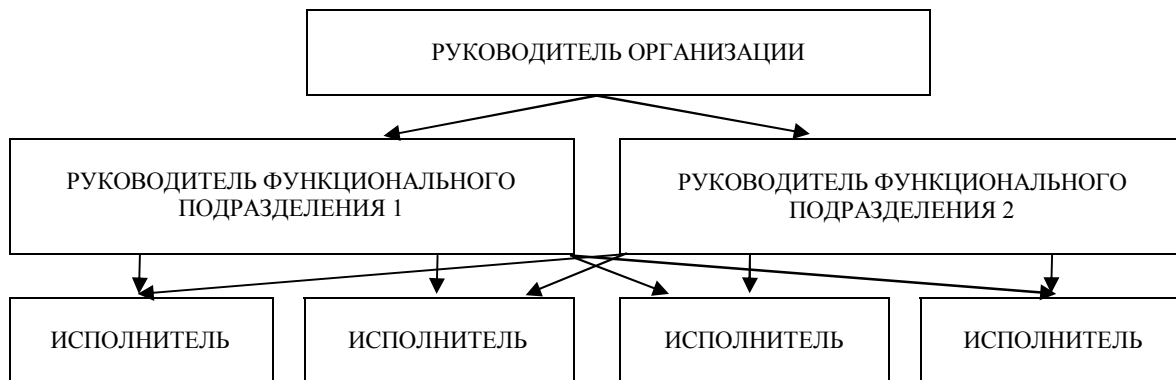


Рис. 10

К преимуществам функциональной организационной структуры управления относятся:

- 1) исключение дублирования управленческих функций;
- 2) высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;
- 3) освобождение линейных менеджеров от решения ряда специальных вопросов.

Недостатками функциональной организационной структуры управления являются:

- 1) трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- 2) длительность процедур принятия решения;
- 3) чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений.

в) *Линейно-функциональная организационная структура управления предполагает «шахтный» принцип построения и специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, финансы и т.д.) (рис. 11). По каждой из них создается иерархия служб, пронизывающая организацию сверху донизу.*

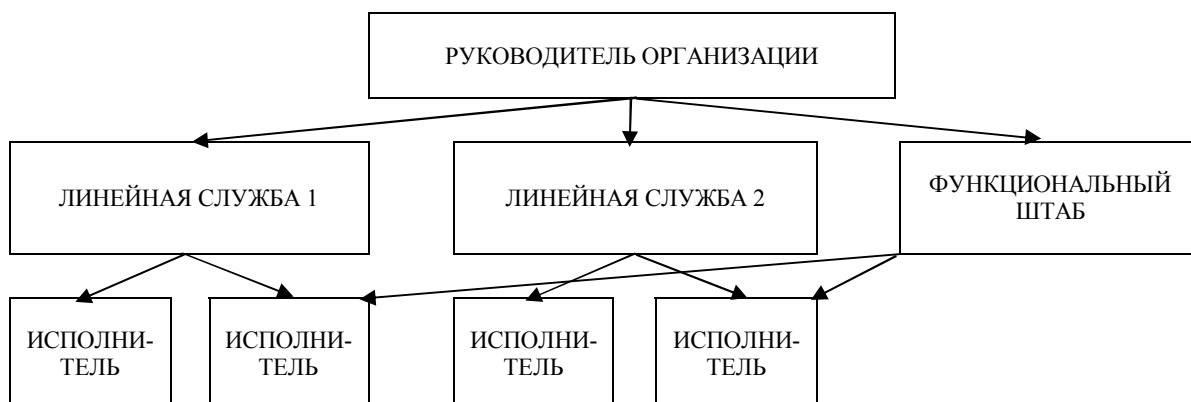


Рис. 11

К преимуществам линейно-функциональной организационной структуры управления относятся:

- 1) лучшая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;
- 2) освобождение главного линейного менеджера от детального анализа проблем;
- 3) повышение обоснованности команд управления линейного руководителя за счет привлечения специалистов.

Недостатками линейно-функциональной организационной структуры управления являются:

- 1) недостаточно четкая ответственность, т.к. готовящий решения сотрудник, как правило, не участвует в их реализации;
- 2) невозможность быстрого реагирования на меняющиеся условия внешней среды;
- 3) опасность конфликтов линейных и функциональных структур;
- 4) отсутствие гибкости во взаимоотношениях между подразделениями организации из-за применения формальных правил и процедур, что сказывается на скорости и своевременности принятия управленческих решений;
- 5) слишком развитая система связей по вертикали, т.е. тенденция к чрезмерной централизации.

г) *Дивизиональная организационная структура управления предполагает функционирование нескольких пространственно отделенных друг от друга самостоятельных подразделений (предприятий) (рис. 12). Каждое из них имеет свою сферу деятельности (работает с определенными группами клиентов, географическими регионами или выпускает определенные продукты), самостоятельно решает текущие производственные и хозяйственные вопросы, при этом все подразделения объединены между собой и с общим центром производственными, финансовыми и административными связями.*

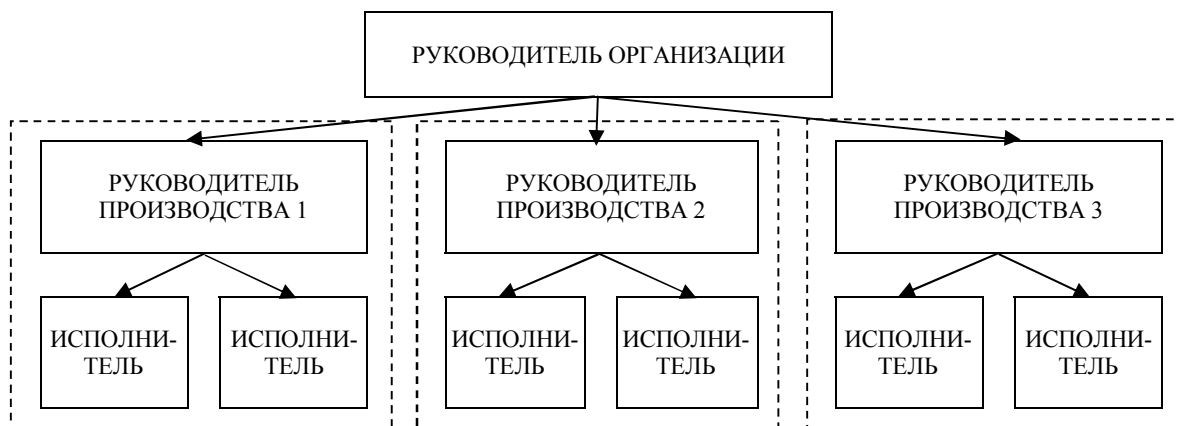


Рис. 12

К преимуществам дивизиональной организационной структуры управления относятся:

- 1) ориентация на источник прибыли;
- 2) децентрализация, повышающая самостоятельность принимаемых решений и их обоснованность;
- 3) скоординированное управление;
- 4) обеспечение более тесной связи производителя с потребителем;
- 5) быстрое реагирование организации на изменения во внешней среде и адаптация к новым условиям.

Недостатками дивизиональной организационной структуры управления являются:

- 1) сложность, обусловленная большим количеством уровней иерархии, необходимостью создания промежуточных уровней управления для координации работы подразделений;
- 2) дублирование функций управления на разных уровнях и рост затрат на содержание управленческого аппарата.

Теперь охарактеризуем **органический тип организационных структур управления:**

а) *Проектная организационная структура управления формируется, если организация разрабатывает новый проект, и предполагает создание работающего на временной основе подразделения (проектной группы) (рис. 13). В ее состав входят необходимые специалисты, в том числе и управленцы, которые по завершении проекта переходят в новую проектную группу или возвращаются на старое место работы.*

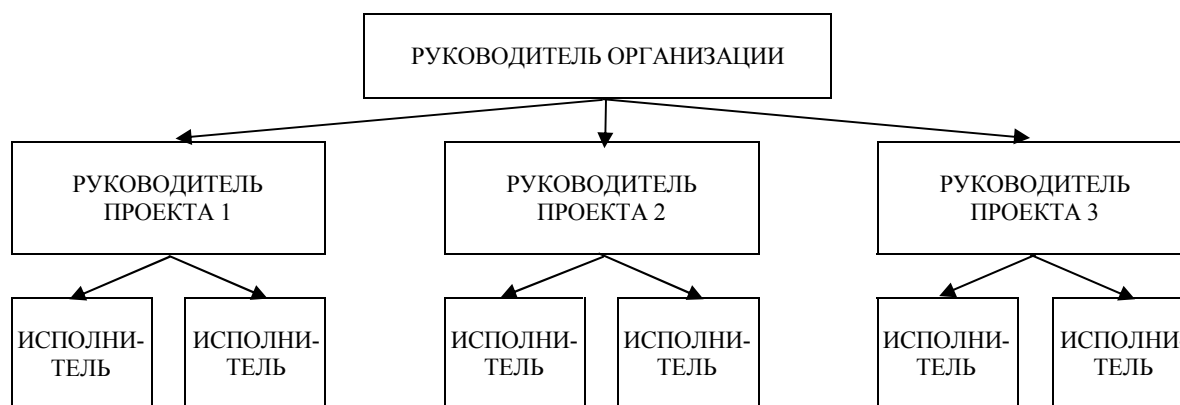


Рис. 13

Преимуществом проектной организационной структуры управления является маневренность и гибкость стратегии.

К недостаткам проектной организационной структуры управления относятся:

- 1) рассредоточение персонала по разным направлениям при работе над несколькими проектами;

2) усложнение поддержания и развития деятельности организации как единого целого.

б) **Матричная организационная структура управления** представляет собой синтез проектной и функциональной организационных структур, она формируется в расчете на какой-то проект (рис. 14). Руководитель проекта создает коллектив, обычно состоящий из представителей функциональных подразделений. При этом используется принцип двойного подчинения исполнителя: во-первых, непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и другую помощь руководителю проекта; во-вторых, руководителю проекта. При таком подходе руководитель проекта имеет в своем подчинении две группы сотрудников: постоянных членов группы и работников функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов.

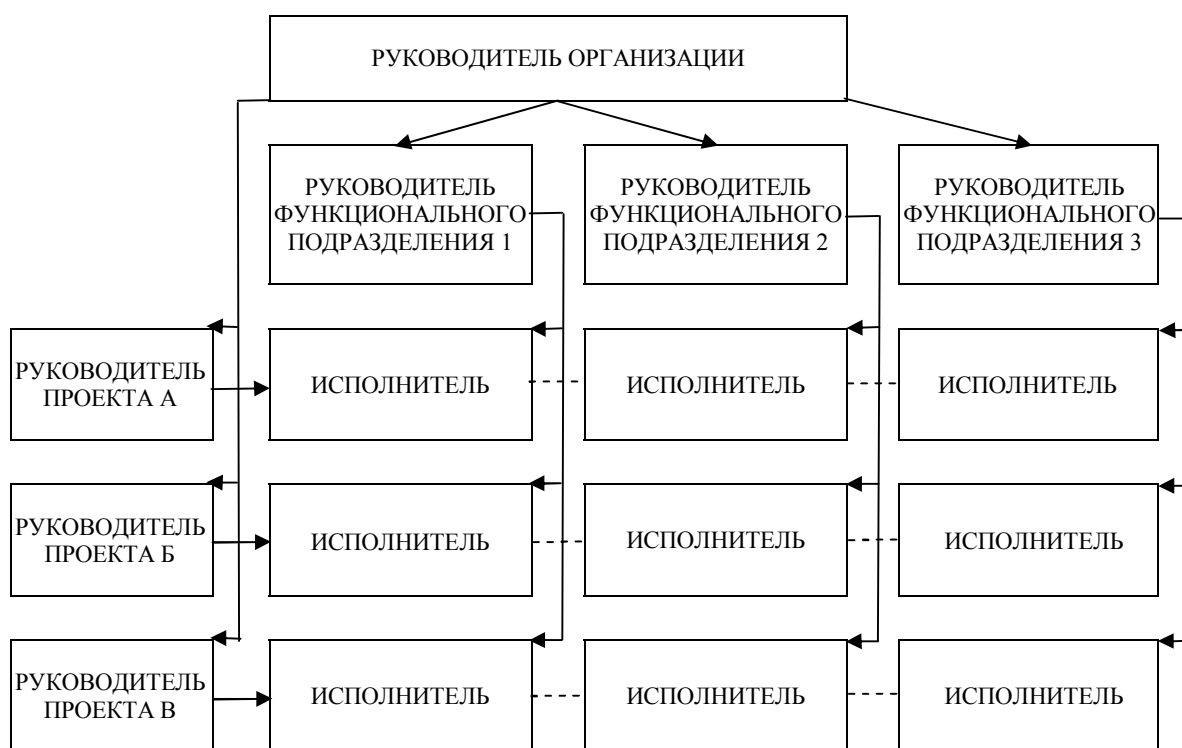


Рис. 14

К преимуществам матричной организационной структуры управления относятся:

- 1) повышение эффективности использования персонала;
- 2) гибкость организационной структуры;
- 3) повышение компетентности принятия решений на различных уровнях;
- 4) обеспечение высокой целевой ориентации работы и ее быстрой адаптации к меняющимся условиям.

Недостатками матричной организационной структуры управления являются:

- 1) дуализм управления;
- 2) возможность возникновения конфликтов во временных группах;
- 3) сложность и громоздкость структуры, ее плохая приспособленность к работе в критических ситуациях.

На практике рассмотренные типы организационных структур могут пересекаться и дополнять друг друга. Одни из составных единиц организации остаются стабильными, другие могут создаваться или упраздняться по мере необходимости.

3.3 Проектирование организационной структуры

Высокоэффективная структура управления способна улучшить показатели работы предприятия, что заставляет практиков обращать особое внимание на совершенствование организационных аспектов. **Современная теория представляет множество подходов к обеспечению эффективного организационного конструирования:**

а) *классический подход* акцентирует внимание на целях предприятия, предлагает формальную структуру отношений, типичную для иерархической формы управления;

б) *подход в системе человеческих отношений* основное внимание уделяет социальным факторам: условиям труда, формальным и неформальным группам, лидерству и поведению работника в целом;

в) *системный подход* интегрирует классический подход и подход в рамках человеческих отношений;

г) *подход контингентирования* исходит из того, что структура организации и ее менеджмент зависят от множества ситуационных переменных, поэтому требуется придать ей гибкий характер.

Перечисленные подходы к разработке организационной среды предприятия не стоит абсолютизировать или противопоставлять друг другу. Главное заключается в том, чтобы на каждом этапе деятельности удачно применялись элементы каждого из них или эти подходы умело комбинировались между собой.

Основные этапы разработки и совершенствования организационной структуры – это анализ организационной структуры, проектирование организационной структуры и оценка эффективности организационной структуры.

Теперь подробнее скажем о каждом из них:

а) *Анализ организационной структуры* призван установить, насколько она отвечает предъявляемым требованиям, т.е. насколько организационная структура рациональна с точки зрения установленных оценочных критериев ее качества.

Качество организационной структуры определяют:

1) **принципы управления** – соотношение между централизацией и децентрализацией;

2) **аппарат управления** – перегруппировка подразделений, изменение их взаимосвязей, распределение полномочий и ответственности и т.д.;

3) **функции управления** – усиление стратегического планирования и контроля за качеством продукции, изменение подходов к мотивации труда и т.д.;

4) **хозяйственная функция** – изменение технологического процесса, углубление межфирменного сотрудничества и т.п.

Анализ выявляет «узкие» места в деятельности организации.

б) Проектирование организационной структуры.

Модели проектирования организационной структуры управления в зависимости от заложенных в них сочетаний используемых методов можно объединить в четыре группы:

1) **метод аналогий** предполагает использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях;

2) **экспертный метод** базируется на изучении предложений экспертов-специалистов;

3) **структуризация целей** предусматривает выработку системы преследуемых организацией целей и ее последующее совмещение с разрабатываемой структурой, а организационная структура строится на основе системного подхода;

4) **организационное моделирование** состоит в разработке формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации и позволяет четко сформулировать критерии оценки степени рациональности организационных решений.

В процессе проектирования структуры управления организацией, как правило, решаются следующие задачи:

1) определение типа структуры управления;

2) уточнение количества и состава подразделений по уровням управления;

3) определение численности административно-управленческого персонала;

4) определение характера соподчиненности между звеньями организации;

5) расчет затрат на содержание аппарата управления.

К организационным структурам предъявляются следующие требования:

1) **оптимальность** предусматривает минимизацию числа ступеней управления и установление рациональных связей между звеньями и ступенями управления на всех уровнях, что становится возможным за

счет автоматизации некоторых звеньев обслуживания, введения службы контроллинга и т.п.;

2) **оперативность** предполагает, что за период от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не должны произойти необратимые отрицательные изменения, при которых реализация принятых решений становится не нужной;

3) **надежность** подразумевает, что структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажения управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления;

4) **экономичность** означает, что нужный эффект от управления достигается при минимальных затратах на управленческий аппарат;

5) **гибкость** представляет собой способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды (в настоящее время реализовать это требование позволяет освоение информационных технологий, внедрение частичного найма работников и т.п.);

6) **устойчивость структуры управления** выражается в неизменности ее основных свойств при различных внешних воздействиях и целостности функционирования системы управления и ее элементов.

в) **Оценка эффективности организационной структуры.** **Эффективность управления** – относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, отражающаяся в различных показателях объекта управления и собственно управленческой деятельности (субъекта управления). Данные показатели имеют как количественные, так и качественные характеристики.

Для определения эффективности организационной структуры можно использовать ряд коэффициентов:

1) **Коэффициент звенности** рассчитывается по формуле

$$K_{зв} = \Pi_{зв.ф} / \Pi_{зв.о}, \quad (1)$$

где $\Pi_{зв.ф}$ – количество звеньев существующей организационной структуры; $\Pi_{зв.о}$ – оптимальное количество звеньев организационной структуры.

2. **Коэффициент территориальной концентрации** вычисляется по формуле

$$K_{т.к} = \Pi_{пр.ф} / \Pi, \quad (2)$$

где $\Pi_{пр.ф}$ – количество организаций данного типа, функционирующих в регионе деятельности рассматриваемой организации; Π – площадь региона, на которой функционируют все организации данного типа.

3. **Коэффициент эффективности организационной структуры управления** можно рассчитать, используя формулу

$$K_3 = P_{\text{п}} / Z_{\text{у}}, \quad (3)$$

где $P_{\text{п}}$ – конечный результат (эффект), полученный от функционирования организационной структуры управления; $Z_{\text{у}}$ – затраты на управление (фонд заработной платы, расходы на содержание помещений, прием управленческой информации и др.).

4. Найти взаимосвязь организационной структуры управления с результатами управленческой деятельности бывает не всегда возможно. Поэтому в большинстве случаев состояние и эффективность организационной структуры оценивают через представленные следующей формулой *показатели, характеризующие деятельность управляемого объекта*:

$$\mathcal{E}_{\text{у}} = \mathcal{E}_{\text{с}} / \mathcal{E}_{\text{п}} = (A_{\text{у}} / Д) / (B_{\text{ч.п}} / C_{\text{т}}), \quad (4)$$

где $\mathcal{E}_{\text{у}}$ – эффективность управления; $\mathcal{E}_{\text{с}}$ – экономичность управления; $\mathcal{E}_{\text{п}}$ – эффективность создания продукта; $A_{\text{у}}$ – затраты на управление; $Д$ – совокупная стоимость основных и оборотных фондов; $B_{\text{ч.п}}$ – объем условно чистой продукции; $C_{\text{т}}$ – численность промышленно-производственного персонала.

5. Для определения эффективности управления наилучшим является *интегрированный показатель* $K_{\text{эф.у}}$, который вычисляется по формуле:

$$K_{\text{эф.у}} = 1 - Q_{\text{у}} \cdot L_{\text{ч.п}} / F_{\text{т}} \cdot E_{\text{о.ф}}, \quad (5)$$

где $K_{\text{эф.у}}$ – коэффициент эффективности управления; $Q_{\text{у}}$ – затраты на управление, приходящиеся на одного управленца; $L_{\text{ч.п}}$ – удельный вес численности управленцев в общей численности работников; $F_{\text{т}}$ – фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работника); $E_{\text{о.ф}}$ – фондоотдача (условно чистая продукция, приходящаяся на единицу основных и оборотных фондов).

В конечном итоге вся работа по проектированию организационных структур управления сводится к выработке направлений их совершенствования, что относится к числу важнейших средств повышения эффективности управленческой деятельности организации.

Современная отечественная практика разработки организационной структуры свидетельствует, что по многим направлениям она заметно улучшилась по сравнению с советским периодом. Работа в условиях рынка заставляет многие предприятия отказываться от лишних рабочих мест, переходить на совмещение нескольких функций одним сотрудником и т.п. Вместе с тем ряд аспектов организационной деятельности не удается оптимизировать, а некоторые из них в ряде случаев даже деградировали, о чем свидетельствуют следующие факты:

а) отсутствие единой системы заполнения формуляров и упорядоченного документооборота;

б) нечеткое распределение должностных обязанностей, поскольку отсутствуют четко выявленная специфика работ и их функционального назначения;

в) слабая упорядоченность взаимодействия и координации между разными подразделениями;

г) отсутствие продуманного контроля работы подразделений и конкретных работников.

Все это ведет к тому, что российские потребители порой не могут найти ответственного за неудовлетворительное качество продукции и обслуживания.

Таким образом, организационные аспекты функционирования предприятия требуют к себе внимательного отношения. Деятельность компании должна быть налажена так, чтобы организационные аспекты можно было трансформировать в соответствии с меняющимися требованиями окружающей действительности и корректировать цели и задачи предприятия.

Вопросы для самопроверки

1. В чем состоит сущность организационного этапа процесса управления?
2. Что такое взаимоотношения организационных полномочий и как они обеспечиваются?
3. Перечислите и охарактеризуйте известные вам типы взаимоотношений организационных полномочий.
4. Назовите основные черты иерархической структуры управления.
5. Дайте характеристику органической структуры управления.
6. Сравните между собой линейную, функциональную и линейно-функциональную организационные структуры управления. В чем состоят их достоинства и недостатки?
7. Что представляет собой дивизиональная организационная структура управления? Какие достоинства и недостатки ей присущи? Чем она принципиально отличается от функциональной организационной структуры управления?
8. В каких случаях для предприятия являются оптимальными проектная и матричная организационные структуры управления? Какие преимущества оно получит, выбрав каждую из них, и с какими сложностями столкнется?
9. Охарактеризуйте процесс проектирования организационной структуры.
10. Дайте определение эффективности управления.
11. Каким образом осуществляется оценка эффективности организационной структуры?

Тема 4. МОТИВАЦИЯ

4.1 Ранние теории мотивации

Мы рассмотрели две из пяти общих функций менеджмента, за счет которых создается организация, наделяются полномочиями ее сотрудники, планируется деятельность организации в целом и каждого сотрудника в отдельности. Далее начинается реализация планов, и на данном этапе менеджеры сталкиваются с необходимостью мотивировать подчиненных. Здесь мы переходим к третьей общей функции менеджмента. *Мотивация – процесс побуждения себя и других людей к деятельности, направленной на достижение личных целей и целей организации.*

Человек не машина, его нельзя «включить» или «выключить», когда это требуется организации. Имея некое желание, настроение, расположение, исходя из определенной системы ценностей, норм и правил поведения, человек персонифицирует выполняемую им работу, придает ей в какой-то степени уникальный характер. Однако это не означает, что человеком нельзя эффективно управлять; главное – понять мотивы, побуждающие его к эффективной деятельности. На сегодня выработано достаточно много теорий мотивации, основные из которых можно представить в виде схемы (рис. 15).

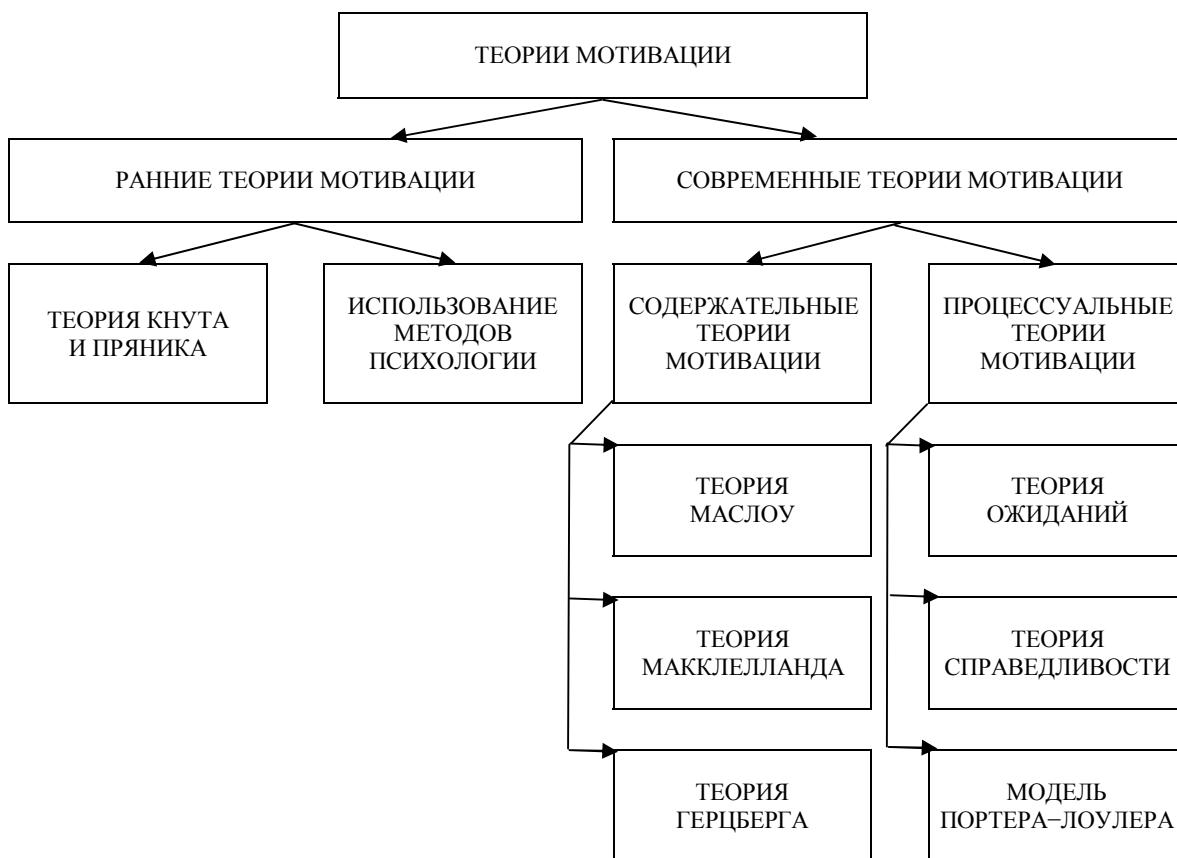


Рис. 15

В данном вопросе остановимся на характеристике ранних теорий мотивации. Первые идеи относительно мотивации подчиненных появились несколько тысячелетий назад. С современной точки зрения они довольно примитивны, но в момент создания и на протяжении нескольких веков после этого успешно применялись на практике. Это лишнее доказывает, что в области менеджмента нет по определению «хороших» или «плохих» теорий; дать оценку каждой из них можно только применительно к конкретной ситуации, в которой находится предприятие.

Первой из известных нам теорий мотивации является имеющая исключительно экономическую основу *теория кнута и пряника*, в соответствии с которой, чтобы добиться от подчиненного эффективной работы, достаточно предложить ему некое материальное вознаграждение; если же он не справляется со своими обязанностями, его необходимо наказать.

Данный подход широко практиковался с древнейших времен и вплоть до конца XIX в. И чем дальше от наших дней мы уходим, тем хуже были условия, в которых работал человек, тем меньше было вознаграждение за его труд и тем более жесткие (а иногда и жестокие) наказания применялись к провинившимся. Если вспомнить Р. Оуэна, о котором мы говорили при рассмотрении первой темы, то проведенное им в начале XIX в. на Нью-Ленаркском прядильно-ткацком предприятии сокращение рабочего дня с 16 до 10,5 ч было абсолютно революционным и не получило поддержки у предпринимателей того времени. Зарплаты же рабочих, проводящих большую часть своей жизни на этом или других предприятиях, хватало только на удовлетворение базовых физиологических потребностей.

История развития экономики показывает, что теория кнута и пряника особенно эффективна в условиях низкого уровня и качества жизни наемных работников. По мере того как растет уровень образования, повышаются зарплаты, улучшаются условия жизни, труда и отдыха, воздействие «кнута» и «пряника» на подчиненных становится все менее действенным. Круг интересов хорошо живущего человека расширяется, он перестает думать только об удовлетворении элементарных нужд, и материальный фактор становится для него менее значимым. Эта тенденция отчетливо проявилась в начале XX в., когда благодаря Ф. У. Тейлору и его соратникам по школе научной организации управления зарплаты лучших работников стали расти пропорционально эффективности их труда. В связи с этим менеджерам пришлось искать другие механизмы воздействия на персонал своих предприятий.

Новые пути решения проблемы мотивации подчиненных менеджеры (а именно сторонники школы человеческих отношений и бихевиористской школы) **нашли в области психологии.** Большую роль в этом сыграла созданная австрийским психологом и психиатром **Зигмундом Фрейдом** (1856–1939) *теория подсознательного*, в соответствии

с которой человек далеко не всегда поступает рационально. Не сразу, но эта идея была применена и к организационному поведению человека.

Первым, кто наглядно показал роль психологических факторов в мотивации персонала, был представляющий школу человеческих отношений Э. Мэйо. В 1923–1924 гг. на текстильной фабрике в Филадельфии под его руководством проводился эксперимент, призванный найти способы сокращения текучести кадров в прядильном цехе. Дело в том, что в нем этот показатель составлял 250 %, тогда как в других цехах не превышал 5–6 %. Применявшиеся руководством предприятия финансовые методы стимулирования не решали проблему.

Проанализировав ситуацию, Мэйо пришел к выводу, что работники не задерживаются в цехе, поскольку условия труда там тяжелые (люди работают, как машины, практически не общаясь друг с другом), вследствие чего работа в этом цехе считается непрестижной. По рекомендации Мэйо в течение рабочего дня были введены два десятиминутных перерыва. Результат не заставил себя ждать: улучшился моральный климат, повысилась производительность труда, резко сократилась текучесть кадров. Позже руководство вернуло цех к прежнему режиму работы и тут же получило назад весь «букет» проблем.

В конце 1920-х гг. Мэйо продолжил свои эксперименты на другом предприятии и вновь пришел к выводу, что человеческие факторы (а именно социальное взаимодействие и групповое поведение) значительно влияют на эффективность труда. Благодаря этим разработкам появилась уже рассмотренная нами школа человеческих отношений, но полноценной психологической теории мотивации труда Мэйо создать не удалось.

4.2 Современные теории мотивации

Прежде чем характеризовать современные теории мотивации, надо разобраться в сущности основополагающих для них понятий «нужда» и «вознаграждение».

Нужда – испытываемое человеком чувство нехватки чего-либо. К настоящему времени в науке выработано множество классификаций нужд, единого, признанного всеми, подхода к этой проблеме нет. Однако большинство психологов сходятся в том, что все **нужды могут быть разделены на две большие группы:**

а) **первичные** – физиологические по природе, как правило врожденные, различия в них у людей незначительны (голод, жажда, сексуальные нужды и т.д.);

б) **вторичные** – психологические по природе, обычно осознающиеся по мере накопления жизненного опыта и значительно отличающиеся у разных людей (самовыражение, привязанность, уважение, успех, власть и т.д.).

Нужда, ставшая настолько актуальной, что побуждает человека предпринимать направленные на ее удовлетворение действия, – мотив. Мотив является внутренним фактором, определяющим выбор человеком какого-то типа поведения. Понять поведение человека (в том числе и организационное) без раскрытия его мотивов невозможно. При этом следует помнить, что нужда становится мотивом для активных действий, только когда человек уверен, что сможет достичь поставленной цели.

Степень удовлетворения, полученная человеком при достижении намеченной цели, влияет на его будущее поведение в сходных условиях. *Большинство людей стремится повторять поведение, приведшее к полному удовлетворению их нужд, и отказываться от того, что не дало должного удовлетворения.* В науке эту закономерность принято называть «**закон результата**» («**закон эффекта**»).

Таким образом, кроме внутренних, есть еще и *внешние факторы, определяющие выбор человеком определенного типа поведения, – стимулы.* Наилучшим стимулом является **вознаграждение**, т.е. все то, что человек воспринимает как имеющее ценность для себя. Понятие вознаграждения достаточно субъективно. Люди по-разному воспринимают одни и те же ценности, следовательно, расходится и возникающая у них оценка одних и тех же вознаграждений.

Если говорить о вознаграждении применительно к работе, то **менеджер может использовать два типа вознаграждений:**

а) **Внутренние**, которые человеку дает работа (чувство достижения результата, значимости выполняемой деятельности и связанное с этим чувство самоуважения; общение и дружеские отношения с коллегами по работе и т.д.). Чтобы обеспечить работнику внутреннее вознаграждение, необходимо точно сформулировать задачи, которые он должен решить, и создать благоприятные условия труда.

б) **Внешние**, которые работнику дает организация (зарплата, карьерный рост, моральное поощрение со стороны руководства и т.д.).

Разобравшись в этих понятиях, мы можем охарактеризовать **современные теории мотивации**, которые делятся на две группы: **содержательные** и **процессуальные**.

Теперь подробнее о каждой из них.

Содержательные теории мотивации в первую очередь направлены на выявление нужд, побуждающих человека к действию, чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применять внутренние и внешние вознаграждения, а также правильно рассчитать объем и содержание возлагаемых на сотрудника работ.

К этой группе относятся три базовые теории:

а) **Теория Абрахама Харольда Маслоу** (1908–1970). В 1943 г. этот американский психолог российского происхождения выделил **пять основных групп нужд человека**, расположив их в иерархическом порядке (рис. 16).



Рис. 16

Маслоу предложена **первая универсальная теория иерархии нужд**, согласно которой нужды более высокого уровня не будут удовлетворяться, пока не будут удовлетворены нужды более низких уровней. Постепенно удовлетворяя нужды более низкого порядка, человек, как по ступеням, поднимается к самой высокой точке этой пирамиды.

Нужды первого уровня (голод, жажда, сексуальные нужды и т.д.) порождают у человека физиологические потребности, необходимые для поддержания биологической жизни: в воздухе, пище, жидкости и сексе. При удовлетворении они перестают быть детерминирующими факторами мотивации и влиять на поведение человека.

Нужды второго уровня (безопасность, защищенность) порождают у человека потребности в том, что может обеспечить физическую защиту, порядок, стабильность, определенность и знания. Например, жилье, системы безопасности, сберегательные счета, страховые полисы, медицинские и образовательные услуги.

Нужды третьего уровня (духовная близость, дружба, любовь, преданность) стимулируют людей к установлению теплых отношений с другими людьми.

Нужды четвертого уровня (самоуважение, признание, статус) порождают так называемые «эго-потребности», которые могут принять форму внутренней либо внешней ориентации или обеих сразу. Внутрь направлены индивидуальные потребности, заставляющие человека делать все необходимое для того, чтобы самоутвердиться, добиться признания, успеха, независимости, получить удовлетворение от хорошо выполненной работы. Внешненаправленные потребности стимулируют человека предпринимать все возможное для того, чтобы повысить свою

репутацию в глазах окружающих, добиться определенного положения в обществе.

Нужды пятого уровня (саморазвитие, самореализация) заставляют человека полностью использовать заложенный в нем потенциал, чтобы стать тем, кем он способен быть (развитие талантов в области искусства, спорта, бизнеса и т.д.). Как считал Маслоу, эти нужды гораздо меньше воздействуют на людей, т.к. большинству из них не удастся в достаточной мере удовлетворить свои эго-потребности и перейти на следующий уровень.

Теория Маслоу внесла важнейший вклад в понимание факторов, определяющих поведение людей на работе. Менеджеры осознали, что на подчиненных воздействует широкий диапазон нужд. Чтобы мотивировать их к труду, необходимо дать каждому возможность удовлетворить важнейшие из имеющихся у него нужд при помощи поведенческого шаблона, способствующего достижению целей организации. По мере изменения нужд персонала должны меняться и применяемые в организации системы мотивации.

Хотя надо заметить, что **теория Маслоу имеет ряд очевидных недостатков**:

1) Людей можно поделить на довольно общие категории по их нуждам низшего или высшего уровней, но четкой пятиступенчатой иерархической структуры нужд, скорее всего, не существует. Поэтому, несмотря на то, что для наглядности каждый уровень на рисунке обособлен от соседнего, в жизни существует их пересечение.

2) Нельзя говорить и об абсолютном удовлетворении какой-либо нужды (например, имея достаточно высокий уровень доходов, позволяющий нам думать не только о куске хлеба и крыше над головой, мы продолжаем постоянно нуждаться в пище и безопасности). Хотя на поведение человека в какой-то мере влияют все нужды выше доминирующей, все же исходной побуждающей силой является нижний уровень, который остается в значительной степени не удовлетворенным.

3) Созданная Маслоу иерархия носит обобщенный характер и не учитывает индивидуальные различия между людьми.

б) **Теория Дэвида Кларенса МакКлелланда** (1917–1998). Этот американский психолог выделил **три группы нужд**, которые прослеживаются и в иерархии Маслоу:

1) **Нужда во власти** связана с желанием человека контролировать себя и свое окружение (других личностей и различные объекты), что дает ему ощущение стабильности и помогает самоутвердиться. Испытывающие нужду во власти люди, как правило, открыты, напористы, требовательны, готовы к конфронтации и стремятся отстаивать свои исходные позиции. Людей подобного склада привлекает управленческая работа, дающая оптимальные возможности для удовлетворения их нужды во власти. Однако далеко не всегда сотрудник с выраженной нуждой

во власти – это будущий тиран. Часть этих людей стремится добиться влияния на окружающих за счет социального взаимодействия. Именно таких сотрудников надо готовить к высшим управленческим постам, подобные менеджеры способны эффективно руководить большими коллективами.

2) *Нужда в сопричастности* свойственна людям, стремящимся обладать сильной социальной зависимостью от других. Для них важно находиться в приятной компании, налаживать дружеские отношения и оказывать помощь другим. Людей такого склада привлекает работа, обеспечивающая большие возможности социального взаимодействия. Менеджер, в подчинении которого находятся работники данного типа, чтобы повысить эффективность их деятельности, должен позаботиться о создании соответствующей атмосферы в трудовом коллективе.

3) *Нужда в успехе, достижениях* сильно воздействует на людей, считающих конечной целью собственное совершенствование. Эти люди более самоуверены, им нравится идти на просчитываемый риск, они активно исследуют свое окружение и очень заинтересованы в обратной связи. Их интерес к денежным вознаграждениям или прибыли в основном вызван желанием показать другим людям свою хорошую работу. Они любят ситуации, в которых могут брать персональную инициативу в нахождении решений проблемы. Следовательно, для эффективной мотивации таких сотрудников необходимо ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска, предоставлять им достаточные для проявления инициативы полномочия, вознаграждать их в соответствии с результатами.

в) *Теория Фредерика Герцберга*. Была разработана этим американским психологом в 1959 г. на основе результатов опроса персонала крупной компании, выпускающей лакокрасочные изделия. Сотрудников попросили описать ситуации, в которых работа приносила им наибольшее удовлетворение, и ситуации, в которых работа им особенно не нравилась. Обработав полученные ответы, Герцберг выделил **две общие категории**:

1) *Гигиенические факторы*, связанные со средой, в которой выполняется работа. Отсутствие или недостаток гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности человека своей работой (например, тесное душное офисное помещение). Однако будучи представленными в достаточном объеме, сами по себе они не вызывают удовлетворения работников и не способны мотивировать его к нужным действиям.

2) *Мотиваторы*, связанные с характером выполняемой работы. Отсутствие или недостаток мотиваторов не приводит к неудовлетворению человека своей работой (так, лишенный чувства ответственности человек не разочаровывается в своей работе по этой причине). Но их присутствие в необходимом объеме приводит к удовлетворенности работой и мотивирует сотрудников к повышению эффективности.

Таким образом, чтобы мотивировать подчиненных, менеджер должен обеспечить присутствие в рабочей среде не только гигиенических факторов, но и мотиваторов (табл. 4).

Таблица 4

Воздействующие на работников гигиенические факторы и мотиваторы

Гигиенические факторы	Мотиваторы
Административная политика компании	Достижения
Условия труда	Повышение по службе
Зарплата	Признание заслуг
Межличностные отношения с начальством, коллегами и подчиненными	Ответственность
Степень контроля	Возможности для роста

Многие организации (например, авиакомпания «Американ Эйрлайнс» (США)) использовали эту теорию в своей практике, внедряя программы обогащения работы. В рамках этих программ рабочие задания изменялись и расширялись, чтобы обеспечивать исполнителю большее вознаграждение и личное удовлетворение своей деятельностью. Новые задания формулировались так, чтобы сотрудник чувствовал сложность и значимость своей работы, был относительно независим в решениях и ощущал повышенную ответственность за выполнение своей работы.

Для эффективного использования теории Герцберга надо составить подробный перечень гигиенических и мотивирующих факторов, а все остальные исключить. При этом сами сотрудники, о мотивации которых идет речь, должны выделить наиболее значимые для них факторы.

Необходимо учитывать и **недостатки теории Герцберга**:

1) Полученные при помощи этой методики данные достаточно субъективны. Замечено, что, когда людей просят описать ситуации, в которых им особенно нравилась или не нравилась работа, часто работает одна и та же схема. Благоприятные ситуации опрашиваемые обычно объясняют своими действиями и подконтрольными им обстоятельствами, а в неблагоприятных обвиняют других сотрудников и не зависящие от них самих события. Это чисто психологический фактор: большинство из нас не любит критиковать себя и свои действия.

2) Не нашло подтверждения мнение Герцберга о том, что существует четкая взаимосвязь между удовлетворенностью сотрудника работой и производительностью его труда. Так, многие работники, для которых важно социальное взаимодействие в ходе трудовой деятельности и которые получают такую возможность на работе, совершенно не мотивированы на повышение производительности своего труда.

Процессуальные теории мотивации анализируют, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и выбирает конкретный вид поведения; они утверждают, что поведение человека определяется не только его нуждами, но также его восприятием и ожиданиями, связанными с конкретной ситуацией и возможными последствиями выбранного типа поведения.

К этой группе относятся три основные теории:

а) **Теория ожиданий.** В 1964 г. ее создал канадский психолог **Виктор Врум** (род. в 1932 г.). Она утверждает, что для мотивации человека к достижению определенной цели необходима не только активно воздействующая на него нужда, но и надежда на то, что выбранный тип поведения действительно приведет к удовлетворению данной нужды. При этом **ожидания** рассматриваются как оценка данной личностью вероятности определенного события. Так, большинство студентов ожидают, что наличие высшего образования даст им возможность лучшего трудоустройства. Именно это ожидание повышает их мотивацию к получению высшего образования.

Теория ожиданий подчеркивает важность трех взаимосвязей:

1) **Затраты труда – результаты (З – Р).** Если работник чувствует, что прямой связи между затраченными им усилиями и достигнутыми результатами нет, его трудовая мотивация начинает ослабевать. Возникать этот разрыв может в связи с завышенной самооценкой сотрудника, его слабой профессиональной подготовкой или отсутствием необходимых для выполнения порученной работы полномочий.

2) **Результаты – вознаграждение (Р – В).** Если сотрудник не видит прямой связи между достигнутым им результатом и полученным вознаграждением, мотивация его трудовой деятельности падает. Когда работник уверен, что высокий результат будет адекватно вознагражден, но при этом понимает, что разумных затрат труда для достижения такого результата недостаточно, его мотивация также начинает снижаться.

3) **Валентность (приоритетность для человека определенных результатов).** Если валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения для сотрудника не слишком значима, то мотивация трудовой деятельности ослабевает.

Таким образом, теория ожиданий утверждает, что для достижения высокого уровня мотивации сотрудников и, как следствие, повышения производительности их труда необходимо обеспечить высокое значение трех рассмотренных факторов (рис. 17).



Рис. 17

Теория ожиданий полезна для практического менеджмента, поскольку указывает на важнейшие для эффективной мотивации работников аспекты:

1) Прежде чем вознаграждать работника, надо соотнести предполагаемое вознаграждение с его потребностями. Нередко объективно ценное вознаграждение имеет с субъективной точки зрения работника совсем другую окраску. Например, руководство одной из американских страховых компаний с целью повышения трудовой мотивации агентов объявило, что те из них, кто выполнит план за две недели, смогут за счет фирмы отдохнуть с женой на Гавайях. Через некоторое время показатели работы многих лучших агентов стали падать, т.к. бесплатная поездка с женой (даже на Гавайи) воспринималась как вознаграждение далеко не всеми.

2) Для эффективной мотивации надо установить четкую зависимость между результатами и вознаграждением: вознаграждать сотрудников за эффективную работу и лишать их вознаграждения за плохую.

3) Менеджеры должны сформировать у подчиненных высокие, но реалистичные ожидания относительно результатов собственной деятельности и постараться внушить им, что этих результатов можно добиться, если приложить максимум усилий. Врачами, психологами и педагогами доказано, что ожидания одного человека способны сильно влиять на поведение другого. Та же закономерность применима и к организационным отношениям: ожидания менеджеров способны серьезно влиять на индивидуальную и групповую эффективность труда их подчиненных.

4) Чтобы работник ожидал, что сможет достичь уровня эффективности, необходимого для получения ценного для него вознаграждения, его требуется наделить достаточными для выполнения поставленной задачи полномочиями и провести обеспечивающие должный профессиональный уровень тренинги.

б) **Теория справедливости.** Эту теорию в 1963 г. создал американский социальный психолог **Джон Стэйси Адамс**, утверждавший, что *на мотивацию человека в значительной степени влияет справедливость оценки его работы и ее результатов, особенно в сравнении с достижениями других людей.* Если сотрудник видит, что к нему подходят с той же меркой, что и к остальным, он удовлетворен и активен. Если же сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, у обделенного работника возникает психологическое напряжение, которое может устраняться двумя путями: снижением затрачиваемых трудовых усилий или повышением размера вознаграждения. Чувство неудовлетворенности может возникнуть даже при высоком уровне вознаграждения, т.е. исполнитель всегда мысленно оценивает следующее отношение:

$$\frac{\text{Индивидуальные доходы}}{\text{Индивидуальные затраты}} = \frac{\text{Доходы других лиц}}{\text{Затраты других лиц}} \quad (6)$$

В **затраты** включаются не только усилия человека по выполнению данной работы, но и стаж его работы в организации, уровень квалификации, возраст, социальный статус и т.д. Однако при таком подходе возможны ошибки, связанные с субъективной оценкой справедливости.

Основной вывод из теории справедливости для практического менеджмента: до тех пор, пока сотрудник не будет считать, что получает справедливое вознаграждение, он не станет прилагать к работе значительных усилий. Однако надо помнить, что восприятие и оценка вознаграждений субъективны, люди сравнивают себя с коллегами и выполняющими сходную работу сотрудниками других организаций. Поэтому менеджерам необходимо вести разъяснительную работу с подчиненными, получающими меньшее вознаграждение, объясняя им причины такого положения дел (например, меньший, чем у других сотрудников, опыт работы и, как следствие, более низкая эффективность труда) и обещая, что в соответствии с ростом эффективности труда повысится и вознаграждение.

в) **Модель Портера–Лоулера** (рис. 18). Американские специалисты в области менеджмента **Лайман Портер** и **Эдвард Лоулер** (род. в 1938 г.) в 1968 г. создали теорию, которая *объединила в себе теории ожиданий и справедливости*. Согласно модели Портера–Лоулера **достигнутые сотрудником результаты напрямую зависят от следующих переменных:**

- 1) затраченные усилия;
- 2) способности и характерные особенности человека;
- 3) осознание человеком своей роли в процессе труда.

Уровень затраченных усилий зависит от таких параметров, как:

- 1) ценность вознаграждения;
- 2) степень уверенности человека в том, что затраченные им усилия будут вознаграждены.

Достижение требуемого уровня результативности работы может повлечь за собой:

- 1) **внутренние вознаграждения** (например, осознание важности проделанной работы, чувство компетентности и самоуважения и т.д.);
- 2) **внешние вознаграждения** (например, премия, похвала со стороны начальства, карьерный рост и т.д.).

Внешние и внутренние вознаграждения в сочетании с осознанием их справедливости приводят к удовлетворенности человека выполненной им работой. Таким образом, удовлетворенность работника выступает мерилем ценности полученного им вознаграждения. Степень полученной работником удовлетворенности влияет на восприятие им будущих ситуаций и его поведение в этих ситуациях.

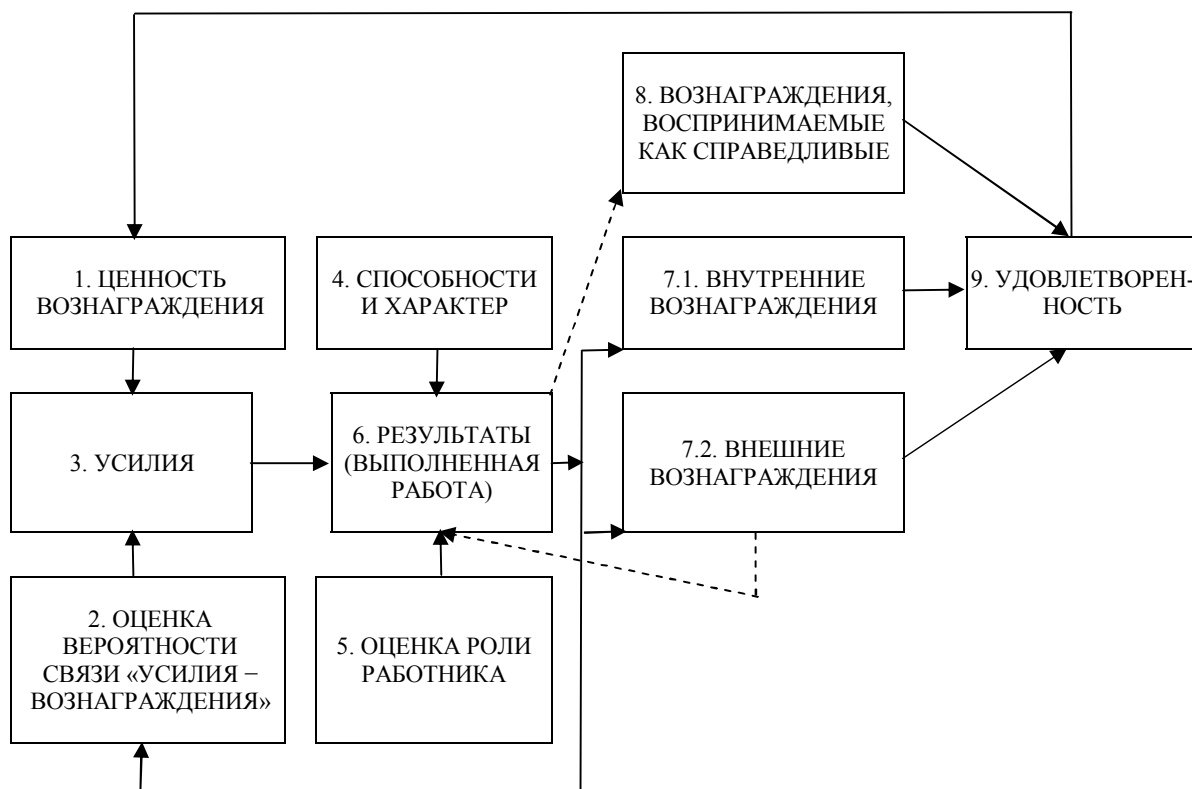


Рис. 18

Применительно к практическому менеджменту модель Портера–Лоулера меняет некоторые установки. Ранние теории человеческих отношений утверждали, что удовлетворенность работника ведет к высоким трудовым показателям. Этой точки зрения до сих пор придерживаются многие менеджеры-практики. Портер и Лоулер показали, что чувство хорошо выполненной работы ведет к удовлетворенности работника и способствует повышению результативности его труда.

4.3 Система мотивации труда персонала организации

В любой организации представлены все типы людей, и применение той или иной теории мотивации определяется удельным весом работников конкретного типа в коллективе. На основе выбранной классификации нужд администрация и кадровая служба организации выстраивают систему мотивации труда персонала. Труд максимально мотивирован только тогда, когда работник может удовлетворить свои нужды исключительно за счет собственной трудовой деятельности.

При разработке системы мотивации персонала надо учитывать фазу экономического цикла, в которой находится организация:

а) *в фазе экономического роста* наиболее действенны стимулы, связанные с денежным премированием, должностным продвижением,

повышением самостоятельности и ответственности, поощрением увеличения продуктивности и расширением производства;

б) *в период экономической стабильности* надо сосредоточиться на совершенствовании управления, увеличении объема продаж и выявлении творческих идей, повышающих конкурентоспособность продукции;

в) *в фазе экономического спада* требуется стимулирование улучшения качества продукции и снижения ее себестоимости, а также повышения эффективности рекламы.

Человек, как правило, всегда мотивирован своей деятельностью. Он может рационально объяснить причины своих поступков, указав на обстоятельства, побудившие его к выбору именно этой деятельности. *Совокупность устойчивых мотивов – направленность личности*, которую характеризуют ее *интересы, склонности, убеждения и идеалы* (т.е. *мировоззрение*).

Для эффективного мотивирования труда необходимо сделать следующее:

а) определить набор благ, отражающий основные нужды и интересы сотрудника;

б) определить уровень удовлетворения нужд и интересов сотрудника;

в) конкретизировать виды трудовой деятельности, которые необходимы организации и к выполнению которых целесообразно мотивировать сотрудников;

г) увязать определенные виды деятельности с набором благ и льгот.

Предпосылками к обеспечению достаточного уровня мотивации должны стать гарантия сохранности рабочего места, справедливая оплата труда с учетом его сложности и достигаемой работником производительности, гласность решений по кадровым вопросам и привлечение сотрудников к участию в управлении.

Мотивирование труда одновременно означает и его *стимулирование* (напомним, что стимулы – это внешние факторы, определяющие выбор человеком определенного типа поведения).

Процесс стимулирования должен отвечать ряду требований:

а) *комплексность* – *единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций организации;*

б) *дифференцированность* – *индивидуальный подход к стимулированию разных работников;*

в) *гибкость и оперативность* – *постоянный пересмотр стимулов в зависимости от происходящих в коллективе и обществе изменений.*

В настоящее время на практике применяются различные виды стимулов трудовой деятельности персонала организаций, которые можно сгруппировать следующим образом (рис. 19).

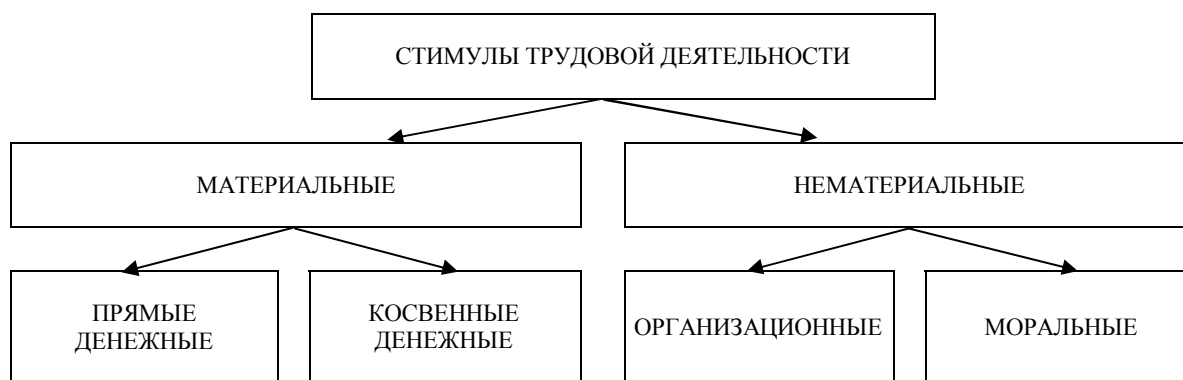


Рис. 19

Теперь подробно охарактеризуем эти стимулы:

а) **Материальные стимулы.** Основным смыслом работы в области материального вознаграждения сотрудников состоит в том, чтобы определить меру труда и размер его оплаты. Разработка оптимальных соотношений в оплате труда различной сложности (т.е. обеспечение соответствия размеров оплаты труда его качественным показателям) является наиболее важным моментом в системе дифференциации заработной платы. Уровень оплаты труда на предприятии должен быть таким, чтобы его работники не завидовали сотрудникам компаний-конкурентов, иначе руководство столкнется с миграцией рабочей силы.

Как показано на рис. 19, к материальным стимулам относятся: прямые денежные и косвенные денежные выплаты. Рассмотрим, каким образом они применяются на практике:

1) **Прямое денежное вознаграждение** (заработная плата, премии, процент от выручки) – это самый очевидный способ, которым организация может вознаградить своих работников.

Наиболее распространенными на практике являются следующие формы оплаты труда и стимулирования персонала:

– **Фиксированный должностной оклад**, дающий сотрудникам уверенность в стабильности предприятия, на котором они работают, а следовательно, и своем завтрашнем дне, кроме того, удобный в планировании для предприятия и его персонала.

Однако **фиксированному должностному окладу присущ серьезный недостаток:** размер заработной платы сотрудника в данном случае не увязывается с результатами его труда.

– **Повременная заработная плата**, определяющаяся по продолжительности рабочего времени без учета производительности труда. Однако сотрудник получает зарплату не просто за присутствие на рабочем месте: от него ожидается определенная (нормальная для данной категории сотрудников) выработка.

Повременная заработная плата может быть рассчитана с использованием следующей формулы:

$$\text{Повременная зарплата} = \text{Количество отработанного времени} \times \text{Часовая тарифная ставка.} \quad (7)$$

Тарифная ставка устанавливается в соответствии с единой тарифной сеткой (ЕТС) и тарифно-квалификационными справочниками. ЕТС строится в виде шкалы квалификации и оплаты труда сотрудников: от рабочих низшего уровня квалификации до руководителей высших органов законодательной и исполнительной власти. Тарифная ставка первого разряда определяется на основе минимальной заработной платы и служит основой для дальнейшей дифференциации оплаты труда по профессионально-квалификационным группам работников с использованием тарифной сетки. Установленные по этим группам тарифы представляют собой социальную гарантию минимальной оплаты труда наемных работников соответствующей квалификации с учетом законодательно установленной продолжительности их рабочего времени, выполнения ими норм труда и возложенных на них обязанностей.

В дополнение к повременной зарплате сотрудникам выплачиваются премии, условия премирования могут оговариваться в трудовом соглашении. Повременная зарплата выплачивается руководителям, служащим, специалистам, а также рабочим, результаты деятельности которых не поддаются точному учету и измерению либо не требуют их вовсе.

Повременная зарплата имеет ряд недостатков:

- от работников сложно добиться высокой производительности труда, поскольку нет стимулов к ее повышению;
- приходится тратить дополнительное время на контроль затрат рабочего времени.

– *Сдельная оплата труда зависит от выработки сотрудника и применяется в основном по отношению к работникам, результаты деятельности которых легко измеримы.*

На практике применяются следующие формы сдельной оплаты труда:

- *прямая сдельная зарплата, величина которой определяется в зависимости от объема выполненной работы по единой расценке за единицу продукции;*
- *косвенно-сдельная зарплата применяется в отношении работников, обслуживающих других сотрудников организации;*
- *сдельно-прогрессивная зарплата предусматривает оплату труда по прямым расценкам при установленной исходной норме выработки, произведенное сверх этого оплачивается по повышенным расценкам;*
- *сдельно-премиальная зарплата сочетает сдельный заработок с премией за качественные и количественные результаты работы;*
- *аккордная зарплата предусматривает вознаграждение за комплекс различных работ с указанием предельного срока их выполнения.*

В дополнение к сдельной заплате сотрудникам периодически выплачиваются премии, условия премирования могут оговариваться в трудовом соглашении.

Сдельная оплата труда не лишена недостатков: ее использование часто провоцирует снижение качества выполняемых работ и игнорирование техники безопасности, поскольку для работника главным становится дать некий количественный результат.

– *Процент от выручки стимулирует сотрудника* (например, занятого продажами) *зарабатывать как можно больше для компании, а значит и для себя.* При этом, как кажется на первый взгляд, организация только получает средства и ничего не тратит на свой персонал.

Однако здесь прячется **существенный недостаток.** Данная система требует от работника высокой активности и ставит его доходы в прямую и полную зависимость от результатов собственного труда. Приспосабливаются к ней далеко не все, поэтому в организациях, использующих эту систему, часто возникает большая текучесть кадров, в результате приходится тратить много времени, сил и денег на подбор и обучение персонала.

– *Фиксированный оклад плюс процент от выручки ставит зарплату работника в прямую зависимость от финансовых результатов деятельности предприятия,* тем самым стимулируя его заинтересованность в повышении качества оказываемых услуг и расширении их объема.

– *Фиксированный оклад плюс добровольные вознаграждения, выплачиваемые клиентами обслуживаемому персоналу (чаевые).* Это может быть какая-то фиксированная сумма или сумма, привязанная к стоимости оказанной услуги (как правило, не более 10 % от нее). *Такая система оплаты труда повышает доходы контактирующего персонала,* однако есть и **существенный недостаток:** часть использующих эту систему работодателей считает ее основанием для снижения размера зарплаты своих наемных работников.

Если выбирать из всего перечисленного *наиболее рациональный вариант оплаты труда,* то им является **сочетание фиксированной части (оклад) и нефиксированной (премии, бонусы, проценты).** Он дает сотруднику стабильность и в то же время позволяет повысить заработок в случае приложения больших трудовых усилий. Однако **при выборе этой системы оплаты труда персонала надо решить следующие вопросы:**

– *Определить соотношение фиксированной и переменной долей оплаты труда.* Фиксированная часть должна удовлетворять работника, но не совсем, чтобы стимулировать его прилагать дополнительные трудовые усилия и за счет этого увеличивать свой заработок. Самые распространенные сочетания фиксированной и переменной частей зарплаты сегодня составляют: 50/50, 40/60 и 30/70. Выбор соотношения зависит от кадровой политики предприятия и стабильности его положения.

– *Определить обязанности, за которые сотрудник получает фиксированный оклад и переменную часть зарплаты.*

Переменная часть оплаты труда является гибкой системой, основанной на участии работников в прибылях организации и распределении ее доходов. Это не просто новая система оплаты труда, в ее основе лежит новый подход к оценке профессиональной пригодности конкретной личности. Выплаты через участие в прибылях не разовые бонусы или доплаты сверх нормы, а подвижная часть фонда оплаты труда, тесно связанная с конечными результатами деятельности предприятия. Практика показывает, что использование гибких систем участия в прибылях организации позволяет значительно повысить уровень оплаты труда работников при одновременном росте его производительности.

2) *Косвенные денежные выплаты* (оплата праздничных, отпускных дней и дней временной нетрудоспособности; медицинское и дополнительное пенсионное страхование, страхование от несчастных случаев и по длительной нетрудоспособности; оплата туристических путевок, занятий спортом, посещения культурно-массовых мероприятий; дотации на транспорт и питание; обучение персонала) в последнее время играют все более важную роль как часть совокупного дохода наемных работников. Они перестали носить временный дополнительный характер и превратились в жизненную необходимость для работников и членов их семей.

Льготы и выплаты социального плана выгодны обеим сторонам: они не только служат социальной защитой трудящихся, но и позволяют работодателям привлекать и удерживать квалифицированный персонал, способствуют развитию духа лояльности к компании. Тем не менее развивая под давлением сотрудников и профсоюзов систему косвенных денежных выплат, предприниматели обеспокоены тем, что это увеличивает издержки на рабочую силу в целом и ту их часть, которая связана непосредственно с косвенными денежными выплатами. В результате появилась новая разновидность льгот и выплат – *гибкие льготы (гибкие планы по льготам и выплатам)*, суть которых состоит в том, что *более широкий набор льгот и выплат позволяет работникам выбирать в каждый конкретный момент те из них, которые являются для него наиболее насущными*. За счет этого льготы и выплаты приспособляются к текущим нуждам сотрудников предприятия, что устраивает как работодателя, так и персонал.

Например, большой популярностью пользуются банки отпусков, объединяющие оплаченные дни отпусков, больничные дни и т.п. Когда работнику необходимо дополнительно взять какой-либо день (или несколько) для своих нужд, он может воспользоваться запасом дней из этого банка, «выкупить» какое-то их количество в счет будущих отпускных или взять в обмен на другие льготы.

б) Как уже было отмечено (см. рис. 19), **нематериальные способы мотивации подразделяются** на организационные и моральные. Каждый из этих вариантов нематериальной мотивации мы и рассмотрим.

К числу организационных способов мотивации относятся:

1) **Мотивация целями**, которая должна пробудить в сотруднике сознание того, что достижение этих целей принесет всему коллективу организации или подразделения определенные блага. Практика показывает, что работники проявляют больше энергии в достижении целей, которые они себе ставят или в формулировании которых принимают участие.

2) **Мотивация участием в делах организации**, которая предполагает, что ее сотрудникам предоставляется право голоса при решении ряда вопросов (в первую очередь социального характера); они вовлекаются в процесс коллективного творчества, консультирования по специальным вопросам; им делегируются определенные права и ответственность.

3) **Мотивация обогащением труда**, которая заключается в предоставлении работникам более важной, содержательной, интересной, социально значимой работы с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающей возможность осуществлять контроль над ресурсами и условиями труда.

Важнейшим моральным методом мотивации является признание, которое бывает личным и публичным:

1) **Личное признание** состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в докладах высшему руководству организации, представляются ему, получают право подписывать документы, в разработке которых принимали участие, а также право постановки на товар личного клейма, им отправляются персональные поздравления от администрации по случаю праздников и семейных дат.

2) **Публичное признание** заключается в широком распространении информации о достижениях работников (через различные средства пропаганды, награждения и внесение их в специальные книги или на доску почета).

В организациях используются и специфические моральные методы мотивации:

1) **Похвала**, которая должна следовать за любыми достойными действиями исполнителей. К ней предъявляются такие требования, как последовательность, регулярность, дозированность и контрастность (необходимы перерывы). Отсутствие похвалы, особенно за хорошую работу, и неискренняя похвала демотивируют сотрудников, поэтому необходимо разрабатывать объективные критерии данного поощрения.

2) **Критика** тоже должна быть неотвратимой, т.е. следовать за допущенными сотрудником ошибками. Кроме того, она обязана быть конструктивной, стимулировать направленные на устранение сделанных работником ошибок действия и указывать их возможные варианты.

К правилам критики относятся:

- конфиденциальность;
- доброжелательность, создаваемая за счет снижения обвинительного акцента, внесения элементов похвалы, уважительного отношения к личности критикуемого, сопереживания ему, высказывания замечаний в косвенной форме;
- аргументированность;
- подчеркивание возможности устранения недостатков;
- демонстрация готовности прийти на помощь.

Любая критика должна восприниматься как форма помощи в деле устранения допущенных в работе недостатков.

Повышение по службе служит комплексным показателем мотивации, поскольку оно дает сотруднику:

- более высокую заработную плату (материальный мотив);
- более интересную работу (организационный мотив);
- признание заслуг и авторитета личности (моральный мотив).

Этот способ имеет естественные ограничения, связанные с самим сотрудником и с возможностями организации, в которой он работает.

Помимо материальных и нематериальных стимулов, для формирования мотивации работников к эффективной трудовой деятельности важно информировать их о целях компании; ее истории и структуре; принятых в ней методах и стиле управления; функциях, задачах и ответственности, возлагаемых на различных должностных лиц. В последнее время эта работа приобретает особое значение, сущность подобной стратегии мотивации персонала состоит в том, чтобы сделать всех работников, включая рядовых, прямыми участниками процессов совершенствования деятельности предприятия, пробудить в них гордость за свою компанию и желание сделать ее лучше, чем конкурирующие бизнес-структуры. Самые передовые в этом смысле предприятия вырабатывают систему культуры обслуживания: формируют философию компании, утверждают стандарты обслуживания клиентов и общения с ними, разрабатывают и внедряют фирменный стиль компании (логотип, униформа персонала, единые принципы оформления рабочих помещений, деловых бумаг, технической и иной документации, визиток сотрудников, сувенирной продукции и т.д.).

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение мотивации.
2. В чем заключается смысл ранних теорий мотивации? Покажите принципиальную разницу между ними.
3. Охарактеризуйте основополагающие для современных теорий мотивации понятия «нужда» и «вознаграждение».

4. Объясните разницу между воздействующими на поведение человека мотивами и стимулами.
5. В чем проявляется закон результата?
6. Что свойственно всем содержательным теориям мотивации? Какие именно теории относятся к этой группе?
7. Охарактеризуйте вклад, который внес в изучение мотивации А. Х. Маслоу. Перечислите свойственные созданной им теории недостатки.
8. Какие нужды описывает теория Д. К. МакКлелланда?
9. Каким образом была разработана теория Ф. Герцберга и в чем состоит ее сущность?
10. Какие процессуальные теории мотивации вы можете назвать? В чем их принципиальное отличие от содержательных теорий?
11. Опишите созданную В. Врумом теорию ожиданий.
12. Какие практические выводы могут сделать менеджеры из теории справедливости?
13. Каким образом Л. Портеру и Э. Лоулеру удалось объединить в своей модели теории ожиданий и справедливости?
14. Покажите, как фаза экономического цикла, в которой находится организация, сказывается на применяемой в ней системе мотивации персонала.
15. Перечислите требования, которые предъявляются к процессу стимулирования.
16. Дайте характеристику наиболее распространенным формам оплаты труда и стимулирования работников.
17. Почему косвенные денежные выплаты получают все большее распространение?
18. Какие способы мотивации персонала принадлежат к числу организационных?
19. Охарактеризуйте моральные методы мотивации работников.
20. За счет чего, кроме материальных и нематериальных стимулов, можно формировать мотивацию работников к эффективной трудовой деятельности?

Тема 5. КООРДИНАЦИЯ

5.1 Сущность процесса коммуникации

Сущность функции координации заключается в обеспечении согласованности действий всех звеньев системы управления и совершенствовании установленного режима работы.

Цели координации состоят в установлении взаимодействия в работе производственных подразделений, руководителей и специалистов, а также устранении помех и отклонений от заданного режима работы.

Координация осуществляется путем проведения совещаний, личных контактов между руководителями, согласования рабочих планов и графиков, внесения в них корректив, увязывания работы между исполнителями.

Для выполнения функции координации необходимо создание эффективной *системы обратной связи*, т.е. получение данных о результатах. Система обратной связи позволяет руководству выявить непредвиденные проблемы и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути движения к поставленным целям.

Из вышесказанного становится очевидно, что функция координации предполагает *взаимодействие, обмен информацией, т.е. коммуникацию* между руководством и подчиненными в рамках организации.

Термин «коммуникация» происходит от латинского «communico» – общее, т.е. передающий информацию пытается установить некую общность с ее получателем. Поэтому *коммуникация* может трактоваться как *передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов. В ходе процесса коммуникации отправитель и получатель информации проходят четыре взаимосвязанных этапа:*

а) *Генерирование идеи или отбор информации* – отправитель решает, какую идею необходимо донести до получателя.

б) *Кодирование и выбор канала передачи информации* – предназначенная для передачи идея кодируется в определенные символы (слова, интонацию, жесты) и за счет этого превращается в сообщение; затем выбирается совместимый с типом использованных для кодирования символов канал (устная речь, письмо, электронные средства: компьютер, электронная почта, видеозаписи и видеоконференции). Наиболее эффективно использование комбинации нескольких каналов передачи информации (например, устного и письменного сообщений).

в) *Передача закодированной информации* – отправитель использует выбранный канал для доставки сообщения до получателя.

г) *Декодирование полученной информации* – процесс перевода использованных отправителем символов в мысли получателя.

Мы описали действия, которые предпринимают отправитель и получатель информации в ходе коммуникации. Однако если посмотреть на процесс более широко, включить в него эти взаимодействующие стороны, информацию, которой они обмениваются, и способ ее передачи, а также влияние среды, в которой проходит процесс коммуникации, то можно представить его в виде модели, изображенной на рис. 20.

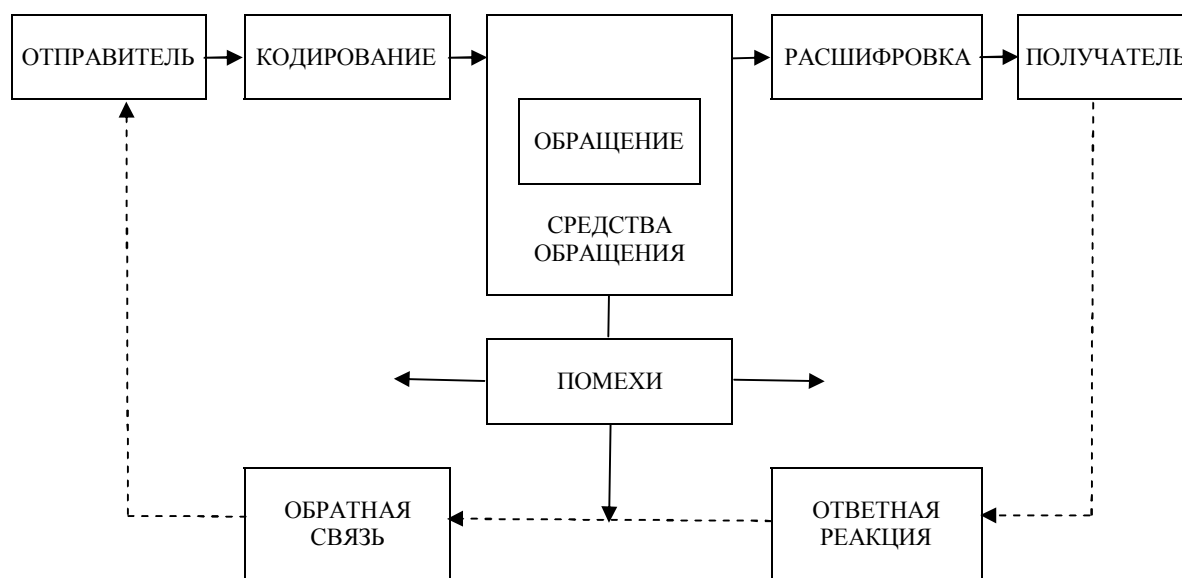


Рис. 20

Теперь остановимся на характеристике каждого компонента данной модели.

Основными участниками коммуникации являются:

- а) *отправитель* – лицо, генерирующее идею или отбирающее информацию для передачи;
- б) *получатель* – лицо, получающее обращение и интерпретирующее содержащуюся в нем информацию.

Основные орудия коммуникации – это:

- а) *обращение* – информация, закодированная отправителем при помощи набора символов;
- б) *средства обращения* – каналы коммуникации, по которым обращение передается от отправителя к получателю.

К основным функциональным составляющим процесса коммуникации относятся:

- а) *кодирование* – процесс представления мысли в символической форме;
- б) *расшифровка* – процесс, в ходе которого получатель придает значение символам, переданным отправителем;
- в) *ответная реакция* – набор откликов получателя, возникших в результате контакта с обращением;

г) **обратная связь** – часть ответной реакции, которую получатель доводит до сведения отправителя, обеспечивая обратную связь; в ходе этого отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Обратная связь помогает повысить эффективность процесса коммуникации, она позволяет определить, в какой мере было понято сообщение, поверил ли ему получатель, усвоил ли он его и согласен ли он с ним.

Последний компонент модели процесса коммуникации – **помехи**, т.е. появление в процессе коммуникации незапланированных вмешательств среды или искажений, в результате чего к получателю поступает обращение, отличное от того, что посылал отправитель. Определенные помехи есть всегда, и некоторое искажение смысла происходит на каждом этапе процесса коммуникации. Источниками помех могут стать язык (вербальный или невербальный); различия в восприятии, изменяющие смысл во время кодирования и декодирования; различия в статусе менеджеров и подчиненных и т.д.

По взаимодействующим сторонам коммуникации можно классифицировать следующим образом (рис. 21).

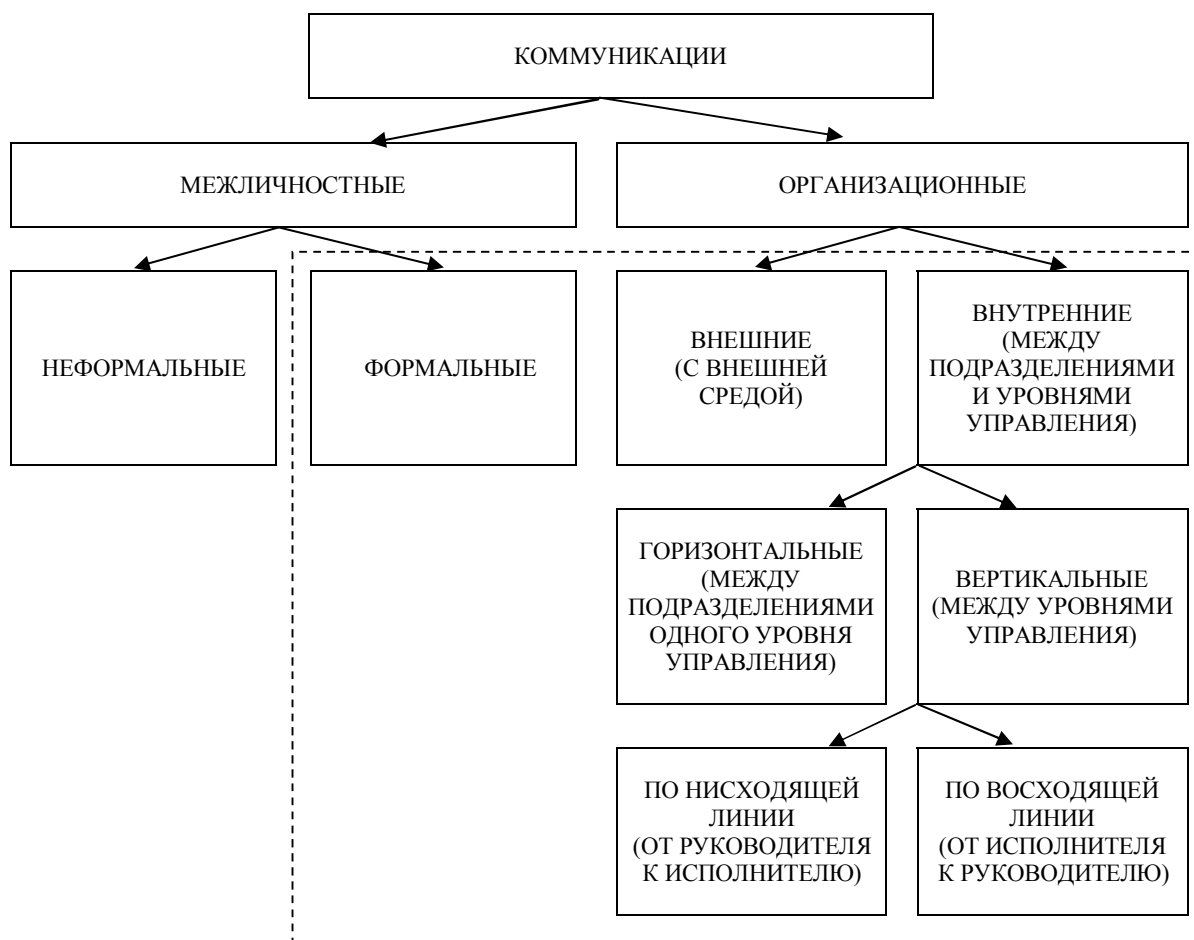


Рис. 21

Управленцы тратят на коммуникации большую часть своего времени (по данным экспертов, от 75 до 95 %). Им приходится общаться, исполняя роли межличностного общения, информационные роли и роли, связанные с принятием решений и выполнением управленческих функций. Таким образом, коммуникации являются неотъемлемой частью всех основных видов деятельности менеджера и поэтому их принято называть связующим процессом.

5.2 Межличностные коммуникации

Наряду с формальными взаимоотношениями, о которых будет говориться в следующем параграфе, в каждом трудовом коллективе присутствуют и неформальные связи. Механизм образования формальных и неформальных групп (организаций) иллюстрирует рис. 22.

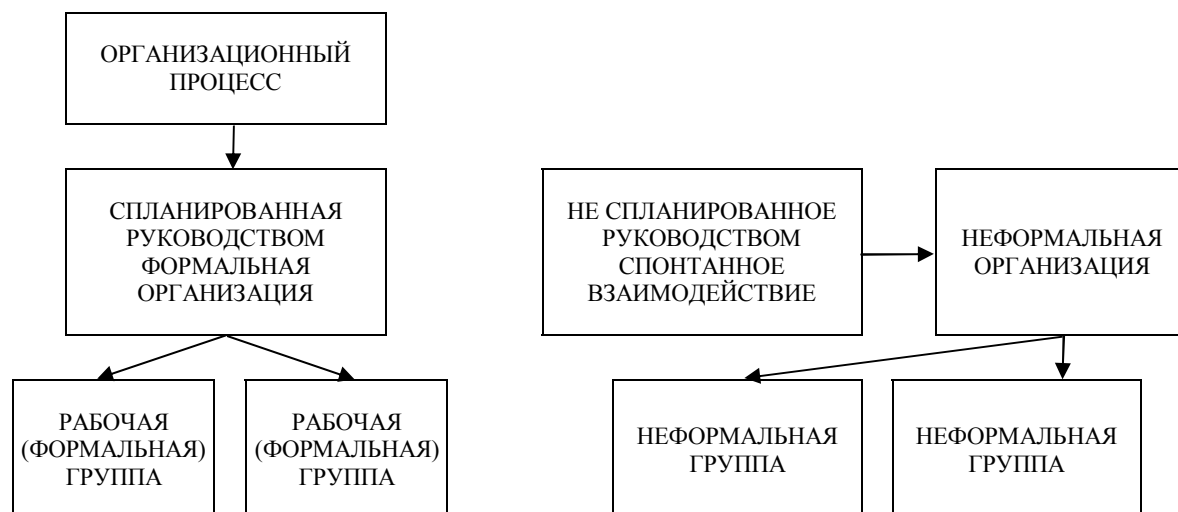


Рис. 22

Формальная группа (организация) – группа работников, созданная по воле руководства для достижения целей организации.

Неформальная группа (организация) – стихийно образовавшаяся группа работников, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей. Отношения между ее членами складываются на основе личной симпатии, общности взглядов, склонностей и интересов, взаимодействие людей – это основа неформальной организации.

Вступать в неформальные отношения людей побуждают следующие причины:

а) **Чувство принадлежности.** Большинство формальных организаций сознательно лишают работников возможности социальных контактов, поэтому они вынуждены обращаться к неформальным организациям, чтобы обрести эти контакты.

б) *Взаимопомощь*. Чаще всего люди предпочитают использовать помощь коллег, поскольку считают, что, обратившись за помощью к руководству, продемонстрируют ему собственную некомпетентность, снижая тем самым свою репутацию.

в) *Защита*. Люди нуждаются в чувстве единства и защищенности, которое им дает членство в неформальной группе.

г) *Общение*. Во многих формальных организациях система внутренних контактов довольно слаба, а в ряде случаев руководство сознательно скрывает от подчиненных определенную информацию, поэтому доступ к получению некоторых сведений становится возможным только в неформальной организации.

д) *Симпатия*. Люди стремятся к общению с теми, кто им симпатичен, и поэтому часто присоединяются к неформальным группам, в которые входят приятные им люди.

Неформальным организациям присущ ряд признаков, которые отчасти сближают их с формальными организациями:

а) *Социальный контроль*. В неформальной группе устанавливаются и укрепляются нормы приемлемого группового поведения.

б) *Сопротивление переменам*. В определенной мере это связано с опасностью изменений для существования неформальной группы.

в) *Неформальные лидеры*. В отличие от лидера формальной организации, обладающего поддержкой в виде делегированных ему официальных полномочий и действующего в отведенной функциональной области, неформальный лидер основывает свою власть на признании его членами группы. Он выполняет две важные функции: поддерживает и укрепляет существование группы, а также помогает ей достичь поставленных целей.

Существование неформальных групп в организациях – очень распространенное явление. Их влияние на деятельность организации может быть весьма значительным: неформальные группы, как правило, укрепляют трудовой коллектив и способствуют повышению результативности его деятельности, однако их действия могут быть и противоположно направлены. **Власть неформальной группы может проявляться следующими способами:**

а) *Неформальные коммуникации*. По этим каналам информация передается значительно быстрее, чем через официальные источники.

б) *Способность действовать или бездействовать*. Неформальная группа может работать на то, чтобы продвигать вперед или тормозить развитие организации.

Влияние неформальных отношений можно контролировать, для этого менеджер должен иметь четкое представление о том, почему и как функционирует эта организация; понимать, насколько она может быть ценной для достижения организационных целей; выявлять неформальных лидеров и по возможности руководить ими.

Как уже было сказано, управленцы тратят на коммуникации бóльшую часть своего времени и, конечно, стремятся сделать их как можно более эффективными. Однако необходимо учитывать, что **эффективность межличностных коммуникаций способны снижать следующие барьеры:**

а) **Восприятие** – процесс, благодаря которому люди отбирают, организуют и интерпретируют информацию, создавая в своем сознании картину окружающего мира.

В области восприятия возникают барьеры двух видов:

1) Первый барьер связан с конфликтом сфер деятельности отправителя и получателя информации. Поскольку накопленный ими опыт может сильно различаться, то и информацию эти люди воспринимают избирательно, с учетом своих интересов, потребностей, эмоционального состояния и условий среды. В результате закодированные отправителем идеи искажаются и понимаются получателем не в полной мере.

2) Второй барьер обусловлен отношением (установками) участников процесса коммуникации. **Отношение (установки)** – предпочтения и антипатии, неприязнь или тяготение к предметам, людям, группам или к любым другим опознаваемым аспектам окружающей среды.

Взаимоотношения менеджеров и их подчиненных складываются на основе их прошлых контактов и существенно влияют на будущее. Менеджер, не формирующий позитивного климата в отношениях с окружающими, ограничивает поток будущих коммуникаций, снижает точность понимания передаваемой информации и способствует формированию в своем подразделении атмосферы недоверия.

б) **Семантика**. Цель коммуникации – это достижение понимания сообщения. В процессе коммуникации люди обмениваются вербальными (слова) и невербальными (интонации, тембр голоса, мимика, жесты, позы) символами. В данном случае речь пойдет о вербальных символах. **Семантика** – наука, изучающая способы использования слов и передаваемые ими значения.

Одни и те же слова могут иметь для разных людей разные значения, что определяется их личным опытом и **контекстом**, т.е. ситуацией, в которой использован символ. Поэтому смысл, вложенный в сообщение отправителем, не всегда верно воспринимается его получателем. Особенно остро эта проблема стоит перед компаниями, работающими в иноязычной среде, возникая как во время деловых переговоров, так и в общении с потребителями.

в) **Невербальные коммуникации**. Чаще всего невербальная коммуникация осуществляется одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Как показывают исследования, 55 % сообщений люди воспринимают через выражение лица, позы и жесты собеседника и еще 38 % – через его интонации и голосовые модуляции. Таким образом, на долю слов приходится всего 7 % значения, поэтому

зачастую гораздо важнее не то, что говорят друг другу менеджер и подчиненный, а как они это делают. Если невербальные символы не соответствуют идее, которую необходимо передать собеседнику, то возникают помехи, способные привести к неверному восприятию сообщения.

Как и семантические, невербальные барьеры часто возникают в ходе взаимодействия людей, принадлежащих к разным культурам.

г) **Неэффективная обратная связь.** Недостаточно отлаженная обратная связь или ее абсолютное отсутствие не дают отправителю сообщения возможности контролировать и корректировать процесс коммуникации.

д) **Неэффективное слушание.** Далеко не все люди способны максимально эффективно слушать собеседника (по результатам исследований, эффективность менеджеров в процессе слушания в среднем составляет 25 %). Это обстоятельство крайне негативно сказывается на идущих в организации коммуникационных процессах.

Специалисты в области менеджмента считают, что **помочь преодолению барьеров, препятствующих эффективным межличностным коммуникациям, способны:**

а) **Четкое формулирование идеи до ее передачи.** Вопросы, проблемы или идеи, которые необходимо донести до сотрудников предприятия, должны систематически обдумываться и тщательно анализироваться.

б) **Учет возможности возникновения семантических проблем.** Формулируя сообщение, надо стараться не употреблять двусмысленных слов и фраз.

в) **Контроль за жестами и интонацией.** Общаясь с людьми, необходимо соблюдать баланс между отправляемыми собеседнику сигналами: невербальные символы должны полностью соответствовать произносимым словам.

г) **Открытость и сопереживание собеседнику.** Пытаясь понять собеседника, сопереживая ему, можно повысить эффективность процесса коммуникации: адаптировать способ кодировки и передачи сообщения к конкретному человеку и ситуации, а также снизить вероятность неверного понимания при декодировании сообщения.

д) **Налаживание обратной связи.** Для руководителей очень важно знать степень понимания подчиненными переданного им сообщения. **Обратную связь можно устанавливать разными способами:**

1) задавая работникам вопросы о сути полученного распоряжения или прося их изложить услышанное;

2) наблюдая за жестами и интонациями получающего распоряжение сотрудника;

3) наблюдая за первыми результатами проделанной в соответствии с распоряжением работы;

4) проводя в отношении подчиненных политику открытых дверей.

5.3 Организационные коммуникации

Как было показано на рис. 21, **организационные коммуникации подразделяются на две группы**: внешние и внутренние. В данном параграфе мы рассмотрим каждую из них:

а) **Внешние организационные коммуникации**. Рассматривая компоненты стратегического планирования (см. п. 2.2), мы подробно охарактеризовали факторы внешней среды предприятия, влияющие на успех его деятельности. Все они требуют осуществления эффективных коммуникаций.

Для коммуникации с заинтересованными лицами и структурами предприятия используют множество различных инструментов. К реальным и потенциальным потребителям они обращаются с помощью рекламы и других средств стимулирования сбыта. Выполняя требования государственных органов, предприятия составляют подробные письменные отчеты о финансовом состоянии, маркетинговых мероприятиях, условиях труда, возможностях карьерного роста персонала, предоставляемых ему льготах и т.д. Пытаясь влиять на законодательные органы, они привлекают лоббистов и стараются получить поддержку различных политических групп. При наличии профсоюза организациям приходится общаться с законными представителями наемных работников, при его отсутствии – доводить до персонала сведения о выгодах такой ситуации. Все перечисленное – это далеко не полный перечень способов коммуникации, которые компании используют, реагируя на факторы внешней среды и происходящие в ней события.

Кроме того, дискуссии, совещания, телефонные переговоры, документация распорядительного характера и прочие виды общения внутри организации часто являются реакцией на возникающие во внешней среде возможности или угрозы.

б) **Внутренние организационные коммуникации**. В коммуникационной структуре предприятия выделяются горизонтальные и вертикальные связи, которые связаны с разделением труда.

1) **Горизонтальное разделение труда** – *разделение всей работы на составляющие компоненты, т.е. расчленение общего трудового процесса на различные частные, непрерывные, обособленные виды деятельности со специализацией производства и исполнителей.*

Горизонтальное разделение труда, как правило, осуществляется, по функциональному и квалификационному признакам:

– **Функциональное разделение труда** *основывается на специализации работников по видам деятельности: обособлении отдельных функций и выделении соответствующих работников для их выполнения (например, менеджер по работе с клиентами, менеджер по рекламе, менеджер по закупкам и т.п.).*

– *Квалификационное разделение труда* основывается на том, что при определении видов трудовой деятельности исходят из сложности работ и необходимой для их выполнения квалификации.

В данном случае используются профессиональные стандарты, которые содержат:

- перечень должностных обязанностей для разных квалификационных уровней,
- перечень требуемых для выполнения должностных обязанностей основных знаний и навыков,
- сведения о необходимом уровне профессионального образования и обучения персонала.

На основе квалификационных требований, трудового законодательства и ГОСТов разрабатываются должностные инструкции, содержащие сведения о функциях, должностных правах и обязанностях, а также ответственности работников. Они позволяют закрепить организационно-правовые основы деятельности персонала, рационально распределить обязанности между сотрудниками и объективно оценивать труд каждого из них.

2) *Вертикальное разделение труда* – связи подчинения, необходимость в которых появляется при наличии нескольких уровней управления.

В укрупненном плане вертикальное разделение труда осуществляется по следующим направлениям:

- *общее руководство* – выработка и воплощение главных, перспективных направлений деятельности предприятия;
- *технологическое руководство* – разработка и внедрение прогрессивных технологий;
- *экономическое руководство* – стратегическое и тактическое планирование, анализ экономической деятельности, обеспечение рентабельной работы предприятия;
- *оперативное управление* – составление и доведение до исполнителей оперативных планов, расстановка исполнителей по рабочим местам, их инструктирование, организация систематического контроля за ходом производственного процесса;
- *управление персоналом* – подбор, расстановка и развитие трудовых ресурсов предприятия.

Общая классификация уровней управления и выполняемые менеджерами в зависимости от того, к какому уровню управления они принадлежат, обязанности могут быть представлены в виде схемы (рис. 23). Данная классификация имеет самый общий вид. Характеристика состава и функций менеджеров на каждом из уровней управления может существенно изменяться в зависимости от размера и вида организации, ее отраслевых и территориальных особенностей, а также ряда других факторов.



Рис. 23

Руководители на всех уровнях осуществляют не только чисто управленческие, но и исполнительские функции. Данное обстоятельство обусловлено тем, что любой менеджер выполняет два вида заданий: связанные с принятием управленческих решений и с выполнением работ по специальности. Однако по мере того как повышается уровень управления, удельный вес исполнительских функций снижается. Практика показывает, что на высшем уровне он занимает всего 10 %, на среднем – не более 50 %, на низовом – около 70 % от общего рабочего времени менеджера.

Вертикальное разделение труда является необходимым условием успешной групповой работы. Главная характеристика вертикальной иерархии – это формальная подчиненность сотрудников на каждом уровне управления. Руководитель высшего уровня может иметь в своем подчинении несколько представляющих различные функциональные области руководителей среднего звена, которым, в свою очередь, подчиняется определенное количество линейных руководителей. Здесь возникает такое

понятие, как **диапазон контроля** – число сотрудников, подчиненных одному руководителю, или предельное число объектов, которыми можно эффективно управлять.

Средняя величина диапазона контроля составляет от семи до десяти человек. На высшем уровне управления она снижается до четырех–пяти, а на низшем может достигать 20–30 и значительно больших значений. Узкий и широкий диапазоны контроля имеют как свои преимущества, так и недостатки. Первый из них дает руководителю возможность поддерживать постоянные контакты с подчиненными, обмениваться с ними необходимой информацией, более качественно управлять ими. Однако есть опасность того, что управленец будет излишне вмешиваться в дела подчиненных и ограничивать свободу их поведения. При широком диапазоне контроля руководитель может оказаться перегруженным координацией текущей работы подчиненных и потерять из вида стратегические задачи.

Чтобы реализовать весь заложенный в предприятии потенциал, руководству необходимо ввести в организационную структуру механизм координации и интеграции всех составляющих его подразделений.

Необходимость в **координации** существует всегда: если руководство не создаст ее формальных механизмов, сотрудники предприятия не смогут выполнять работу согласованно, а некоторые из них получают возможность сосредоточиться на достижении своих личных, а не организационных целей. Однако особенно насущной необходимостью в координации становится, когда работа четко делится и по горизонтали, и по вертикали.

Горизонтальная координация предполагает контакты сотрудников одного уровня.

Вертикальная координация предполагает, что менеджеры контролируют работу подчиненных, которые отчитываются перед ними.

Интеграция представляет собой процесс достижения единства усилий всех подсистем и подразделений предприятия для реализации его задач и целей.

Первостепенным условием интеграции является единство целей, которое не позволяет отдельным структурным подразделениям сосредотачиваться на удовлетворении собственных интересов и тянуть предприятие в разных направлениях, напрасно растрачивая свои и его силы. Высшее руководство компании должно постоянно держать в поле зрения ее общие цели и столь же постоянно напоминать подчиненным о необходимости концентрировать свои усилия в направлении достижения общих целей.

Методы достижения эффективной интеграции выбираются в зависимости от среды, в которой действует организация. Основные из них приведены в табл. 5.

Влияние внешней среды организации
на применяемые в ней методы интеграции

Типы внешней среды	Типы организаций	Методы интеграции
Относительно устойчивая и прогнозируемая внешняя среда, характеризующаяся медленными изменениями рынка, используемых технологий и конкурентов	Организация, использующая технологии массового производства и рабочую силу невысокой квалификации	Правила, процедуры, графики, иерархические структуры управления
Подвижная и изменчивая внешняя среда, характеризующаяся быстрыми изменениями рынка, используемых технологий и конкурентов	Организация, использующая гибкие и индивидуальные технологии производства с разнообразными задачами и квалифицированной рабочей силой	Многофункциональные творческие коллективы, рабочие группы, личные взаимосвязи, сводные комитеты и совещания

Все организации заинтересованы в повышении эффективности своих коммуникаций, однако не всем удается этого добиться, поскольку существуют **барьеры, препятствующие эффективным организационным коммуникациям**:

а) **Искажение сообщений**. При движении информационных потоков в организации их смысл несколько меняется.

Причины искажений бывают разными:

1) Барьеры в межличностных коммуникациях, которые уже были нами рассмотрены (см. п. 5.2).

2) **Фильтрация** – искажение сообщений по мере их перемещения по вертикали либо на одном уровне организации (из отдела в отдел). Фильтрация информации в организациях – естественный процесс: она позволяет передавать на каждый уровень только касающиеся его сообщения; кроме того, сведения перед отправкой в другие подразделения данного уровня суммируются и обобщаются с целью ускорения информационного потока или повышения четкости передаваемого сообщения.

Главная причина искажения сообщений, идущих от руководства к подчиненным, состоит в том, что фильтрация проводится менеджерами, и здесь опять возникает влияние межличностных барьеров: становится возможным отсеивание необходимых сведений или чрезмерное сокращение предназначенных для передачи сообщений. В результате до подчиненных доходит искаженная информация (как показывают исследования, из содержания отправленного советом директоров сообщения до вице-президентов доходит только 63 %, до директоров предприятий – 40 %, а до рабочих – не более 20 %).

Сообщения, передающиеся от подчиненных к руководителям, могут искажаться по нескольким причинам:

– *Разница в статусе организационных уровней.* Менеджеры высшего звена обладают более высоким статусом, на низших уровнях в большинстве случаев проявляется тенденция к передаче им лишь положительной информации, поскольку сотрудники стремятся получить одобрение руководителя и говорят ему только то, что он хочет услышать.

– *Недооценка информации, идущей снизу вверх менеджерами среднего звена.* Управленцы этого уровня чаще всего уделяют первостепенное внимание информации, идущей от руководителей к подчиненным и в гораздо меньшей степени заинтересованы в передаче идущих в обратном направлении сообщений.

– *Страх перед наказанием.* Это касается предоставления руководству информации о негативных результатах деятельности подчиненных, которая может иметь для них отрицательные последствия.

– *Ощущение бесполезности.* Если подчиненные понимают, что передача руководству требующей реакции с его стороны информации не будет иметь никаких последствий, их стремление отправлять достоверные сообщения резко снижается.

б) *Коммуникационные перегрузки.* В современном информационном обществе люди часто перегружены информацией. Находящийся в такой ситуации менеджер не способен эффективно реагировать на получаемые сообщения.

в) *Неэффективная организационная структура.* Менеджер, работающий в организации, структура которой плохо продумана, не имеет достаточных возможностей планирования и достижения намеченных целей. **Эффективность организационных коммуникаций способны снизить следующие проблемы:**

- 1) многочисленность уровней управления;
- 2) неправильные подходы к созданию и использованию структурных подразделений, использованию персонала, а также политика властных взаимоотношений и распределения рабочих заданий;
- 3) конфликты между структурными подразделениями и рабочими группами;
- 4) неэффективная информационная система.

Теперь рассмотрим **способы преодоления барьеров, препятствующих эффективным организационным коммуникациям:**

а) *Регулирование коммуникационного потока.* Менеджеры всех уровней должны знать коммуникационные потребности: собственные, своих руководителей, коллег и подчиненных, а также научиться качественно и количественно оценивать эти потребности.

б) *Управленческие действия.* Менеджерами осуществляется множество действий, направленных на повышение эффективности коммуни-

кационного процесса: регулирование коммуникационного потока, встречи с одним или несколькими подчиненными, а также их общие собрания по поводу распределения рабочих заданий и обсуждения предстоящих преобразований и т.д.

в) **Системы обратной связи.** Обратная связь помогает улучшить не только межличностные, но и организационные коммуникации. На практике применяются различные типы систем обратной связи: посещения подразделений предприятия сотрудниками других его подразделений (например, производственных цехов сотрудниками головного офиса компании) и опросы сотрудников.

г) **Системы сбора предложений.** Эти системы применяются для облегчения восходящих коммуникаций и дают каждому сотруднику организации возможность выдвинуть свои идеи по поводу повышения эффективности ее деятельности. В идеале созданная на предприятии система должна обеспечивать не только сбор предложений, но и возможность объяснить персоналу, почему одни предложения приняты, а другие нет, а также вознаградить сотрудников за ценные идеи.

д) **Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи.** В крупных организациях часто публикуются ежемесячные издания с информацией для персонала: обзоры предложений по вопросам менеджмента, обсуждение проблем охраны здоровья, ответы руководителей на вопросы рядовых работников и т.д. Традиционные печатные издания сегодня дополняют видеогазеты.

е) **Новые информационные технологии.** Колоссальное влияние на распространение и сбор информации на предприятиях оказали компьютерные и телекоммуникационные технологии, позволившие быть в непосредственном контакте находящимся на расстоянии (иногда очень значительном) сотрудникам.

Вопросы и задания для самопроверки

1. В чем состоят сущность и цели координации?
2. Раскройте содержание модели процесса коммуникации.
3. Каким образом можно классифицировать коммуникации?
4. Охарактеризуйте причины, побуждающие людей вступать в неформальные отношения на работе, и признаки неформальных организаций.
5. Опишите барьеры, снижающие эффективность межличностных коммуникаций и способы их преодоления.
6. Как осуществляется горизонтальное разделение труда на предприятии?
7. Что вам известно о вертикальном разделении труда?
8. Дайте определение диапазона контроля.
9. Покажите соотношение между горизонтальной, вертикальной координацией и интеграцией.
10. Какие барьеры препятствуют эффективным организационным коммуникациям? За счет каких мер менеджеры могут обойти эти барьеры?

Тема 6. КОНТРОЛЬ

6.1 Природа, цель и характеристики контроля

Слово «контроль» в основном вызывает негативную реакцию, поскольку для многих означает ограничение, принуждение и подчинение. Из-за этого контроль как функция менеджмента находит наименьшее понимание.

Контроль – процесс обеспечения достижения организацией ее целей. Менеджер начинает выполнять функцию контроля с момента создания организации и формулирования ее целей.

Необходимым контролем делают следующие факторы:

а) **Неопределенность.** Планы и организационные структуры лишь иллюстрируют существующее у менеджеров видение будущего организации. Однако многое может помешать реализации планов: изменение законодательства, доминирующих в обществе ценностей, технологий, условий конкуренции и других переменных внешней среды. Немало неопределенности и в деятельности самой организации: так, разделение труда может способствовать появлению проблем координации и трений между рабочими группами; до сих пор менеджеры не могут точно прогнозировать реакцию работников на инструкции и команды, расширение полномочий и действия руководства; кроме того, значительную долю работы выполняют люди, неспособные, в отличие от машин, действовать абсолютно точно.

б) **Предотвращение кризисных ситуаций.** Каждой организации необходимо выявлять ошибки и исправлять их до того, как они приведут к кризису и помешают ей достичь намеченных целей.

в) **Стимулирование успеха.** Сравнивая достигнутые результаты с запланированными, менеджмент выявляет не только неудачи, но и явные успехи организации, т.е. виды ее деятельности, внесшие наибольший вклад в достижение поставленных целей. В результате становится возможной довольно быстрая адаптация организации к требованиям динамично меняющейся внешней среды.

г) **Всеобъемлющий характер контроля.** Общие функции менеджмента: планирование, организация, мотивация – тесно связаны с ним и по сути своей являются частью общей системы контроля.

Как уже говорилось (см. п. 1.5), **существует три вида контроля:** предварительный, текущий и заключительный. Сейчас подробнее рассмотрим каждый из них:

а) **Предварительный контроль.** Его основным механизмом является реализация правил, процедур и политики, создающихся для поддержки планов и требующих строгого соблюдения, поскольку это позволяет убедиться, что деятельность организации идет в заданном направлении.

Предварительный контроль используют в трех основных областях:

1) **Управление человеческими ресурсами.** В этой сфере предварительный контроль обеспечивается путем тщательного анализа навыков, необходимых для выполнения определенных рабочих заданий, и отбора квалифицированных кандидатов. Повысить вероятность привлечения и сохранения компетентных сотрудников помогают справедливая система оплаты труда, психологические тесты и подробные собеседования в процессе найма. Большинство организаций продолжает предварительный контроль в данной сфере и после приема персонала на работу, проводя тренинги, благодаря которым нанятые сотрудники получают новые навыки раньше, чем начинают фактически исполнять свои обязанности.

2) **Управление материальными ресурсами.** Предприятия, занятые производственной деятельностью, как правило, постоянно осуществляют предварительный контроль своих материальных ресурсов, создавая инженерные стандарты минимально допустимого уровня качества и проводя проверки соответствия этим стандартам поступающих на предприятие материалов. Один из эффективных способов контроля в данном случае – это выбор поставщиков, доказавших, что они могут поставлять материалы нужного качества. К предварительному контролю материальных ресурсов относится и поддержание запасов на уровне, позволяющем не допустить дефицита материалов.

3) **Управление финансовыми ресурсами.** Основной инструмент предварительного контроля в данной сфере – это бюджет, одновременно являющийся и основным механизмом функции планирования. Бюджет дает организации уверенность в том, что она будет иметь средства в момент потребности в них, а также не допускает перерасхода наличных средств организацией в целом или ее отдельными структурными подразделениями.

б) **Текущий контроль.** Он не является текущим в прямом смысле этого слова, поскольку основывается на измерении фактических результатов работы после ее выполнения. Чаще всего так контролируется деятельность подчиненных (обычно их непосредственным начальником). Регулярная проверка работы персонала, а также обсуждение возникающих проблем и предложений по совершенствованию работы позволяют не отклоняться от планов.

в) **Заключительный контроль.** Эта форма контроля предполагает сравнение фактических результатов выполненной работы с желательными и **выполняет две важные функции:**

1) обеспечивает менеджмент данными для планирования, когда в будущем предполагается проведение аналогичных работ;

2) помогает мотивировать персонал (если мотивационные вознаграждения увязываются с достигнутым работником уровнем эффективности).

Чтобы выполнять свою основную задачу (способствовать достижению целей организации), **контроль должен обладать рядом характеристик:**

а) **Стратегический характер.** Деятельность, не имеющую стратегического значения, следует измерять нечасто, и об отклонениях можно никому не сообщать, пока они не станут серьезными. Если же деятельность имеет стратегическое значение, то контроль над ней обязателен, даже если измерить и оценить ее очень сложно.

б) **Сосредоточенность на результатах.** Процесс контроля считается эффективным, если организация фактически достигает желаемых целей и способна сформулировать новые цели, которые позволят ей выжить в будущем.

в) **Соответствие.** Контроль должен соответствовать контролируемому с его помощью виду деятельности, объективно измерять и оценивать то, что действительно важно.

г) **Своевременность.** Эффективная система контроля обеспечивает нужной информацией соответствующих сотрудников до возникновения кризисной ситуации.

д) **Гибкость.** Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким, чтобы его можно было адаптировать к текущим изменениям.

е) **Простота.** Самой эффективной является наиболее простая в применении система контроля. При ее создании необходимо учитывать потребности и возможности людей, которые будут осуществлять контроль и взаимодействовать с системой контроля. Чрезмерная сложность ведет к путанице, а это равноценно отсутствию всякого контроля.

ж) **Экономичность.** Любые издержки организации должны в результате увеличивать ее выгоды и приближать к достижению ее целей. Следовательно, если совокупные издержки на систему контроля превышают приносимые ею выгоды, от нее следует отказаться или ввести менее строгий контроль.

6.2 Процесс контроля

Процесс контроля включает в себя три этапа, представленных на рис. 24.

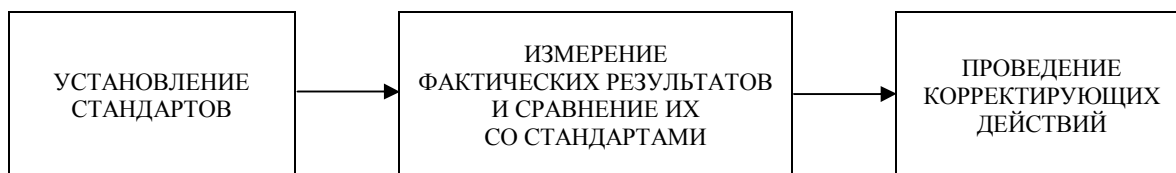


Рис. 24

Сейчас подробно рассмотрим содержание каждого из этапов процесса контроля:

а) **Установление стандартов.** Данный этап подчеркивает тесную взаимосвязь функций контроля и планирования. **Стандарты** – конкретные цели, с учетом которых оценивается прогресс; они являются результатом процесса планирования и должны основываться на целях и стратегиях организации.

Для целей, используемых в качестве стандартов, характерны **показатели результативности** – временной предел и конкретный критерий, с которыми можно сравнивать выполненную работу (например, получить в 2008 г. прибыль в размере 5 млн руб.).

Показатели результативности четко определяют, какой результат надо получить, чтобы достичь намеченных целей, позволяют менеджменту сравнить реально выполненную работу с запланированной и ответить на важные вопросы: «Что надо сделать, чтобы достичь намеченных целей?», «Что еще осталось сделать?». Так, если оказывается, что за первые полгода прибыль составила всего 800 тыс. руб., то, чтобы к концу года достичь намеченной цели (прибыли в размере 5 млн руб.), надо повысить производительность труда.

В приведенном примере речь идет о величинах, для которых легко установить количественные показатели результативности. Однако есть важные организационные цели, которые нельзя выразить количественно, например улучшение морального климата в коллективе. В таких случаях используются косвенные показатели, которые поддаются количественному выражению. Так, низкий показатель текучести кадров, как правило, свидетельствует о высоком уровне удовлетворения людей работой. Эти показатели могут использоваться в качестве показателей результативности при выработке соответствующих стандартов. Например, руководство предприятия может установить такую цель: в следующем году снизить текучесть кадров с 8 до 5 %.

Использование косвенных показателей связано с определенным риском, поскольку они подвержены влиянию других переменных. В нашем примере низкий показатель текучести кадров может быть вызван не высокой степенью удовлетворенности сотрудников своей работой, а сложностью с трудоустройством, вызванной кризисным состоянием экономики. Однако даже субъективный показатель, если помнить о его свойствах и ограничениях, лучше, чем его отсутствие. Не имея какого-то показателя результативности, менеджмент не может эффективно выполнять функцию контроля.

б) **Измерение фактических результатов и сравнение их со стандартами.** В рамках этого этапа процесса контроля менеджеры должны определить, насколько достигнутые результаты соответствуют ожидаемым, и решить, какие отклонения от стандарта допустимы или относительно безопасны.

На данном этапе производятся следующие действия:

1) **Установление масштаба отклонений.** Показатель результативности обеспечивает сотрудников организации четкой и ясной целью. Однако, как показывает практика, организации (за редким исключением) не стремятся достичь ее без малейших отклонений. Одной из характеристик хорошего контрольного стандарта является реалистичный «гарантийный резерв». Руководство организаций устанавливает **масштаб отклонений**, т.е. определяет, *насколько реальные результаты деятельности могут отклоняться от запланированных.*

Определение масштаба отклонений – очень важное решение. Если он слишком большой, может наступить кризис в деятельности организации; если слишком маленький, организация будет реагировать на каждое незначительное отклонение, теряя при этом финансовые и временные ресурсы.

2) **Использование принципа исключения.** Для повышения экономической эффективности системы контроля организация может использовать **принцип исключения (управление по отклонениям)**, состоящий в том, что *система контроля должна приходить в действие только при возникновении серьезных отклонений от стандартов; незначительные по сути своей операции даже не измеряются.*

3) **Измерение результатов.** Цель измерений в бизнесе состоит в повышении прибыли, а не в том, чтобы точно установить, что происходит на предприятии. Эффективная система измерений должна соответствовать контролируемому с ее помощью виду деятельности. Для начала требуется выбрать единицу измерения, которую можно перевести в единицы, присутствующие в стандарте. Так, если стандартом является прибыль, измерение надо вести в денежных единицах или процентах. Здесь действует следующее правило: стандарт должен четко указывать, что необходимо измерять.

Важно, чтобы скорость, частота и точность измерений были максимально согласованы с контролируемой деятельностью. Так, фармацевтические компании должны особенно тщательно контролировать качество своей продукции. Однако они не могут измерять качество большого процента лекарственных средств и делать это очень часто, поскольку в результате придется значительно повысить уровень цен. Поэтому на практике используется выборочное тестирование лекарств из каждой партии, что обеспечивает высокую степень безопасности выпускаемых медикаментов.

4) **Донесение до сотрудников информации о стандартах и результатах.** Система контроля эффективна, только когда соответствующий персонал обладает информацией о стандартах и результатах своей деятельности. Эти сведения должны быть точными, своевременными и позволяющими сотрудникам принимать решения и совершать необходи-

мые действия. Следует убедиться и в том, что персонал полностью понял новые стандарты.

Все это означает, что между сотрудниками, устанавливающими стандарты и работающими на их основе, необходимо наладить эффективные коммуникации, чему препятствуют барьеры и искажения, подробно охарактеризованные в пп. 5.2 и 5.3.

5) **Оценка информации о фактических результатах.** Менеджеры оценивают важность полученной информации и соответствие фактических результатов запланированным. При этом они часто руководствуются установленным масштабом отклонений, однако могут давать и субъективные оценки, исходя из собственного опыта. Цель этой оценки состоит в том, чтобы решить, нужно ли предпринять какие-то корректирующие действия и если нужно, то какие.

в) **Проведение корректирующих действий.**

На этом этапе возможны три варианта действий:

1) **Ничего не предпринимать.** Если сравнение фактических результатов со стандартами показывает, что организация успешно достигает поставленные цели, необходимости вмешиваться в процесс нет.

2) **Устранить отклонение.** Корректирующие действия должны направляться на выявление причин отклонения фактических результатов от ожидаемых и на возвращение деятельности организации в нужное русло. Они (т.е. корректирующие действия) могут состоять в улучшении определенных внутренних переменных, управленческих функций или технологических процессов. При этом надо учитывать, что причиной проблемы может стать любая переменная величина, а к нежелательным результатам способна привести комбинация нескольких факторов.

3) **Пересмотреть стандарт.** Не всегда следует устранять отклонения от стандартов, поскольку бывают ситуации, в которых нереальными оказываются они сами. Это вполне объяснимо, т.к. стандарты опираются на планы, которые представляют собой всего лишь прогнозы будущего. Потребность в серьезном изменении стандартов часто указывает на наличие проблем в процессах контроля или планирования.

6.3 Поведенческие аспекты контроля

Обязательный элемент контроля (как и всех аспектов управления) – это люди, что делает необходимым учет человеческого фактора при разработке механизмов контроля.

Менеджеры часто намеренно делают процесс контроля как можно более заметным, чтобы тем самым направлять действия персонала в нужное русло. Например, каждый сотрудник производственных предприятий знает о проведении регулярных проверок качества выпускаемой продукции. В данном случае ставка делается на то, что информирован-

ный о контроле за его работой персонал будет стараться не допускать ошибок и негативных действий, а это, в свою очередь, повысит потенциал контроля в плане приближения фактических результатов деятельности к желаемым.

Однако помимо позитивных возможны и **негативные последствия открытости системы контроля:**

а) *Поведение, ориентированное на контроль.* Знающие о контроле за своей работой сотрудники организации понимают, что от их ошибок и успехов зависят получаемые ими вознаграждения и назначаемые им наказания. Поэтому подчиненные (за редким исключением) стараются как можно лучше делать то, что проверяет начальство, и пренебрегают остальными видами деятельности. Если при создании системы контроля в организации не учитывается эта тенденция, стимулируется поведение, позволяющее сотрудникам хорошо выглядеть в ходе контрольной оценки, а достижение целей организации не обеспечивается.

Например, подобная проблема может возникнуть, если единственным критерием оценки работы торгового персонала является объем продаж в стоимостном выражении. Контакт с постоянным клиентом приводит к продаже чаще, чем попытка привлечь нового клиента. Опытные торговые агенты знают об этом, поэтому сосредоточат основные усилия на взаимодействии со старой клиентурой. Если одной из основных целей предприятия является увеличение занимаемой им доли рынка (что невозможно без привлечения новых клиентов), такая работа торгового персонала приведет к негативным последствиям.

б) *Предоставление недостоверной информации.* Желая получить высокую оценку своей деятельности, сотрудники организации могут предоставлять руководству не соответствующие реальности сведения.

Так, менеджеры могут устанавливать заниженные цели, тем самым повышая вероятность их достижения и получения за это вознаграждения. Проблема в подобной ситуации состоит в том, что руководство высшего звена часто не знает, какие ресурсы реально необходимы организации и каких целей она способна достичь. В результате можно упустить возможности роста.

Чтобы сгладить возможные негативные поведенческие последствия контроля и повысить его эффективность, необходимо придерживаться следующих правил:

а) *Устанавливать значимые стандарты, принимаемые персоналом.* Сотрудники должны чувствовать, что стандарты, которые используются для оценки их работы, тесно связаны с ней и способствуют достижению целей организации. В противном случае они, как правило, игнорируют эти стандарты, намеренно обходят их или испытывают чувство раздражения, негативно отражающееся на эффективности их труда. Чтобы повысить степень признания стандартов, следует привлекать сотрудников организации к их разработке.

б) *Налаживать двусторонние коммуникации.* Сотрудникам, у которых возникают проблемы с системой контроля, надо дать возможность обсудить их открыто, не боясь негативной реакции менеджеров. Двусторонние коммуникации повышают вероятность того, что подчиненные точно поймут цель контроля и помогут обнаружить слабые места в системе контроля, которые не были замечены создавшими ее менеджерами высшего звена.

в) *Устранять чрезмерный контроль.* Не следует перегружать подчиненных многочисленными формами контроля, а также контролировать их деятельность чаще и тщательнее, чем необходимо, поскольку это способно вызвать разочарование, раздражение, стрессы и, как следствие, снизить эффективность деятельности сотрудников организации.

г) *Устанавливать жесткие, но достижимые стандарты.* Четкие стандарты повышают мотивацию сотрудников, т.к. ясно указывают на то, чего от них ждет организация. Однако в соответствии с теорией ожиданий людей мотивируют к труду только те цели, которые они считают достижимыми. Следовательно, воспринимаемый сотрудниками как слишком высокий стандарт может снизить их мотивацию к труду. Нельзя допускать и противоположной крайности: явно заниженный стандарт, выполнение требований которого не составляет особого труда, будет демотивировать сотрудников с высоким уровнем потребности в достижении. Таким образом, стандарты должны устанавливаться с учетом разницы в потребностях и способностях сотрудников организации.

д) *Устанавливать вознаграждения за соответствие стандартам.* Чтобы сотрудники работали в полную силу, они должны получать справедливое вознаграждение за выполнение установленных стандартов. Как утверждает теория ожиданий, эффективность труда и вознаграждение четко связаны между собой. Если работники не ощущают этой связи или считают, что вознаграждение не соответствует их заслугам, в будущем они могут работать менее эффективно.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое контроль?
2. Какие факторы делают контроль необходимым?
3. Перечислите и охарактеризуйте известные вам виды контроля.
4. Опишите характеристики, которыми должен обладать контроль, чтобы выполнять свою основную задачу (способствовать достижению целей организации).
5. Из каких этапов состоит процесс контроля?
6. Что такое стандарты и показатели результативности?
7. Какие действия осуществляются на этапе измерения фактических результатов и сравнения их со стандартами?
8. Каковы позитивные и негативные последствия открытости системы контроля?
9. Каким образом можно сгладить возможные негативные поведенческие последствия контроля и повысить его эффективность?

Тема 7. КАЧЕСТВА МЕНЕДЖЕРА И СПЕЦИФИКА ЕГО РАБОТЫ

7.1 Модель современного менеджера

Менеджер направляет деятельность организации, выполняя следующие основные действия (роли, функции):

а) получение и обработка достоверной экономико-управленческой информации, необходимой для принятия эффективных управленческих решений;

б) подготовка, принятие и реализация управленческих решений в рамках своей компетенции;

в) работа в качестве руководителя, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего членов трудового коллектива на достижение целей организации.

Эффективный менеджер – это личность, за которой люди готовы идти. Поддержка подчиненными своего руководителя создает основу, без которой ни один менеджер, каким бы высококлассным специалистом он ни был, не может эффективно управлять организацией. Однако не всем руководителям удастся вести людей за собой, успешно преодолевая возникающие трудности; часть из них не вызывает доверия у коллектива и терпит неудачу. Неумение убедить подчиненных, мотивировать их действия свидетельствует об отсутствии у руководителя полного набора необходимых менеджеру качеств.

В теории управления используются три подхода к определению эффективности руководства:

а) *Личностный подход* предполагает, что лучшие руководители обладают определенным набором личных качеств, воспитав которые в себе любой человек может стать эффективным руководителем.

б) *Поведенческий подход* основан на утверждении, что эффективность руководителя определяют не его личные качества, а манера поведения по отношению к подчиненным, т.е. **стиль руководства** (подробно о стилях руководства будет говориться в п. 7.3).

в) *Ситуационный подход* основан на предположении, что управление становится эффективным, если стиль поведения и личные качества руководителя соответствуют конкретной ситуации: эффективный руководитель должен уметь по-разному вести себя в различных ситуациях.

Если обобщить эти подходы, то окажется, что **эффективное руководство** предполагает способность понять ситуацию, разделить свое видение проблем с другими, мотивировать их для достижения намеченных целей, т.е. *управлять вместе с людьми, а не управлять ими*.

Теория и практика менеджмента позволяют спроектировать модель современного менеджера, представленную на рис. 25.



Рис. 25

Теперь охарактеризуем компоненты данной модели:

а) **Профессиональные знания.** Менеджер должен обладать профессиональными знаниями в области управления организацией и других научных дисциплин (социальная психология, правоведение и др.), а также знать специфику отрасли, в которой функционирует организация.

б) **Личные качества.** Менеджеру должны быть присущи: высокий уровень эрудиции, нестандартное мышление, умение расположить к себе, инициативность, решительность и настойчивость в достижении цели, умение выполнять обязательства и обещания, справедливость, тактичность, опрятность и аккуратность, чувство юмора и другие положительные личные качества.

в) **Этические нормы.** Менеджер должен соблюдать нормы деловой этики, понимая, что поведение руководителя – это своеобразная «визитная карточка» любой организации.

г) **Организаторские способности и навыки менеджера.** К организаторским способностям и навыкам менеджера относятся:

- 1) умение управлять собой;
- 2) высокая способность влиять на окружающих;
- 3) умение оценить и подобрать работоспособный персонал;
- 4) умение определить темперамент и характер подчиненных;
- 5) умение видеть и обеспечивать перспективу развития коллектива;
- 6) знание современных управленческих подходов;
- 7) изобретательность и способность к инновациям.

Перечень организаторских способностей и навыков руководителя можно продолжить, но именно сочетание перечисленных качеств имеет первостепенное значение для формирования эффективного руководителя, который совершенствует умение руководить на основе опыта и расширения знаний.

Все менеджеры имеют возможность повышать эффективность своей работы, однако существуют области, в которых они некомпетентны,

что становится для них серьезным ограничением. В теории менеджмента выделяются следующие потенциальные ограничения в деятельности руководителя:

- а) неумение управлять собой;
- б) размытые личные ценности;
- в) неясные личные цели;
- г) заторможенное личное развитие;
- д) неумение решать проблемы (принимать решения);
- е) отсутствие творчества в работе;
- ж) неумение влиять на людей;
- и) непонимание специфики управленческого труда;
- к) низкие организаторские способности (неспособность руководить);
- л) неумение обучать;
- м) неумение формировать коллектив.

Чтобы избежать вышеуказанных ограничений или преодолеть их, используется *самоменеджмент*, т.е. система взаимосвязанных мероприятий по управлению собой: своим рабочим и свободным временем, квалификацией, результатами работы и т.д. Как показывает практика, менеджер, не реализующий в своей деятельности хотя бы часть основных направлений самоменеджмента, обрекает себя на неудачу.

7.2 Лидерство, влияние, власть и авторитет менеджера

Работник становится менеджером в результате сознательного действия формальной организации, т.е. предоставления ему определенных полномочий. Лидером же человек становится не по воле организации, лидер не ограничен рамками полномочий и структурными границами. Сейчас речь пойдет об организационном лидере, т.е. человеке, одновременно являющемся эффективным лидером и менеджером. В контексте менеджмента *лидерство* можно определить как *способность целенаправленно влиять на людей, объединяя и направляя их усилия на достижение организационных целей*.

Базовыми элементами лидерства являются влияние и власть.

Влияние – любое действие человека, изменяющее поведение, отношение, чувства других людей.

Власть – способность человека влиять на окружающих с целью подчинения своей воле. Власть бывает формальной и реальной.

Формальная власть – власть должности, обусловленная официальным местом должности в структуре управления организацией; измеряется числом сотрудников, которые прямо или косвенно обязаны подчиняться распоряжениям занимающего ее лица, либо объемом материальных ресурсов, которыми оно может распоряжаться.

Реальная власть – власть должности и влияние авторитета; обусловлена местом человека как в официальной, так и в неофициальной системе отношений; измеряется числом людей, которые готовы добровольно подчиняться данному лицу, либо степенью его зависимости от окружающих.

Границы формальной и реальной власти не всегда совпадают. Часто их обладателями являются разные, даже противостоящие друг другу люди.

Существует несколько основных форм власти:

а) **Власть, основанная на принуждении**, подразумевает подчинение, возникающее в результате страха, что отказ выполнить требования того, в чьих руках находится власть, повлечет за собой неблагоприятные последствия (физическое насилие, официальные санкции: штраф, лишение премии и др.). **Власть, основанная на законном принуждении или возможности его использования, – административная власть.**

Страх используется в современных организациях гораздо реже, чем раньше, поскольку, как показывают исследования, организации, активно применяющие основанную на принуждении власть, обычно характеризуются меньшей эффективностью деятельности и более низким качеством продукции.

б) **Власть, основанная на вознаграждении**, проявляется в тех случаях, когда исполнитель уверен, что наделенное властью лицо может оценить его действия и отметить вознаграждением (увеличение заработной платы, повышение в должности, социальные выплаты и др.).

В определенном смысле основанная на вознаграждении власть будет действительна всегда, если менеджер сможет правильно определить, какое вознаграждение будет воспринято подчиненным как ценное, и предложит ему именно его.

в) **Экспертная власть** основана на признании окружающими наличия у человека недоступных им специальных знаний.

Сотрудник организации может использовать экспертную власть, если обладает информацией или идеями, которые, по мнению его сослуживцев, помогут организации или одному из ее подразделений достичь цели либо принять более обоснованное решение. По мере развития и усложнения технологий, а также увеличения масштабов производства значение экспертной власти в современных организациях все более возрастает.

г) **Эталонная (референтная) власть** основана на добровольном подчинении одного лица другому в связи с наличием у влияющего **личной харизмы**, т.е. привлекательности для окружающих тех или иных черт человека или его личности в целом

Харизматичные менеджеры часто служат ролевой моделью для подчиненных, что помогает им эффективно направлять действия подчиненных на достижение организационных целей.

д) **Законная власть** предоставляется индивиду в рамках его официальной должности в организации.

Традиция подчиняться должностному лицу передается людьми из поколения в поколение. Убежденность в необходимости выполнять требования должностного лица, независимо от его личных качеств, считается наиболее прочной основой власти. Она делает ненужными внешний контроль и стимулирование, поскольку подчиненный понимает, что поступать так, как предписывает руководитель или требуют обстоятельства, наиболее разумно и целесообразно.

Однако, как показывают исследования, с течением времени реакция людей на власть меняется: в последние десятилетия они все меньше подвергаются влиянию традиций в связи с ростом уровня образования, благосостояния и социального статуса.

Происходящие, начиная со второй половины XX в., в среде функционирования организаций изменения привели к тому, что в дополнение к рассмотренным основным формам власти у руководителей возросла потребность во влиянии на подчиненных благодаря сотрудничеству с ними. **Наладить сотрудничество руководителей и подчиненных позволяют:**

а) **Убеждение** – умение эффективно донести свою идею. В данном случае руководитель не говорит подчиненному, что необходимо сделать, а убеждает его это сделать, тем самым признавая за подчиненным некоторую степень власти и свою зависимость от него. Чтобы убедить сотрудников, руководитель может опираться на логику или эмоции в зависимости от их настроения.

б) **Участие**. В данном случае речь идет об участии в принятии решений, которое в еще большей степени, чем убеждение, признает способности и власть подчиненных и объединяет руководителя и исполнителей на основе общей позиции, в которую они искренне верят.

Признание коллективом личности руководителя, оценка соответствия его субъективных качеств объективным требованиям говорит о заслуженном авторитете, которым он пользуется у коллег по работе. **Авторитет** рассматривается как *система отношений, ценностей и результатов работы*.

Существует два источника (статуса) авторитета:

а) **официальный авторитет**, определяемый занимаемой должностью (должностной статус);

б) **реальный авторитет** – фактическое влияние, реальное доверие и уважение (субъективный статус).

Решение авторитетного менеджера принимается без внутреннего сопротивления и, как правило, выполняется без дополнительного административного нажима. Менеджер, не пользующийся авторитетом, не вызывает доверия подчиненных, что оборачивается недоверием к его решениям.

До сих пор мы говорили о власти, которой обладает руководитель, однако в некоторых ситуациях и подчиненные имеют власть над руководителем, т.к. он зависит от них по таким вопросам, как получение необходимой для принятия решений информации, налаживание неформальных контактов с людьми в других структурных подразделениях и т.п. Использование руководителем своей власти в полном объеме в одностороннем порядке может вызвать у подчиненных желание продемонстрировать собственную власть. В связи с этим следует поддерживать разумный баланс власти – достаточный для достижения целей организации, но не вызывающий у подчиненных отрицательных реакций.

Баланс власти руководителей и подчиненных можно обеспечить путем делегирования полномочий и ответственности (этот аспект рассматривался нами при характеристике взаимоотношений организационных полномочий (см. п. 3.1)).

7.3 Стиль руководства

Результаты работы менеджера во многом зависят от того, какой стиль руководства он предпочитает. *Стиль руководства – система постоянно применяемых методов управления.* Разные менеджеры используют одни и те же методы управления (организационные, административные, экономические и социально-психологические), однако стиль руководства – явление строго индивидуальное, т.к. определяется специфическими характеристиками конкретного человека и отражает свойственные ему особенности работы с людьми и технологию принятия решений.

Выбор стиля руководства во многом зависит и от того, какую задачу ставит перед собой менеджер:

а) *Управлять.* В данном случае руководитель дает точные указания подчиненным и следит за тем, как выполняется его задание.

б) *Направлять.* В этой ситуации менеджер управляет и наблюдает за выполнением заданий, но обсуждает принимаемые решения с сотрудниками, просит их вносить предложения и поддерживает их инициативу.

в) *Поддерживать.* В этом случае менеджер разделяет с сотрудниками ответственность за правильное принятие решений и оказывает им помощь в выполнении заданий.

г) *Делегировать полномочия.* В данной ситуации менеджер передает часть своих полномочий подчиненным, возлагает на них ответственность за принятие частных решений и достижение организационных целей.

В науке существуют разные подходы к классификации стилей руководства. **Наиболее простым и распространенным является выделение следующих стилей:**

а) **Авторитарный стиль.** Этот стиль руководства характеризуется централизацией власти в руках одного управленца, который в принятии или отмене решений всегда ориентируется на собственные цели, критерии и интересы, практически не советуется с трудовым коллективом, ограничиваясь узким кругом единомышленников. Все новое воспринимается им с осторожностью или вообще не воспринимается, т.к. в управленческой работе он предпочитает использовать одни и те же методы. Менеджер-автократ занимает жесткие позиции в проведении принятых им решений, он всегда уверен в своей правоте, основывается на собственных знаниях и умениях, обширных внешних связях в государственных органах и предпринимательской среде.

Авторитарный руководитель активно использует методы административного и психологического воздействия на подчиненных, оппозицию не принимает и может уволить неугодного сотрудника. Он категоричен, часто резок с людьми, всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит, не стимулирует проявление инициативы со стороны подчиненных, наоборот, она часто бывает наказуема. В таких условиях у значительной части сотрудников организации отсутствует удовлетворенность трудом, т.к. они считают, что их творческие силы не находят должного применения.

Исследования показывают, что в условиях авторитарного стиля руководства можно выполнить в два раза больший объем работы, чем в условиях демократического стиля, но качество работы, оригинальность и новизна принимаемых решений, присутствие элементов творчества в действиях исполнителей будут на такой же порядок ниже.

Руководитель-автократ может привести организацию как к большому успеху, так и к полному краху.

б) **Демократический стиль.** Этот стиль руководства основан на сочетании принципа единоначалия и общественного самоуправления. Руководитель-демократ – хороший политик, дипломат, стратег, просчитывающий свои действия на много шагов вперед, сочетающий методы убеждения и принуждения. Менеджер, использующий демократический стиль, доверяет людям, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, стремится коллегиально решать многие вопросы, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе. В общении с персоналом он вежлив и доброжелателен, но при этом требователен и нацелен на достижение организационных целей.

в) **Либеральный (анархический) стиль.** Суть этого стиля состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые для ее решения организационные условия, определяет правила работы, задает границы решения, а за собой оставляет функции консультанта и оценивающего полученные результаты эксперта.

Подчиненные избавлены от назойливого контроля, самостоятельно принимают решения и ищут пути их реализации в рамках предоставлен-

ных полномочий. При этом поощрение и наказание отступают на второй план по сравнению с внутренним удовлетворением, получаемым подчиненными от возможности реализовать свой потенциал и творческие способности. Применение этого стиля руководства находит все большее распространение в научно-технической деятельности и опытно-конструкторских разработках.

Однако либеральный стиль может легко трансформироваться в бюрократический. В этом случае руководитель практически не вмешивается в деятельность коллектива: работникам предоставлены полная самостоятельность и возможность индивидуального и коллективного творчества. При выполнении управленческих функций менеджер-бюрократ пассивен («плывет по течению»), не проявляет выраженных организаторских способностей, слабо контролирует и регулирует действия подчиненных. В принятии решений он ориентируется на цели и интересы отдельных групп коллектива, боясь конфликтов, постоянно пытается маневрировать, чтобы соблюсти паритет интересов, часто занимает позиции различных сторон, сталкивая их между собой, но иногда невольно становится марионеткой в руках «серого кардинала».

В чистом виде рассмотренные нами стили руководства встречаются крайне редко. Как показывает практика, управленцы должны по возможности использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей сложившейся ситуации.

Вопросы для самопроверки

1. Какое руководство может считаться эффективным?
2. Перечислите и охарактеризуйте компоненты модели современного менеджера.
3. Каковы потенциальные ограничения в деятельности руководителя?
4. Раскройте суть понятия «самоменеджмент».
5. Дайте определение лидерства в контексте менеджмента.
6. Назовите и охарактеризуйте базовые элементы лидерства.
7. Покажите разницу между формальной и реальной властью.
8. Опишите сущность встречающихся на практике основных форм власти.
9. Каким образом удастся наладить сотрудничество руководителей и подчиненных?
10. Что такое авторитет и каковы его источники?
11. От чего зависит выбор стиля руководства?
12. Какие стили руководства вам известны? Какой из них можно считать наиболее предпочтительным?

Раздел 2

МАРКЕТИНГ

Тема 8. МАРКЕТИНГ КАК ФИЛОСОФИЯ БИЗНЕСА, НАУЧНАЯ И УЧЕБНАЯ ДИСЦИПЛИНА

8.1 Сущность понятия «маркетинг».

История возникновения и развития маркетинга

Как уже говорилось (см. п. 1.5), конкретные функции управления выделяются по сферам деятельности, одной из которых является маркетинг. Термин «маркетинг» восходит к английскому «marketing» (торговля, продажа, сбыт), который, в свою очередь, является производным от «market» (рынок, базар, а в более широком современном значении – рыночная деятельность).

Маркетинг как вид практической деятельности появился во второй половине XIX в., прежде всего в США, бывших на тот момент наиболее развитой в экономическом плане державой. Там раньше, чем в других странах, возникла необходимость совершенствования сложившейся системы управления рыночной деятельностью. Высокоразвитая экономика столкнулась с таким явлением, как кризис перепроизводства: выброшенная на рынок продукция не находила своего потребителя, что было связано с низким уровнем покупательной способности значительной части населения. Именно на маркетинг как философию бизнеса возлагалась задача обеспечить более высокий уровень управления сбытовой деятельностью отдельных предпринимательских структур.

Становление маркетинга как научной дисциплины происходило в начале XX в. и было связано с выделением его в самостоятельные учебные курсы в ведущих университетах США: Гарвардском, Иллинойском и Мичиганском (первые курсы маркетинга стали читаться в американских университетах в 1902 г., но лишь в конце 1920-х – начале 1930-х гг. преподаватели, которые читали эти курсы, стали считать себя более маркетологами, чем экономистами). Поначалу основное внимание уделялось вопросам организации сбыта, торговли и рекламы. Ограниченность такой трактовки стала очевидна после Великой депрессии (1929–1933). Успешному внедрению идей маркетинга в предпринимательскую деятельность способствовало создание в 1926 г. Национальной ассоциации маркетинга и рекламы США, в 1973 г. переименованной в Американскую ассоциацию маркетинга. К середине столетия подобные организации были созданы в западноевропейских странах и Японии, возникли и международные организации: Европейское общество по изучению общественного мнения и маркетинговых исследований, Европейская ассоциация промышленного маркетинга, Всемирная ассоциация маркетинга и др. Результатом практической реализации теории маркетинга стало создание отделов исследования рынка в крупных компаниях и коммерческих организаций по оказанию маркетинговых услуг. Становление же

маркетинга как единой системы производственно-сбытовой деятельности произошло в 1950-х гг., хотя отдельные его элементы появились значительно раньше.

Теперь обратимся к развитию маркетинга в нашей стране. Первые упоминания о нем в литературе появились в начале 1960-х гг. Основным содержанием этих публикаций являлась критика маркетинга как буржуазной экономической теории, а также практической попытки справиться с неразрешимой проблемой реализации готовой продукции в условиях капитализма.

Становление маркетинга началось позднее и **прошло следующие этапы:**

а) **1975–1990 гг.** В августе 1975 г. в Хельсинки состоялось Совещание по безопасности и сотрудничеству в Европе. В итоговых документах, которые принял и СССР, указывалось на необходимость использования маркетинга преимущественно во внешнеэкономической деятельности. С этого момента начались поиски возможности развития и использования маркетинга в условиях плановой экономики; были установлены связи с некоторыми национальными и международными маркетинговыми организациями; изданы учебные и методические материалы по маркетингу.

б) **1991–1998 гг.** Рыночные реформы дали мощный толчок развитию маркетинга в России. Процесс пошел сразу в нескольких направлениях: обучение в вузах (с 1991 г.), формирование маркетинговых структур на предприятиях, проведение исследований, консалтинговая деятельность, использование международных маркетинговых программ и создание Российской ассоциации маркетинга (РАМ).

в) **1998 г. – настоящее время.** Роль маркетинга в деятельности предприятий особенно возросла после дефолта 1998 г. В этот момент на маркетинг взглянули по-новому, как на инструмент, помогающий выжить в кризисных условиях, правильно используя свои ресурсы в соответствии с требованиями рынка. Существенно активизировалась деятельность Российской ассоциации маркетинга, качественно вырос уровень обучения.

По мере эволюции маркетинга как науки и практической деятельности менялись и формулировки, определяющие суть понятия «маркетинг». В экономической литературе можно выделить классические и современные определения маркетинга. **В классическом понимании маркетинг** определяется как *предпринимательская деятельность, управляющая продвижением товаров и услуг от производителя к потребителю или пользователю*. Это определение носит несколько ограниченный характер: преувеличивает роль товародвижения и каналов сбыта, недооценивая взаимодействие покупателей и продавцов и влияние на маркетинг различных социальных групп (профсоюзов, акционеров, объединений потребителей и т.д.).

Современные определения содержат, как правило, более широкий диапазон функций: *маркетинг – процесс планирования и воплощения замысла, ценообразование, продвижение и реализация идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего цели отдельных лиц и организаций.*

8.2 Основные категории маркетинга

Сущность системы маркетинга раскрывается через совокупность социально-экономических категорий, представленных на рис. 26.

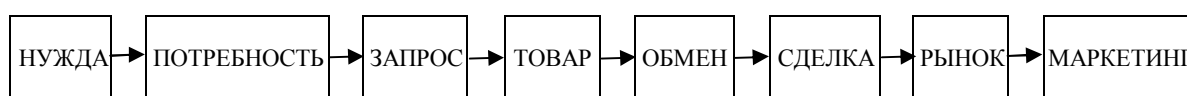


Рис. 26

Теперь рассмотрим каждую из этих категорий:

а) Первая базовая идея маркетинга – идея человеческих нужд. Эта категория уже была подробно охарактеризована ранее (см. п. 4.2).

б) Вторая базовая идея маркетинга – идея человеческих потребностей. *Потребность – специфическая форма удовлетворения нужды, соответствующая культурному уровню и личности индивида.* Например, если говорить о такой физиологической нужде, как жажда, то в жаркую погоду россияне традиционно удовлетворяли ее холодным квасом, немцы – пивом, жители экваториальных островов – молоком кокосовых орехов и т.д.

Общественный прогресс поощряет развитие человеческих потребностей. Производители предпринимают целенаправленные действия по созданию способных удовлетворять эти потребности товаров, а также стимулированию желания приобретать их. Потребности людей практически безграничны, а возможности их удовлетворения в разной степени лимитированы.

Возможность удовлетворить потребность подводит нас к следующей базовой категории.

в) *Запрос – потребность, подкрепленная покупательной способностью.* Запросы какого-то общества или региона в данный момент времени можно определить довольно точно: статистика дает информацию об объемах потребления тех или иных товаров. Но запросы населения могут значительно изменяться: людям надоедают вещи, которыми они пользуются, и они ищут разнообразия. На изменение потребительских предпочтений могут повлиять и изменения уровней цен и доходов.

Итак, запрос предъявляется на товар. Что же представляет собой эта социально-экономическая категория?

г) **Товар** – все, что может удовлетворить нужду или потребность и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления. Товаром могут быть материальные изделия, услуги, идеи, организации, виды деятельности, личности и места. Все удовлетворяющие нужду товары – **товарный ассортимент выбора**. В приведенном выше примере об удовлетворении жажды квас, пиво, молоко кокосовых орехов и другие напитки будут ассортиментным выбором.

Между потребностью и товаром могут быть различные степени соответствия, другими словами, товар может приносить потенциальному потребителю различную степень удовлетворенности, что и показано на рис. 27.

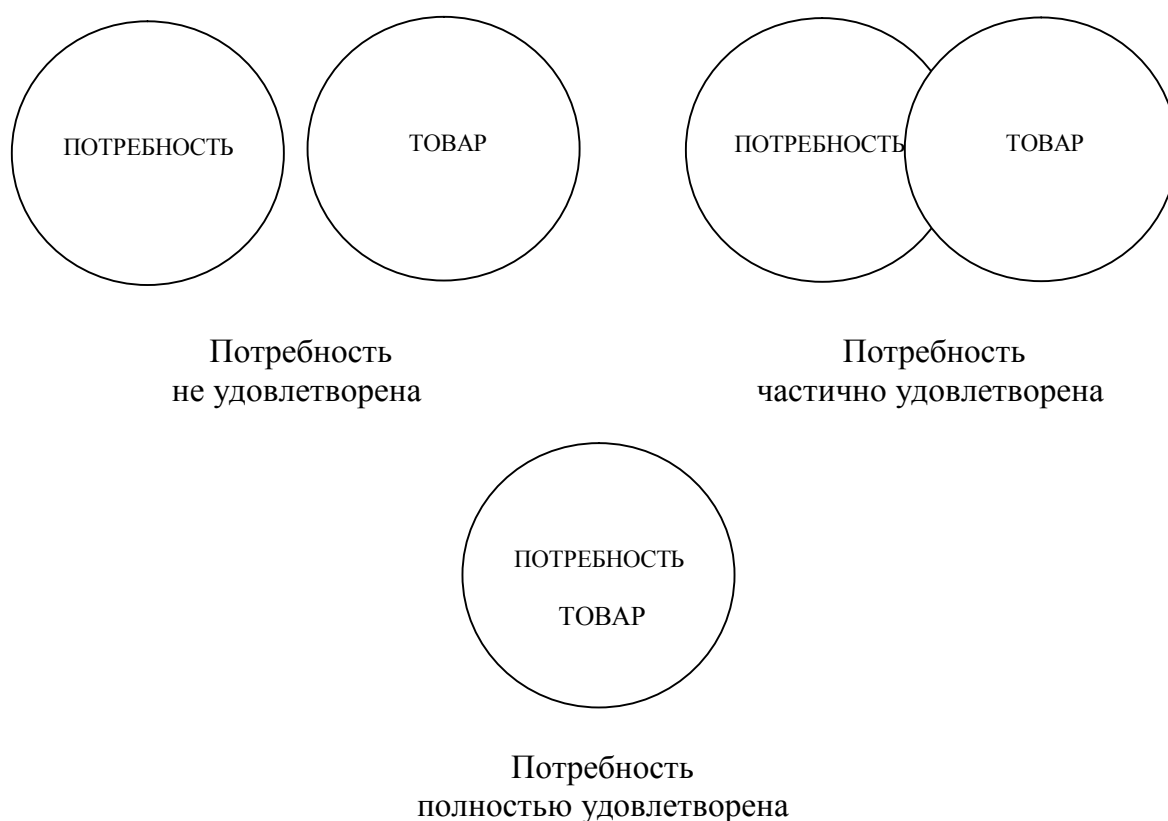


Рис. 27

Чем больше товар соответствует желаниям потребителя, тем выше шансы на успех у производителя и продавца данного товара. **Товар, полностью удовлетворяющий ту или иную потребность, – идеальный товар.**

Таким образом, задача маркетологов состоит в том, чтобы создать условия, обеспечивающие полное удовлетворение реальных нужд и потребностей людей. Для этого в каждом конкретном случае необходимо отыскать потребителей и установить факторы, влияющие на формирование соответствующих потребностей, провести анализ и определить, как

данные потребности будут развиваться в будущем. На основе этого следует обосновать и наладить производство соответствующих товаров, призванных более полно удовлетворить выявленные нужды и потребности. Если данная задача решена и потребитель готов приобрести предлагаемый товар, возникает обмен.

д) **Обмен** – акт получения от кого-либо желаемого объекта взамен чего-либо. Обмен является основным понятием маркетинга как научной дисциплины. Это наиболее цивилизованный способ удовлетворения нужды, хотя есть и другие способы: попрошайничество, собирательство или иной способ натурального самообеспечения.

Обмен совершается при наличии следующих условий:

- 1) имеется, по меньшей мере, два субъекта;
- 2) каждый субъект обладает ценным для другой стороны товаром;
- 3) каждый субъект обладает коммуникационными способностями и может обеспечить доставку своего товара;
- 4) каждый субъект свободен в принятии решений об обмене;
- 5) каждая сторона уверена в целесообразности или желательности ведения дел с другой стороной.

Если все условия соблюдены, обмен становится реальным действием и приобретает характер сделки.

е) **Сделка** – коммерческий обмен ценностями между субъектами. Сделка является основной единицей измерения в сфере маркетинга как практической деятельности.

Существует два вида сделок:

- 1) **классическая (денежная)** – обмен товара на деньги;
- 2) **бартерная** – обмен товарами в натуральной форме.

Местом совершения сделок является рынок.

ж) **Рынок** можно определить как:

- 1) **совокупность реальных и потенциальных покупателей товаров;**
- 2) **совокупность социально-экономических отношений в сфере обмена, посредством которых осуществляется реализация товаров.**

Рынок прошел длинный путь эволюционного развития: исходным пунктом его становления было осознание человеком неэффективности полного самообеспечения продуктами питания и предметами домашнего обихода; начав с децентрализованного обмена, люди постепенно пришли к цивилизованному рынку. Становление и дальнейшее развитие рынка обусловлено **общественным разделением труда** – специализацией отдельных людей, групп населения и регионов на производстве того или иного товара с целью его дальнейшей реализации. На полученные от продажи созданных ими товаров средства производители удовлетворяют имеющиеся у них потребности.

С рынком непосредственно связан маркетинг, являющийся последним звеном рассматриваемой нами цепочки социально-экономических категорий.

и) Определение маркетинга было дано в п. 8.1. Здесь же мы вновь обратимся к рынку, который в маркетинге всегда конкретен и имеет вполне определенные характеристики: покупательские потребности, порождающие соответствующий спрос; географическое положение; соотношение между спросом на товар и его предложением. На основе перечисленных критериев создано несколько классификаций рынков, которые мы и рассмотрим.

В зависимости от того, какие потребности определили спрос на соответствующий товар, выделяются:

1) **потребительский рынок (рынок товаров народного потребления)** – совокупность отдельных лиц и домохозяйств, приобретающих товары и услуги для личного потребления;

2) **рынок производителей (рынок товаров производственного (промышленного) назначения)** – совокупность физических и юридических лиц, приобретающих товары и услуги для их дальнейшего использования в процессе производства других товаров и услуг;

3) **рынок посредников (рынок промежуточных продавцов)** – совокупность физических и юридических лиц, приобретающих товары и услуги для их дальнейшей перепродажи с целью получения прибыли;

4) **рынок государственных учреждений** – совокупность государственных организаций и учреждений, приобретающих товары и услуги для осуществления своих функций;

5) **международный рынок** – совокупность потребителей товаров и услуг, находящихся за пределами данной страны, включает физических лиц, производителей, промежуточных продавцов и государственные учреждения.

С точки зрения географического положения выделяются:

1) **местный рынок**, включающий один или несколько районов страны;

2) **региональный рынок**, охватывающий территорию данного государства;

3) **мировой рынок**, включающий страны всего мира.

В зависимости от соотношения между спросом на данный товар и его предложением выделяются:

1) **Рынок продавца**, на котором свои условия диктует продавец; это становится возможным, поскольку существующий спрос на товар превышает его предложение. При таких условиях продавцу нет смысла исследовать рынок, его продукция все равно найдет сбыт, а в случае проведения исследования он понесет дополнительные затраты.

2) **Рынок покупателя**, на котором свои условия диктует покупатель; это происходит, поскольку предложение товара превышает спрос на него. Такое положение заставляет продавца тратить дополнительные усилия на реализацию своего товара, что является одним из стимулирующих факторов использования маркетинга.

8.3 Маркетинг как философия бизнеса

Любым процессом, любой деятельностью необходимо управлять, чтобы сделать их наиболее оптимальными и эффективными. Так же обстоит дело и с маркетингом.

Управление маркетингом – анализ, планирование, реализация и контроль за проведением мероприятий, направленных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения стоящих перед организацией задач (получение прибыли, рост объема сбыта, увеличение доли рынка и т.п.).

Задача управления маркетингом заключается в воздействии на уровень, время и характер спроса таким образом, чтобы это помогало организации в достижении стоящих перед ней целей. Иными словами, управление маркетингом – это управление спросом.

Маркетинг – результат долгой эволюции взглядов менеджеров на цели, задачи и методы развития промышленности и торговли, которая шла под воздействием социальных, экономических и политических перемен, происходивших в том или ином обществе. **Исторически сложились шесть концепций управления маркетингом:**

а) *Концепция совершенствования производства (производственная концепция) утверждает, что потребители благожелательно воспримут товары, широко представленные на рынке и доступные по цене.*

В рамках этой концепции:

1) постоянно совершенствуются технология и организация производства;

2) усилия сосредотачиваются на производстве максимального объема товаров для получения экономии на масштабе производства и, следовательно, снижения себестоимости и цены продукции (надо учесть, что возможно это только тогда, когда мы имеем дело с так называемым положительным эффектом масштаба: долговременные средние издержки производства снижаются по мере расширения его объемов).

Такой подход оправдан, когда:

1) основная масса реальных и потенциальных потребителей имеет низкий уровень доходов;

2) спрос на товар значительно превышает его предложение;

3) себестоимость единицы продукции достаточно высока и может быть снижена за счет организации массового производства.

Выбирая данную концепцию, производитель практически не задумывается о потребителях и не исследует рынок. Однако надо учитывать, что практическая реализация производственной концепции требует от выбравшей ее фирмы наличия значительного капитала и устойчивого положительного имиджа. Кроме того, необходим развитый внутренний рынок, способный поглотить всю произведенную продукцию.

Классический пример разработки и реализации такой концепции – деятельность компании «Форд». **Генри Форд** (1863–1947) хотел снизить себестоимость автомобиля модели «Т», чтобы сделать его доступным более широкому кругу потребителей, для чего использовал все возможные средства (от конвейера, ускорившего процесс сборки автомобиля, до черной краски, бывшей на тот момент самой дешевой). В результате удалось не только сделать автомобиль массовым средством передвижения, а не предметом роскоши, но и значительно повысить зарплату наемных рабочих (к 1925 г. стоимость автомобиля «Форд» снизилась до 265 долл., тогда как автомобили марки «Хадсон» стоили 1695 долл., а недельная зарплата среднего рабочего составляла 20 долл.).

Производственная концепция активно использовалась и советскими предприятиями, выпускающими товары народного потребления, многие из которых были в хроническом дефиците.

Концепция совершенствования производства господствовала на рынке с конца XIX в. до 20-х гг. XX в., хотя и в наши дни она находит свое применение, впрочем, как и все остальные концепции маркетинга, которые будут подробно охарактеризованы ниже. Каждая предпринимательская структура выбирает оптимальную для себя концепцию, исходя из тех условий, в которых ей приходится работать в данный момент.

б) Концепция совершенствования товара (товарная концепция) утверждает, что потребители предпочитают товары более высокого качества и с лучшими эксплуатационными характеристиками.

В рамках этой концепции:

- 1) усилия сосредотачиваются на совершенствовании товара;
- 2) особое внимание уделяется обеспечению доступных основной массе потребителей цен (хотя возможно и повышение цен на усовершенствованный товар).

Такой подход оправдан, когда:

- 1) продукт широкого распространен в своей товарной группе;
- 2) производитель выбирает для своего товара «нишу качества» (небольшую часть рынка).

Однако увлеченность модернизацией собственной продукции не может быть абсолютной. Каждое предприятие должно следить за работками конкурентов и, что особенно важно, за появлением товаров-заменителей, которые способны свести на нет его усилия по совершенствованию своей продукции. Существует термин **«маркетинговая близорукость»**, который ввел в научный оборот американский экономист **Теодор Левитт** (род. в 1925 г.). Сделал он это на основе анализа причин произошедшего в США в начале XX в. краха железнодорожных компаний, владельцы которых не восприняли всерьез появившихся конкурентов: автомобильный и авиационный транспорт, в результате чего лишились значительной части клиентуры.

Примером практической реализации концепции совершенствования товара служит деятельность Атяшевского мясокомбината (Россия), в рекламе которого говорится: «Наша колбаса сделана из настоящего мяса. Ничто не заменит мяса в колбасе. Наша колбаса дорого стоит, но она того стоит».

Концепция совершенствования товара господствовала на рынке на протяжении 20-х гг. XX в.

в) Концепция интенсификации коммерческих усилий (сбытовая концепция) утверждает, что потребители не будут приобретать товары предприятия в достаточных количествах, если оно не предпримет значительных усилий в области сбыта и его стимулирования.

В рамках этой концепции:

1) акцент делается не на удовлетворении запросов потребителей, а на преодолении их нежелания покупать товар;

2) снижение цен и другие способы стимулирования сбыта часто используются для достижения заданного объема продаж.

Такой подход оправдан, когда:

1) более ориентированные на потребителя методы сбыта не принесли результата;

2) цена является единственным отличием между аналогичными товарами.

На основных принципах сбытовой концепции базируется сетевой маркетинг, изобретенный американским химиком, создателем первых пищевых добавок **Карлом Ренборгом** (1887–1973). В 1934 г. для их распространения он создал компанию «Калифорния Витаминс Инкорпорейтед», работающую до сих пор под названием «Нутрилайт» и входящую в состав одной из самых крупных и успешных компаний сетевого маркетинга «Амвэй». Сетевик не ждет, когда потенциальный клиент узнает о его товаре, осознает необходимость приобретения данной продукции и придет в магазин, а доставляет товар клиенту на дом или на его рабочее место (вовлекая в процесс распространения своих реальных клиентов). Такая линия поведения выбирается в двух случаях: либо фирма-производитель качественного товара (например, компании «Орифлэйм» (Швеция) и «Эйвон» (США)) пытается контролировать его распространение и защититься от контрафактной продукции под своей торговой маркой, либо так распространяются низкокачественные плохо продающиеся через торговую сеть товары. В первом случае использование данной концепции дает хорошие результаты: удается создать постоянную клиентуру и привлекать все новую. Во втором случае контакт с клиентом, как правило, ограничивается разовой покупкой, и предприятию не удается закрепиться на рынке. По статистике, восемьдесят из ста компаний сетевого маркетинга разоряется в первые три года деятельности.

Концепция интенсификации коммерческих усилий господствовала на рынке на протяжении 30–50-х гг. XX в.

г) *Концепция маркетинга утверждает, что залогом достижения целей организации являются определение нужд и потребностей целевых клиентов и удовлетворение их более эффективными, чем у конкурентов, способами.*

Данная концепция управления маркетингом впервые сделала акцент на конкретном потребителе с его реальными нуждами и потребностями.

В рамках этой концепции деятельность предприятия базируется на постоянном учете состояния рынка, точном знании нужд и потребностей покупателей, их оценке и предвидении возможных изменений в будущем.

Лозунгом такого подхода к предпринимательской деятельности является бытующее на Западе выражение: «Любите клиента, а не свой товар», у которого есть и российский аналог: «Клиент всегда прав». При этом предприниматели не только приспосабливаются к требованиям рынка, но и сами формируют запросы потребителей, выходя на рынок с разработанной и произведенной на основе тщательного изучения нужд и потребностей клиентов продукцией. Таким образом появилась современная бытовая техника, автомобильные пылесосы, мобильные телефоны, персональные компьютеры, продукты быстрого приготовления и многие другие товары. Многие компании мирового уровня (например, «Адидас» (Германия), «АйБиЭм» (США), «МакДоналдс» (США), «Проктер энд Гэмбл» (США), «Сони» (Япония)) активно используют эту концепцию.

Концепция маркетинга господствовала на рынке на протяжении 60–70-х гг. XX в.

д) *Концепция социально-этичного маркетинга утверждает, что для достижения своих целей организация должна определять нужды и потребности целевых клиентов, удовлетворять их более эффективно, чем конкуренты, учитывая при этом требования сохранения и укрепления благополучия отдельного потребителя и общества в целом.*

В рамках этой концепции предприятие делает все возможное, чтобы создать и поддержать имидж социально ответственной предпринимательской структуры.

Появление данной концепции обусловлено тем, что экологические проблемы и энергетический кризис второй половины 1970-х гг. радикально повлияли на общественно-этические и управленческие установки менеджеров. Пришло осознание того, что человечество в целом и так называемый золотой миллиард (европейская цивилизация) в особенности не могут жить, как раньше, и продолжать бездумно потреблять ресурсы, запасы которых близки к завершению. Необходимо менять и отношение к окружающей среде, осознав, что человек – это не царь, а всего лишь часть природы; агрессивной хозяйственной деятельностью он способен уничтожить собственную среду обитания.

Не все деятели рынка приняли эту концепцию по внутренним этическим соображениям, значительная часть вынуждена была это сделать, поскольку социальная ответственность бизнеса стала важнейшим фактором конкурентоспособности, воздействия на широкую общественность и клиентуру.

Примером воплощения в жизнь данной концепции является постепенное увеличение выпуска экономичных малолитражных легковых автомобилей, электромобилей, производство экологически чистых продуктов питания и предметов обихода и т.д.

Концепция социально-этичного маркетинга господствовала на рынке с начала 80-х до середины 90-х гг. XX в.

е) *Концепция маркетинга взаимодействия утверждает, что объектом управления маркетингом должны быть отношения (коммуникации) с покупателем и другими участниками процесса купли-продажи.*

Появление данной концепции вызвано тем, что в условиях современной экономики товары все больше становятся стандартизированными (не имеющими существенных отличий), а услуги – унифицированными, отсюда и одинаковые по сути маркетинговые решения, применяемые конкурирующими компаниями. В результате им становится сложно отстроиться от конкурента и удержать клиента. Поэтому и возникла необходимость в индивидуализации отношений с потребителями, что возможно на основе развития долгосрочного партнерского взаимодействия. В этом ракурсе отношения становятся важнейшим ресурсом компании, наряду с финансовыми, материальными, человеческими, информационными и другими ресурсами.

В рамках этой концепции:

1) особое внимание уделяется работе контактирующего персонала (тех, кто напрямую работает с клиентом), в первую очередь это касается сферы услуг;

2) составляются базы данных о клиентах, позволяющие быть, хотя бы отчасти, в курсе подробностей его жизни (имя, день рождения, адрес, контактные телефоны, e-mail и т.д.).

От того, насколько доволен обслуживанием клиент, напрямую зависит, вернется ли он, чтобы совершить повторную покупку, станут ли отношения с ним партнерскими и длительными. В условиях конкурентного рынка клиент имеет возможность выбора, поэтому при равнозначных товарном ассортименте и ценах, но разном уровне обслуживания преимущество имеет компания, в которой работает более квалифицированный контактирующий персонал. Обладание же личной информацией о клиенте или партнере позволяет налаживать и поддерживать отношения с ними (например, при помощи именной рассылки каталогов, поздравлений с днем рождения и другими важными событиями и т.п.).

Концепция маркетинга взаимодействия господствует на рынке с середины 90-х гг. XX в. и по настоящее время.

Хотя еще раз повторим, что сегодня можно встретить практическую реализацию любой из шести рассмотренных концепций управления маркетингом. Каждая предпринимательская структура выбирает оптимальную концепцию, исходя из своих нынешних условий.

8.4 Принципы, цели и функции маркетинга

Сформулированные на основе реального поведения людей, предприятий и организаций и вытекающие из его сущности **принципы маркетинга** являются фундаментом производственно-хозяйственной, финансовой и коммерческой деятельности. Перечислим **основные** из них:

а) **нацеленность на четкий коммерческий результат**, что для конкретного предприятия может выражаться в овладении определенной долей рынка с учетом сроков, ресурсного обеспечения и ответственности;

б) **комплексный подход к достижению поставленных целей** на основе анализа потребностей, прогнозирования рынка, изучения товара, рекламы, стимулирования сбыта;

в) **максимальный учет условий выбранного рынка с одновременным целенаправленным воздействием на него**;

г) **долговременность целей**, направленных на товары, обладающие принципиально новыми потребительскими свойствами и обеспечивающие долгосрочный коммерческий успех;

д) **адаптивная предприимчивость**, обеспечивающая быструю и эффективную реакцию на изменения внешней среды и проявление инициативы как формы управления производством и сбытом продукции.

Главное предназначение маркетинга – помочь встрече производителя и потребителя. Решение этой задачи связано с целеполаганием.

Принято выделять четыре альтернативные цели маркетинга:

а) **Достижение максимально возможной высоты уровня потребления**. Сторонники этой цели считают, что максимально высокое потребление создает условия для максимального роста производства, занятости и национального богатства; чем больше люди потребляют, тем счастливее они становятся. Эта цель во многом реализована в современном западном обществе, называемом обществом потребления, в этом же направлении развивается и Россия, где в последние годы наблюдается настоящий потребительский бум. Иногда доходит до крайностей: все больше людей впадают в зависимость от покупок, превращаясь в шопоголиков, или «интуитивных» покупателей (на начало XXI в. в США их насчитывалось около 13 млн человек). С постановкой этой цели связано значительное снижение среднего уровня качества товаров в современной экономике. Покупатель вынужден приобретать все новые товары, принося стабильную прибыль их производителям и продавцам.

б) **Достижение максимальной потребительской удовлетворенности.** Выбирающие данную цель предприниматели подчеркивают, что максимально высокое потребление имеет смысл лишь, когда приводит к максимальной потребительской удовлетворенности.

в) **Предоставление максимально широкого выбора.** Сторонники данной цели говорят о необходимости предоставления потребителю возможности выбрать товар, наиболее полно отвечающий его вкусу. Это позволяет потребителю максимально улучшить свой образ жизни и, следовательно, получить наибольшее удовлетворение. Главное помнить о том, что расширение товарной линейки имеет смысл до тех пор, пока рынку предлагаются товары, обладающие принципиально новыми качествами. Если же потребитель под новым названием и упаковкой находит аналог известного ему товара, ни о какой потребительской удовлетворенности речи не идет.

г) **Максимальное повышение качества жизни.** Стремящиеся к достижению этой цели учитывают при оценке системы маркетинга не только степень предоставляемой ею непосредственной потребительской удовлетворенности, но и воздействие деятельности в сфере маркетинга на качество окружающей человека физической и культурной среды.

В заключение перечислим **функции, которые присущи маркетингу:**

а) **аналитические**, связанные с анализом внутренней и внешней среды предприятия;

б) **производственно-сбытовые**, связанные с организацией разработки новых товаров, их производства, сбыта и послепродажного обслуживания, с разработкой и реализацией ценовой политики, формированием спроса и стимулированием сбыта;

в) **управления и контроля**, связанные с разработкой предложений по всем аспектам маркетинговой деятельности, управлением маркетингом, стратегическим и тактическим планированием.

Вопросы для самопроверки

1. С чем связано появление маркетинга как вида практической деятельности?
2. Почему маркетинг трансформировался из сбытовой в производственно-сбытовую систему?
3. Каким образом шло развитие маркетинга как научной и учебной дисциплины?
4. Опишите специфику развития маркетинга в России.
5. Покажите разницу между классическим и современным пониманием маркетинга.
6. Перечислите социально-экономические категории, раскрывающие сущность системы маркетинга.
7. В чем состоит суть категории «потребность»?
8. Что такое запрос?

9. Какой смысл вкладывается в понятия «товар», «идеальный товар» и «товарный ассортимент выбора»?
10. Раскройте суть категории «обмен» и опишите условия, необходимые для осуществления обмена.
11. Что такое сделка? Какие виды сделок вам известны?
12. Дайте определение рынка. Сколько классификаций рынков вы изучили? Перечислите и охарактеризуйте входящие в каждую из них виды рынков.
13. Что собой представляет управление маркетингом и в чем состоит его задача?
14. Расскажите, что вы узнали о концепции совершенствования производства.
15. Каким образом используется концепция совершенствования товара? Какие потенциальные опасности связаны с ее реализацией?
16. Изложите суть концепции интенсификации коммерческих усилий и особенностей ее применения на практике.
17. Охарактеризуйте концепцию маркетинга.
18. В чем состоит отличие концепции социально-этичного маркетинга от предыдущей концепции? Когда и в связи с чем была сформулирована концепция социально-этичного маркетинга?
19. Раскройте содержание концепции маркетинга взаимодействия. Какие выгоды она способна принести реализующей ее компании?
20. О каких основных принципах маркетинга вы узнали?
21. Какие альтернативные цели маркетинга может ставить перед собой предприятие?
22. Дайте характеристику функциям маркетинга.

Тема 9. СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

9.1 Маркетинговая информационная система.

Сущность маркетингового исследования

Для выживания в конкурентной борьбе необходимо постоянное обеспечение принимающих решения сотрудников предприятия максимально достоверной информацией. Сегодня информация – не менее важный ресурс компании, чем деньги, сырье, оборудование и персонал. Современную экономику называют информационной (по состоянию на начало XXI в. в США 65 % рабочей силы в той или иной мере занято обработкой информации, тогда как в 1950 г. этот показатель составлял 17 %).

Маркетинговая информационная система (МИС) – система взаимосвязи людей, оборудования и методических приемов, предназначенная для регулярного планомерного сбора, анализа и распределения актуальной и точной информации, необходимой для планирования и реализации маркетинговых мероприятий, а также контроля за их выполнением.

Оперативно полученная достоверная информация помогает:

- а) следить за микро- и макросредой функционирования предприятия;
- б) оценивать и координировать свою деятельность;
- в) повышать ее эффективность;
- г) получать конкурентные преимущества и снижать риск.

Источниками нужной информации служат:

а) *Система внутрифирменной отчетности* – совокупность отчетов, готовящихся различными структурными подразделениями компании. Так, бухгалтерия готовит финансовую отчетность и ведет учет текущих продаж, заказов, цен и движения наличности. Производственный отдел составляет отчеты, отражающие время производства и поставок товаров, а также их подробное описание. Отдел сбыта составляет отчеты о деятельности дилеров и конкурентов. Отдел обслуживания собирает информацию об удовлетворенности клиентов или о проблемах в обслуживании. Исследования, проводимые любым из этих и другими отделами, могут дать полезную информацию управляющим по маркетингу.

Доступ к информации внутрифирменной отчетности обычно осуществляется быстро, но и здесь могут возникать некоторые проблемы. Эта информация собирается для других целей, она может быть неполной или предоставляться в неудобной для принятия маркетинговых решений форме (так, данные бухгалтерии обычно служат для создания финансовых отчетов, для оценки системы сбыта и эффективности работы компании их приходится преобразовывать). Кроме того, крупные компании обычно оперируют большими объемами информации, поэтому бывает трудно изучить ее полностью и в сжатые сроки.

б) *Маркетинговые разведывательные данные* – повседневная информация об изменениях в маркетинговой среде, помогающая создавать и совершенствовать маркетинговые планы. Источники маркетинговых разведанных – это сотрудники компании (однако они часто слишком заняты и не имеют времени, а иногда и желания, чтобы передавать важную информацию), ее поставщики, посредники, клиенты и конкуренты (сведения о конкурентах можно получить из их годовых отчетов, пресс-релизов, рекламы; кроме того, можно приобретать и анализировать их продукцию, следить за торговыми сделками и новыми патентами).

Некоторые компании создают в своей структуре специальные отделы для сбора и обработки маркетинговых разведывательных данных. Их сотрудники делают подборки нужной информации и помогают управляющим оценивать новые сведения. Подобные службы значительно повышают качество информации, с которой работают управляющие по маркетингу.

в) *Маркетинговое исследование* – целенаправленный сбор, обработка и анализ информации с целью уменьшения неопределенности при принятии управленческих решений. Маркетинговые исследования, которые проводят предприятия, существенно отличаются друг от друга: исходя из имеющихся возможностей и потребности в информации, каждая компания самостоятельно определяет тематику, объем и вид предстоящих исследований. Однако можно утверждать, что **приоритетными являются следующие направления маркетинговых исследований:**

- 1) характеристики рынков;
- 2) распределение долей рынка между компаниями;
- 3) характеристики конкурентов;
- 4) сбыт продукции;
- 5) мотивация потребителей;
- 6) определение их реакции на новый товар;
- 7) эффективность рекламы.

Маркетинговые исследования можно разделить на две большие группы:

а) *целевые исследования*, проводящиеся от случая к случаю и, как правило, ориентированные на решение конкретной проблемы, достижение определенной цели;

б) *текущие исследования*, проводящиеся с различной степенью регулярности, результаты которых используются в оперативной работе, а основное назначение состоит в определении текущей ситуации и выработке необходимых управленческих решений.

Масштабы маркетинговых исследований и их направление определяются размером и специализацией предприятия. Как показывает практика, средние предприятия тратят на маркетинговые исследования около 1,5 % своего бюджета, а крупные – около 3,5 %; предприятия, выпускающие потребительские товары, расходуют на это около 0,08 % от ва-

лового оборота, тогда как производители продукции промышленного назначения – около 0,04 %. Малый бизнес любой специализации, как правило, не имеет существенных средств на маркетинговые исследования.

Качество исследования зависит от соблюдения базовых принципов проведения маркетинговых исследований, к которым относятся:

а) **объективность** – необходимость учета всех факторов и недопустимость принятия определенной точки зрения до завершения анализа всей собранной информации;

б) **точность** – четкость постановки задач исследования, однозначность их понимания, выбор инструментов исследования, обеспечивающих необходимую достоверность результатов;

в) **тщательность** – детальность планирования каждого этапа исследования, качество выполнения всех операций, профессионализм и ответственность исследовательского коллектива.

9.2 Этапы маркетингового исследования

Поскольку маркетинговые исследования должны быть эффективными с экономической точки зрения, постольку они должны быть хорошо спланированы и организованы. Несмотря на многообразие видов проводимых маркетинговых исследований, в основе всех их лежит общая методология, определяющая порядок выполнения.

Маркетинговое исследование состоит из пяти этапов, отраженных на рис. 28.

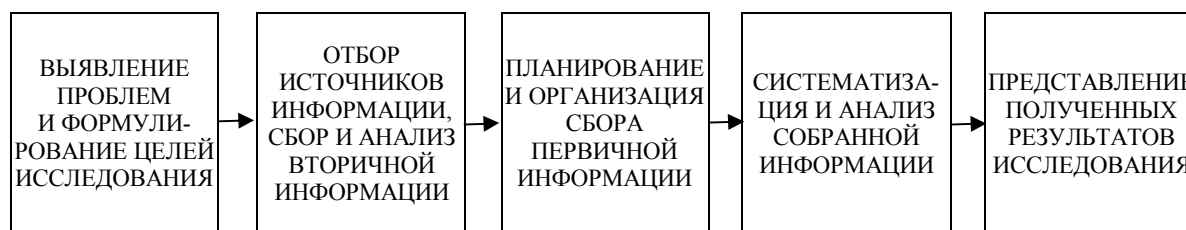


Рис. 28

Раскроем суть каждого из этих этапов.

Первый этап маркетингового исследования – **выявление проблем и формулирование целей исследования.**

Эта задача часто оказывается самой трудной во всем процессе исследования. Менеджер может понимать, что в деятельности компании что-то не так, но не знать, что именно приводит к снижению показателей (например, не всегда очевидно, с чем связаны низкие объемы продаж: неэффективной рекламой, разрывом рекламных обещаний и действий товаропроизводителя или чем-то еще).

Правильно выявленная проблема и точно сформулированная цель исследования – это залог его успешного проведения. Ошибки, допущенные на этом этапе, могут привести не только к неоправданным затратам, но и к обострению действительных проблем, связанных с потерями времени при движении по ложному следу.

Проводит ли предприятие исследование собственными силами или привлекает стороннюю организацию, к выявлению проблем и формулированию целей исследования должны привлекаться его сотрудники (управляющий по маркетингу компании, в интересах которой проводится исследование, лучше понимает, для принятия какого решения требуется информация; исследователь же лучше знает процесс проведения маркетингового исследования и способы получения информации).

Второй этап маркетингового исследования – ***отбор источников, сбор и анализ вторичной информации.***

Вторичная информация – сведения, собранные раньше для других целей. Исследование, как правило, начинают со сбора вторичных данных, т.к. анализ вторичной информации может уточнить, а иногда и значительно скорректировать сформулированные ранее проблемы и цели исследования, а также сэкономить время и средства при поиске первичной информации.

Существует два вида источников вторичной информации:

а) ***Внутренние*** – хранящаяся в организации документация (статистическая и бухгалтерская отчетность, счета-фактуры, рапорты торговых представителей, складские записи и т.д.) и материалы ранее проведенных исследований.

б) ***Внешние***, подразделяющиеся на правительственные и неправительственные.

Вторичная правительственная информация может быть получена из следующих источников:

1) ***публикуемые госучреждениями статистические и описательные материалы по ценообразованию и кредитной политике;***

2) ***материалы нормативно-правового и инструктивного характера*** (бюллетени фонда имущества, бюллетени государственной налоговой инспекции и т.д.).

Такие материалы обычно распространяются бесплатно или продаются за номинальные суммы.

Вторичная неправительственная информация может быть получена из следующих источников:

1) ***периодические издания*** (газеты, журналы, экономические бюллетени, обзоры рынков, публикации торговых палат и союзов предпринимателей, издания банков, рекламных агентств и некоммерческих исследовательских организаций (отделений академий наук и вузов));

2) ***непериодические издания*** (книги, монографии и т.д.);

3) ***коммерческие исследовательские организации.***

Необходимая компании внешняя вторичная информация может быть представлена в печатном и электронном вариантах. Отбор внешних источников требует от участвующих в нем работников широкого кругозора, глубокого понимания исследуемой проблемы и навыков информационно-поисковой работы. Внешних источников информации очень много, стремление собрать все относящиеся к исследуемой проблеме данные может оказаться нереализуемым или привести к огромным затратам времени и ресурсов, поэтому из всего объема источников необходимо выбирать наиболее ценные. Однако при всей значимости полученной информации нельзя забывать, что эти сведения доступны практически всем и поэтому никому не дают существенных конкурентных преимуществ.

В зависимости от того, какие ресурсы времени и рабочей силы выделены предприятием для выполнения мероприятий второго этапа исследования, работа с внутренними и внешними источниками вторичной информации и самой информацией может осуществляться как последовательно (сначала изучается внутренняя, а затем внешняя информация), так и параллельно. Систематизируется вторичная информация, как правило, после завершения ее сбора из внутренних и внешних источников.

Третий этап маркетингового исследования – **планирование и организация сбора первичной информации.**

Первичная информация – сведения, которые собираются впервые для какой-либо конкретной цели. Она требуется, когда анализ вторичных источников не обеспечивает необходимыми сведениями.

При подготовке и проведении сбора первичной информации необходимо определиться относительно: методов исследования, орудий исследования, составления плана выборки и способов связи с аудиторией.

Поясним каждый из этих аспектов:

а) **Методы исследования.**

Есть три основных метода сбора первичной информации:

1) **Наблюдение** – метод сбора информации, при котором исследователь непосредственно наблюдает за людьми и ситуацией, не пытаясь влиять на них. Наблюдение позволяет получить информацию, которую люди не хотят или не в состоянии предоставить, оно позволяет увидеть ситуацию изнутри, наталкивает на полезные идеи. Наблюдение чаще всего применяется при проведении исследований, носящих предварительный характер и направленных на конкретизацию проблем, стоящих перед исследователями.

Примером служит метод «Таинственный покупатель», суть которого состоит в том, что в магазин или на предприятие сферы обслуживания направляется наблюдатель, под видом покупателя проверяющий условия продажи и качество обслуживания, позднее заполняющий подробную анкету по результатам наблюдения. Подобным образом можно действовать как на своем предприятии, так и на территории конкурентов.

Наблюдению свойственны следующие достоинства:

- простота и относительная дешевизна;
- исключение искажений, вызываемых контактами исследователя с объектами исследования.

Недостатками наблюдения являются:

- невозможность однозначного установления внутренних мотивов поведения объектов исследования и процессов принятия ими решений;
- возможность неправильной интерпретации наблюдателями полученных данных.

2) *Эксперимент* – метод сбора информации, предусматривающий установление контроля над факторами, влияющими на поведение исследуемых объектов. Он предполагает, что в ходе анализа исключается влияние на объект исследования всех факторов, кроме изучаемого. Проведение эксперимента требует наличия не менее двух сопоставимых исследуемых групп, одна из которых является экспериментальной, а другая контрольной. Так, владельцы авиакомпании, заинтересованные в расширении круга постоянных клиентов, могут предположить, что повышение качества питания увеличит количество пассажиров, отдающих предпочтение рейсам данной компании. Чтобы проверить правильность гипотезы, надо провести эксперимент: на одном из рейсов предложить пассажирам такое же питание, как у конкурирующих авиакомпаний (стандартные обеды), а на другом – более изысканную еду либо стандартные обеды, но в более широком ассортименте, нежели у конкурентов.

Существует два вида экспериментов:

- *лабораторные*, проходящие в искусственной обстановке (тесты товаров, цен и рекламы) и позволяющие контролировать посторонние факторы;
- *полевые*, осуществляемые в реальных условиях и не исключающие влияния посторонних факторов (наиболее сложный и дорогой, но в то же время самый эффективный метод изучения рынка).

К достоинствам эксперимента относятся:

- объективный характер;
- возможность установления причинно-следственных связей между факторами.

Недостатками эксперимента являются:

- сложность воспроизведения естественного поведения объекта исследования в лабораторных условиях;
- трудность организации контроля над всеми факторами в естественных условиях;
- высокие издержки.

3) *Опрос* – метод сбора информации путем установления контактов с объектами исследования. Это самый распространенный метод сбора данных в маркетинге, он используется при проведении около 90 % исследований.

Подробнее об опросах будет сказано ниже, при рассмотрении орудий исследования, составления плана выборки и способов связи с аудиторией.

б) Орудия исследования.

На практике применяется два основных орудия исследования: анкета и механическое устройство. Скажем подробнее о каждом из них:

1) *Анкета* – набор направленных на выявление характеристик исследуемого объекта вопросов, на которые предлагается ответить опрашиваемым лицам. Это самое распространенное орудие исследования при сборе первичной информации. Анкету необходимо тщательно разработать, опробовать и очистить от выявленных недостатков до начала ее широкого использования.

В структуре анкеты выделяется четыре части:

– *Вводная*, где высказывается уважительное отношение к респонденту и указывается, кто и с какой целью проводит опрос, а также содержится инструкция по заполнению анкеты.

– *Контактная*, где располагаются вопросы, преследующие цель заинтересовать опрашиваемого, ввести его в круг изучаемых проблем.

– *Контрольная*, где располагаются вопросы, позволяющие убедиться в достоверности полученных данных. Например, если в контактной части анкеты содержится вопрос: «Используете ли Вы продукцию нашей фирмы?», то контрольным может быть вопрос: «Какой именно вид продукции нашей фирмы Вы используете чаще всего?».

– *Заключительная*, где располагаются вопросы, снимающие психологическое напряжение респондента и позволяющие выявить его социально-демографические характеристики (пол, возраст, место жительства, образование, уровень доходов и т.д.), а также слова благодарности принявшему участие в опросе.

Вопросы в анкете должны переходить от простых к сложным, от общих – к специальным, от нейтральных – к деликатным, формулировать их необходимо понятно, однозначно и нейтрально. Особое внимание надо обратить на то, чтобы основной и контрольный вопросы не шли друг за другом. Самые сложные, требующие размышления вопросы располагаются в середине анкеты. Общее количество вопросов не должно быть слишком большим (как правило, не более 10–15), поскольку чем длиннее анкета, тем вероятнее, что она будет отвергнута респондентом.

Анкета может содержать два вида вопросов:

– *Открытые*, дающие возможность формулировать ответы самостоятельно. Например, «Что Вы думаете о продукции фирмы «Шоколадница»?», «Какие ассоциации возникают у Вас при слове «шоколадница»?», «Я покупаю пирожные и торты «Шоколадницы», потому что...». Это делает обработку результатов опроса более трудоемкой, но в ряде случаев может предложить неожиданный вариант решения изучаемой проблемы и таким образом компенсировать затраты времени и сил.

– **Закрытые**, предлагающие респонденту набор возможных вариантов ответа. Например, «Покупаете ли Вы продукцию фирмы «Шоколадница»? Да/нет», «Вы считаете, что качество продукции фирмы «Шоколадница»... Отличное/хорошее/удовлетворительное/плохое», «Главным достоинством пирожных и тортов фирмы «Шоколадница» Вы считаете... Вкусовые качества/разнообразие рецептуры/отсутствие в их составе животных жиров/приемлемую цену». Обработать результаты опроса в этой ситуации проще, но нет такой отдачи, как в случае использования открытых вопросов.

2) **Механические устройства** – приборы, используемые для отслеживания физиологической реакции опрашиваемого на товар или фиксирующие частоту использования им товара. Так, гальванометр (детектор лжи) измеряет степень интереса или эмоций человека (давление, сердцебиение, потоотделение) в ответ на различные раздражители (например, при просмотре рекламных роликов). Тахистоскоп демонстрирует испытуемому рекламное объявление в течение очень короткого промежутка времени: от 1/100 доли секунды до нескольких секунд. После показа респонденты описывают то, что успели увидеть и запомнить. Специальный аппарат фиксирует движения их глаз при восприятии того или иного объекта, что примерно характеризует очередность и длительность концентрации внимания потребителя. Прикрепляемый к телевизору аудиометр фиксирует сведения о его включениях и каналах, на которые он при этом настроен. Эти данные используются телекомпаниями для определения рейтинга программ и установления цены рекламного времени. Сканеры для считывания штрих-кода в розничных магазинах фиксируют, что покупают посетители. Производители потребительских товаров и розничные торговцы используют эту информацию для оценки и совершенствования методов продажи товаров и работы магазинов.

в) **Составление плана выборки**. Исследователи обычно делают выводы о больших группах потребителей на основе изучения поведения небольшой их части. **Выборка** – часть совокупности, призванная олицетворять совокупность в целом.

При составлении плана выборки решаются следующие задачи: определяются объект исследования, структура и объем выборки. Подробно рассмотрим каждый из этих аспектов:

1) **Определение объекта исследования**. **Объект исследования**, как правило, представляет собой какую-то совокупность: потребителей, сотрудников предприятия, его посредников и т.д. Если изучаемая совокупность малочисленна, а исследовательская группа обладает необходимыми возможностями и ресурсами (трудовыми, финансовыми и временными) для установления контакта с каждым из ее элементов, то реально и предпочтительно проведение сплошного исследования всей совокупности. В противном случае приходится ограничиваться выборочным исследованием.

Ответ на вопрос «Кого нужно опросить?» не всегда очевиден. Например, чье мнение надо выяснить при изучении процесса принятия решения о покупке семейного автомобиля или бытовой техники? Мужа, жены, других членов семьи или их всех? Ответы каждого из них будут значительно различаться, поэтому исследователю необходимо сначала определить, какая информация ему нужна и от кого ее можно получить.

2) **Определение структуры выборки.** Структура выборки подразумевает, что ее составляющие отбираются на основе какого-либо принципа. Как показано на рис. 29, существует два подхода к структуре выборки, в рамках каждого из которых может использоваться несколько вариантов выборки.

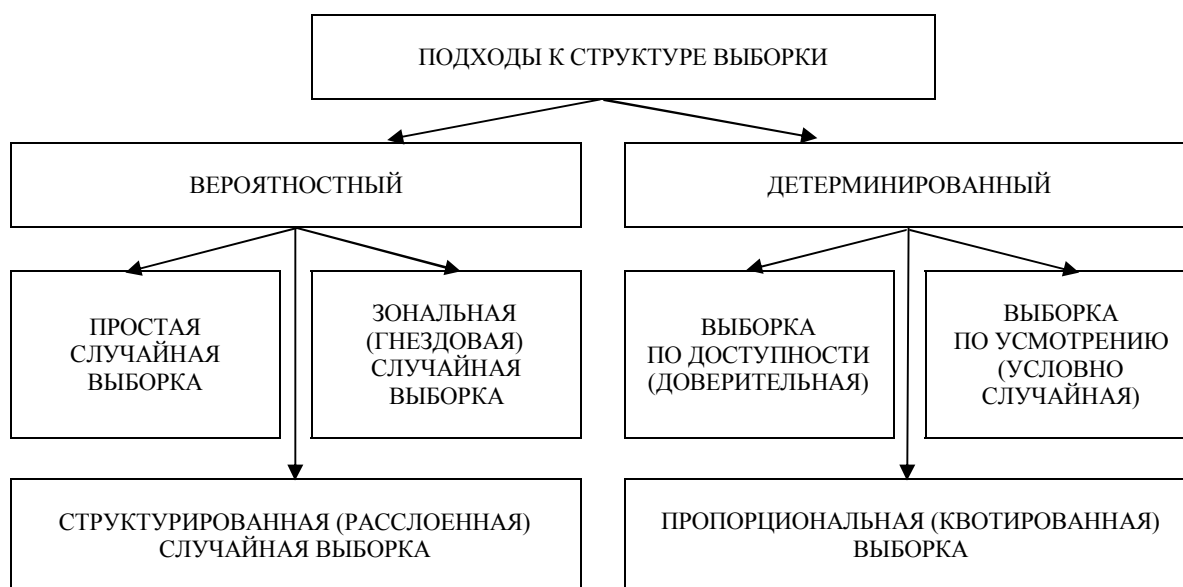


Рис. 29

Теперь подробно охарактеризуем каждый из представленных на рисунке подходов к структуре выборки и применяемых в их рамках вариантов выборки:

– **Вероятностный подход** предполагает, что любой элемент совокупности может быть выбран с определенной долей вероятности, а исследователь может рассчитать погрешность полученных результатов.

В данном случае возможны следующие варианты выборки:

- **Простая случайная выборка** – каждый элемент совокупности имеет равную вероятность выбора для исследования. Например, любой покупатель швейной машины может стать объектом исследования. Это наиболее простой и распространенный на практике вариант.

- **Структурированная (расслоенная) случайная выборка** – целевая группа делится на взаимоисключающие подгруппы, в каждой из которых ведется случайный отбор. Например, по уровню дохода в расче-

те на одного члена семьи покупателя швейных машин делятся на следующие подгруппы: 3–5 тыс. руб., 5–10 тыс. руб., 10–15 тыс. руб., свыше 15 тыс. руб.

- **Зональная (гнездовая) случайная выборка** – целевая группа по территориальному принципу делится на взаимоисключающие подгруппы, в каждой из которых ведется случайный отбор (например, покупатели швейных машин, живущие в разных районах города).

Вероятностная выборка более точна, поскольку дает возможность оценить степень достоверности собранной информации, но и более сложна и затратна, чем детерминированная выборка.

- **Детерминированный подход** предполагает, что элементы совокупности выбираются с учетом какого-то критерия, а исследователь не имеет возможности точно определить погрешность полученных результатов.

В данном случае возможны следующие варианты выборки:

- **Выборка по доступности (доверительная)** – элементы совокупности выбираются, исходя из простоты установления контакта с ними (например, любой покупатель швейных машин в ближайшем специализированном магазине). Несовершенство данного метода связано с возможной низкой **репрезентативностью** (показательностью, соответствием действительности) полученной выборки. Это происходит, поскольку удобными для исследователя могут оказаться недостаточно характерные представители совокупности. Тем не менее данный метод в силу своей простоты, экономичности и оперативности широко применяется на практике: прежде всего, при проведении предварительных исследований, направленных на уточнение основных проблем.

- **Выборка по усмотрению (условно случайная)** – выбираются элементы совокупности, по мнению исследователя способные дать наиболее точные сведения (например, покупатели, не первый раз приобретающие швейную машину). Этот более совершенный метод, ориентирующийся на характерных представителей совокупности, хотя определяются они на основе субъективных представлений исследователя.

- **Пропорциональная (квотированная) выборка** – из целевой группы отбирается заранее определенное число людей, относимых к разным категориям (например, те, кто покупает швейную машину, чтобы время от времени ремонтировать одежду, подшивать шторы и т.п.; те, кто покупает швейную машину, чтобы шить одежду для своей семьи; те, кто покупает швейную машину, чтобы шить на заказ). Данные характеристики могут быть получены в результате проведения предварительных исследований. Этот метод является наиболее совершенным, т.к. позволяет получить выборочные совокупности не менее представительные, чем вероятностные выборки, но при значительно меньших затратах на обследование.

3) **Определение объема выборки.** *Объем выборки* – количество элементов выборочной совокупности. Чем больше объем выборки, тем выше ее точность и больше затраты на проведение исследования.

При **вероятностном подходе** к структуре выборки ее объем можно определить с помощью статистических формул и заданных требований к ее точности. Чтобы уменьшить в два раза ошибку выборки, ее объем следует увеличить вчетверо, чтобы сократить в три раза, объем должен возрасти в девять раз и т.д.

При **детерминированном подходе** к структуре выборки в общем случае не представляется возможным математическим путем точно определить ее объем в соответствии с заданным критерием достоверности полученной информации. В этом случае он может быть определен эмпирически (путем наблюдения). Например, при обследовании покупателей высокая точность выборки обеспечивается, даже если ее объем не превышает 1 % всей совокупности.

г) **Способы связи с аудиторией.**

Контактировать с членами выборки можно тремя способами: по телефону, при помощи почты или интернета, лично.

Теперь подробнее о каждом из этих способов связи с аудиторией:

1) **Опрос по телефону.**

К достоинствам опроса по телефону принадлежат:

- высокая оперативность;
- дешевизна;
- возможность разъяснения задаваемого вопроса.

Недостатками опроса по телефону являются:

- возможность опроса только телефонных абонентов, что не позволяет обеспечить адекватность выборки;
- относительно высокая вероятность отказа от ответов, особенно на вопросы личного характера;
- вынужденная краткость беседы, обусловленная возможной занятостью опрашиваемого.

2) **Опрос при помощи почты и Интернета (рассылка анкет).**

К достоинствам опроса при помощи почты и Интернета принадлежат:

- устранение влияния интервьюера;
- создание наилучших предпосылок для ответов на вопросы личного характера;
- относительная дешевизна охвата рассредоточенной аудитории (в большей степени относится к интернет-опросам).

Недостатками опроса при помощи почты и Интернета являются:

- низкая оперативность (в большей степени относится к почтовым опросам);
- возможность невозврата части разосланных анкет (обычно не возвращается более половины из них);

– отсутствие возможности разъяснить вопрос, что накладывает ограничения на состав вопросов (они должны быть простыми и четко сформулированными);

– возможность ответа на вопросы не тех, кому они адресованы.

3) **Личное интервью** – наиболее универсальный из трех возможных способов связи с объектами исследования.

К достоинствам личного интервью принадлежат:

– относительно небольшая доля отказов от ответов (обеспечивается за счет высокой квалификации интервьюеров);

– относительно высокая точность обследования (обеспечивается за счет применения более сложных анкет);

– возможность совмещения личного опроса с наблюдением, что позволяет получить дополнительную информацию об опрашиваемых.

Недостатками личного интервью являются:

– сравнительно большие организационные усилия и материальные затраты на его проведение;

– возможность оказания интервьюером вольного или невольного влияния на мнение опрашиваемых.

Личные интервью могут быть:

– **Индивидуальными**, предполагающими посещение людей на дому, по месту работы, встречу с ними на улице или в других местах. Индивидуальное интервью может длиться от нескольких минут до нескольких часов; потраченное человеком, у которого бралось интервью, время может компенсироваться денежной суммой или подарком.

– **Групповыми**, предполагающими приглашение группы людей из 6–10 человек для беседы с интервьюером. Групповое интервью длится несколько часов; за участие в беседе опрошенные, как правило, получают денежное вознаграждение.

Четвертый этап маркетингового исследования – **систематизация и анализ собранной информации**.

На этом этапе исследователь должен обобщить полученные результаты, истолковать их и сделать выводы.

Систематизация информации обычно состоит в классификации вариантов ответов, их кодировании и представлении в удобной для анализа форме (чаще всего в форме таблиц). Систематизированная информация должна быть готова для введения в компьютерные системы с целью детальной обработки и дальнейшего хранения на различных носителях информации.

Анализ информации заключается в ее оценке, как правило, с использованием статистических методов. Окончательные результаты анализа часто выступают в форме рекомендаций о действиях предприятия в будущем.

Пятый этап маркетингового исследования – *представление полученных результатов исследования*.

На этом этапе исследователь должен сообщить сделанные на основе собранной информации выводы сотрудникам компании, в интересах которой проводилось исследование.

Отчет о результатах исследования готовится в двух вариантах:

а) *развернутый вариант* – полностью документированный отчет технического характера, предназначенный для специалистов отдела маркетинга;

б) *сокращенный вариант* – отчет, содержащий подробное изложение основных результатов, выводов и рекомендаций и предназначенный для руководителей.

9.3 Организационные формы маркетинговых исследований

Организационные формы маркетинговых исследований зависят от масштабов и структуры предприятия, в интересах которого они проводятся, а также от их целей и задач. Крупные компании оценку эффективности своей хозяйственной деятельности и конкурентоспособности чаще всего проводят самостоятельно (поскольку значительная часть необходимой для этого информации связана с коммерческой тайной), а изучение рынка поручают специализированным организациям.

Для проведения маркетинговых исследований предприятие может создать в своей структуре следующие подразделения:

а) *Проблемная группа* создается для проведения конкретных исследований и подготовки решений высшего руководства по вопросам стратегии, технической или инвестиционной политики. В ее состав входят наиболее квалифицированные специалисты предприятия, а часто и привлеченные сторонние специалисты.

б) *Специализированный отдел по проведению маркетинговых исследований* создается в тесно связанных с рынками структурных подразделениях с целью методической разработки исследования, определения характера и источников информации, обобщения результатов и подготовки рекомендаций. Подобный отдел обычно состоит из специалистов по рекламе, психологии, социологии, программистов и специалистов по обработке компьютерной информации.

в) *Отдел маркетинговых исследований* создается в составе центральной службы маркетинга крупных компаний, сочетающих функции централизованного контроля, планирования исследований и разработок с децентрализованным управлением производственной и сбытовой деятельностью. Такой отдел занимается исследованиями и разработками, ориентированными на производство и сбыт новых видов продукции;

проводит собственные исследования и обобщает результаты проводимых другими подразделениями предприятия исследований рынка.

г) **Отдел изучения рынков** создается в составе отдела сбыта предприятий с централизованной системой управления и в основном занимается анализом сбыта и прогнозированием спроса на внешних рынках, координирует работу региональных отделов по обобщению результатов их исследований и выработке на этой основе рекомендаций для центрального аппарата.

Предприятия малого и среднего бизнеса, как правило, не имеют специальных подразделений по изучению рынка; эту работу для них выполняют консультанты или специализированные организации.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение маркетинговой информационной системы.
2. Из каких источников предприятие может получить необходимую для его эффективной деятельности информацию? Покажите специфику каждого из них.
3. Какова разница между целевыми и текущими маркетинговыми исследованиями?
4. Опишите базовые принципы проведения маркетинговых исследований.
5. Перечислите этапы, которые проходит маркетинговое исследование.
6. Охарактеризуйте этап выявления проблем и формулирования целей исследования.
7. Что такое вторичная информация? Из каких источников она может быть получена?
8. Когда возникает необходимость в сборе первичной информации? Чем она отличается от вторичной?
9. Какие методы сбора первичной информации чаще всего используются в ходе маркетинговых исследований?
10. Охарактеризуйте наблюдение. Какие достоинства и недостатки присущи этому методу сбора информации?
11. В чем состоит суть эксперимента? Какие виды экспериментов вам известны? Перечислите свойственные экспериментам достоинства и недостатки.
12. Охарактеризуйте опрос как метод сбора информации.
13. Какой должна быть структура анкеты, вопросы каких видов она может включать?
14. Какие механические устройства могут использоваться в качестве орудий маркетинговых исследований?
15. Что такое выборка? Какие задачи решаются при составлении плана выборки?
16. Каким образом определяется структура выборки?
17. Чем различается определение объема выборки при вероятностном и детерминированном подходах к структуре выборки?
18. Дайте подробную характеристику используемым в ходе маркетинговых исследований способам связи с аудиторией.
19. В чем заключаются систематизация и анализ собранной в ходе маркетингового исследования информации?
20. В каких отчетах представляются результаты маркетингового исследования?
21. Какие организационные формы маркетинговых исследований применяются на практике? Чем определяется выбор организационной формы маркетингового исследования?

Тема 10. ИССЛЕДОВАНИЕ ТОВАРНЫХ РЫНКОВ

10.1 Характеристика товарных рынков

Рынок товаров – сфера обращения или совокупность актов купли-продажи определенных товаров в соответствии с их функциональным назначением.

Товарные рынки принято делить на две части:

а) *потребительский рынок (рынок товаров народного потребления)*, охарактеризованный нами в п. 8.2;

б) *рынок предприятий (деловой) – совокупность физических и юридических лиц, приобретающих товары для их дальнейшего использования в своей деятельности, переработки или перепродажи.*

Рынок предприятий включает три вида рынков (определение каждого из них дано в п. 8.2, здесь же будет сказано об их компонентах):

а) **Рынок производителей (товаров производственного (промышленного) назначения) состоит из нескольких отраслей:**

- 1) сельское, лесное и рыбное хозяйство;
- 2) добывающая промышленность;
- 3) обрабатывающая промышленность;
- 4) строительство;
- 5) транспорт;
- 6) связь;
- 7) коммунальное хозяйство;
- 8) банковское, финансовое и страховое дело;
- 9) сфера услуг.

б) **Рынок посредников (промежуточных продавцов) включает в себя:**

- 1) предприятия оптовой торговли;
- 2) предприятия розничной торговли.

в) **Рынок государственных учреждений** в зависимости от государственного устройства может состоять из разных компонентов; **в России он включает в себя:**

- 1) министерства и ведомства федерального правительства;
- 2) министерства и ведомства правительств автономных республик, краев и областей;
- 3) органы местного самоуправления.

Существует ряд отличий рынка предприятий от потребительского рынка:

а) *Меньшее число покупателей.* Число субъектов, занимающихся производственной и посреднической деятельностью, а также принадлежащих к числу госучреждений, существенно меньше, чем число субъектов, приобретающих товары для конечного потребления. Поэтому благополучие, например, производящей автомобильные шины компании

«Мишлен» (Франция) на рынке предприятий зависит от заказов всего нескольких компаний, производящих автомобили, в то время как на потребительском рынке, где приобретаются запасные шины, она имеет дело с миллионами автовладельцев.

б) **Большие масштабы заключаемых сделок.** Сделки, заключаемые на рынке предприятий, гораздо крупнее сделок, заключаемых на потребительском рынке.

в) **Более выраженная географическая концентрация потребителей.** Это относится к субъектам рынка производителей, в первую очередь – к отраслям промышленности, сельскому, лесному и рыбному хозяйству, которые концентрируются в определенных регионах страны. Так, российский Дальний Восток – регион развития лесной и рыбной промышленности, Кузбасс – центр угольной промышленности, а Кубань славится сельскохозяйственными угодьями.

г) **Конечная цель покупки – извлечение прибыли.** Субъекты рынка производителей и посредников приобретают товары, чтобы использовать их в своей деятельности (производство и перепродажа товаров), за счет которой они рассчитывают получить прибыль.

д) **Более высокая квалификация покупателей.** Товары для нужд субъектов рынка предприятий приобретаются профессионально подготовленными агентами, которые лучше, чем рядовой потребитель, умеют совершать закупки. Все свое рабочее время они посвящают поиску самых выгодных предложений, перерабатывая при этом огромные объемы информации (чего не может себе позволить конечный потребитель). Это вынуждает продавцов, действующих на рынке предприятий, постоянно повышать уровень подготовки своих торговых агентов, чтобы они могли эффективно работать с такими опытными покупателями.

е) **Более широкий круг лиц, участвующих в процессе принятия решения о покупке.** Когда речь идет о производителях, посредниках и госучреждениях, в принятии решения о покупке участвует гораздо более широкий круг лиц, чем в том случае, когда в роли покупателя выступает отдельное лицо или домохозяйство. Причем чем сложнее характер закупки, тем больше этих людей. Общепринятой практикой стало создание закупочных комитетов, в состав которых входят сотрудники (разного профиля и уровня) предприятия-покупателя (подробнее об этом мы будем говорить при рассмотрении следующей темы, в п. 11.2).

ж) **Производный характер спроса.** Спрос на рынке предприятий является производным от спроса на потребительском рынке, поскольку деятельность производителей и посредников рассчитана на удовлетворение потребностей конечных покупателей. Растет объем спроса на какой-то товар, и, как следствие, растет объем спроса со стороны производителей на необходимые для его выпуска сырье и оборудование, а торговые посредники готовы брать все большие его объемы на реализацию. Так, при росте спроса на автомобили со стороны населения увеличивается

предъявляемый автомобилестроением спрос на производственное оборудование, сталь, стекло, двигатели, шины, бортовые компьютеры и звуковоспроизводящую технику и т.д.

и) **Более резкое изменение спроса в результате очередного скачка НТП.** Спрос на товары промышленного назначения обычно меняется быстрее, чем спрос на товары широкого потребления. Это особенно видно в отношении нового производственного оборудования, которое появляется вследствие развития НТП. Конечный потребитель, даже если знает об открытии в области какой-то фундаментальной науки, не связывает его с совершенствованием производства и появлением товаров, способных решить его проблемы; производитель же в первую очередь думает о новых возможностях для своего бизнеса.

к) **Меньшая эластичность спроса по цене.** Для общего спроса на многие товары промышленного назначения (в отличие от спроса со стороны отдельной компании) свойственна низкая **эластичность спроса по цене**, т.е. степень изменения объема спроса на товар при изменении его цены (в процентах) (подробнее об эластичности спроса по цене будет сказано в п. 13.1). Так, в случае значительного подорожания драповых тканей спрос на них со стороны отдельного российского производителя демисезонных пальто может существенно упасть, в масштабах же легкой промышленности резкого падения спроса не произойдет. Пошив пальто останется практически без изменений, т.к. климатические условия нашей страны предполагают использование данного товара и предъявляемый на него населением спрос не сократится. Это значит, что изменение цен драповых тканей не вызывает сильных колебаний общего спроса на них.

Спрос на товары промышленного назначения особенно неэластичен в краткосрочном периоде, поскольку предприятия не могут быстро перестроить (технически и технологически) производство. Неэластичен спрос и в отношении тех товаров, стоимость которых незначительно влияет на сумму издержек производства конечного продукта. Например, рост цен на фурнитуру для пальто практически не повлияет на спрос на нее со стороны предприятий легкой промышленности.

л) **Большая склонность к монополизации.** Рынок предприятий в гораздо большей степени подвержен монополизации, чем потребительский рынок, поскольку на нем действует меньшее количество игроков.

м) **Длина каналов товародвижения обычно короче.** На рынке предприятий товары в пути от производителя к потребителю проходят, как правило, меньшее количество торговых посредников, чем потребительские товары. Часто предприятия предпочитают прямые закупки у товаропроизводителей, минуя каких бы то ни было посредников. Эта практика получила наибольшее распространение в отношении технически сложных и дорогих товаров (авиационная техника, компьютерные системы и т.д.). Так, авиакомпания «Американ Эйрлайнс» закупает самолеты непосредственно у компании «Боинг» (США).

н) *Заключение сделок обычно совершается с указанием условий.* Процесс покупки на рынке предприятий чаще более формализован, чем процесс покупки на потребительском рынке. Крупные закупки товаров для нужд компании, как правило, требуют письменного оформления заказов на покупку, наличия подробной *спецификации товаров (перечня их технических характеристик)*, обоснованного выбора поставщиков и официального разрешения руководства предприятия на проведение сделки. Нередко компания-покупатель разрабатывает для своих работников справочные руководства, подробно описывающие процесс закупок.

п) *Характер взаимоотношений с покупателями имеет долгосрочную основу.* Любой производитель и продавец, с каким бы покупателем он ни работал, в идеале стремится к установлению стабильных долгосрочных отношений с ним. Но относительно субъектов рынка предприятий это особенно важно: их меньше, поэтому они более значимы для производителя или продавца. В случае разрыва отношений с заказчиком, ему не всегда можно найти замену, это означает потерю прибыли, а иногда и рынка. Некоторые производители создают целые отделы, работающие с такими значимыми покупателями. Им часто приходится вносить изменения в выпускаемую продукцию, приспособив ее к специфическим требованиям клиента, согласовывать технические условия производства и процедуру доставки товара.

10.2 Исследование товарного рынка

Исследование товарного рынка – качественный и количественный анализ политических, экономических, научно-технических, социальных и иных факторов, оказывающих непосредственное или косвенное влияние на объем и эффективность продаж товара на конкретном рынке или его сегменте. Это исследование проводится в целях получения достоверной информации, необходимой для принятия оптимальных решений по разработке программ маркетинга и организации производственно-сбытовой деятельности предприятия.

К важнейшим факторам, изучаемым при исследовании товарных рынков относятся:

а) *Состояние хозяйственной конъюнктуры.* **Хозяйственная конъюнктура** – сложившаяся на рынке экономическая ситуация, которую характеризуют соотношение между спросом на товар и его предложением, уровень цен, товарные запасы, инвестиционная активность и другие экономические показатели. Хозяйственная конъюнктура складывается под воздействием не только экономических, но и политических, социальных, психологических, военных, научных и других факторов. Так, в моменты социально-политических потрясений резко увеличивается объем спроса на товары первой необходимости, начинается рост

цен практически на все товары, сокращаются товарные запасы и снижается инвестиционная активность.

Важнейшая задача исследования хозяйственной конъюнктуры состоит в определении значимости отдельных факторов для формирования хозяйственной конъюнктуры в данный момент времени и в ближайшей перспективе.

б) Состояние спроса.

Маркетологи выделяют несколько ситуаций, характеризующих состояние спроса:

1) **Отрицательный спрос** – значительная часть потребителей недолюбливает товар и даже согласна пойти на некоторые жертвы, чтобы уклониться от его покупки. В качестве примера можно привести товары низкого качества или имеющие серьезные конструктивные недостатки, а также «неприятные» товары и услуги (вакцинация, услуги стоматолога, инструментальное обследование органов пищеварения и т.д.).

В данной ситуации **задача маркетинга** состоит в том, чтобы проанализировать, почему рынок испытывает неприязнь к товару, и определить, может ли программа маркетинга изменить это путем его доработки, снижения цены и более активного стимулирования сбыта.

2) **Отсутствие спроса** – целевые потребители безразличны к товару. В таком положении оказывается новая продукция, выпущенная не имеющим широкой известности производителем и еще не «раскрученная».

В этом случае **задача маркетинга** состоит в том, чтобы найти способы увязки присущих товару выгод с потребностями и интересами потенциальных клиентов (товар необходимо эффективно рекламировать).

3) **Скрытый (латентный) спрос** – значительная часть потребителей имеет нужды и потребности, которые не удовлетворяются представленными на рынке товарами. Так, в советский период обувные магазины были заполнены, но покупка качественной модной обуви оставалась для потребителей серьезной проблемой.

При таких условиях **задача маркетинга** состоит в том, чтобы оценить величину потенциального рынка и создать товары, удовлетворяющие спрос (пришедший первым в эту рыночную нишу производитель может получать сверхприбыль).

4) **Падающий спрос** – спрос на товар сокращается.

Если предприятие оказалось в этом положении, **задача маркетинга** состоит в том, чтобы повернуть вспять тенденцию падения спроса за счет творческого переосмысления подхода к предложению товара (если это возможно и речь не идет об окончательном уходе товара с рынка).

5) **Нерегулярный спрос** – спрос колеблется на сезонной, ежедневной и почасовой основе. Так, повсеместно наблюдаются сезонные колебания спроса на одежду и обувь, прохладительные напитки; закупки продуктов питания населением увеличиваются в выходные дни; спрос на услуги предприятий общественного питания в первой половине дня меньше, чем вечером и т.д. Колебания спроса на товар порождают проблемы недогрузки или перегрузки производителей и торговых посредников. С недогрузкой, помимо снижения прибыли, связано «расхолаживание» персонала предприятия (чтение книг, перекуры, чаепития и разговоры); перегрузка же часто вызывает снижение качества обслуживания (что наглядно проявляется в работе официантов, горничных, консультантов в торговом зале и других категорий контактирующего персонала).

В данной ситуации **задача маркетинга состоит в том, чтобы найти способы сглаживания колебаний в распределении спроса во времени с помощью гибких цен и различных мер стимулирования.**

6) **Полный спрос** – предприятие удовлетворено объемом своего производства или торговым оборотом.

В этом случае **задача маркетинга состоит в том, чтобы поддерживать существующий уровень спроса, несмотря на изменение потребительских предпочтений и усиление конкуренции** (регулярно исследовать хозяйственную конъюнктуру, совершенствовать выпускаемые товары и разрабатывать новые, а также повышать уровень сервиса).

7) **Чрезмерный спрос** – спрос на товар превышает возможности его производства. Например, желающих посетить национальные парки, особенно по выходным дням, больше, чем они могут принять без ущерба для охраняемой территории.

При таких условиях **задача маркетинга состоит в демаркетинге, т.е. временном или постоянном снижении спроса на товар до приемлемого для себя уровня** (достигается за счет повышения цен и снижения затрат на продвижение и обслуживание).

8) **Иррациональный спрос** – спрос на вредные для здоровья человека товары (сигареты, алкоголь, оружие, порнография и наркотики).

В данной ситуации **задача маркетинга состоит в том, чтобы убедить потребителей отказаться от своих пагубных привычек или хотя бы сократить уровень потребления этих товаров** (в данных целях используется распространение информации о негативных последствиях их потребления и использования, резкий подъем цен и другие меры, направленные на ограничение доступности этих товаров).

в) **Емкость товарного рынка (совокупный рыночный спрос), рыночный потенциал, доля фирмы на рынке.**

Емкость товарного рынка – один из основных объектов исследования в маркетинге, **определяется объемом товара (в стоимостном выражении или физических единицах), который может быть реализован на данном рынке за определенный период времени (обычно за один год).**

Емкость рынка по какому-либо товару рассчитывают на основе данных промышленной и внешнеторговой статистики. При этом могут использоваться следующие формулы:

$$Q = nqr, \tag{8}$$

где n – число покупателей данного товара на рынке; q – число покупок данного товара потребителем за исследуемый период времени; p – средняя цена единицы данного товара.

$$E_p = \Pi + И - Э \pm \Delta Z, \tag{9}$$

где Π – объем внутреннего производства товара (т.е. производство товара в данной стране); $И$ – объем импорта (ввоза) товара; $Э$ – объем экспорта (вывоза) товара; ΔZ – изменения объема запасов товара (если запасы растут (т.е. товар не раскупается), $\Delta > 0$, показатель ΔZ вычитается; если запасы снижаются (т.е. товар раскупается), $\Delta < 0$, показатель ΔZ прибавляется).

Емкость рынка отражает ситуацию данного момента и тенденцию развития товарного рынка в ближайшем будущем, а его возможное состояние в отдаленной перспективе показывает **рыночный потенциал** – абсолютный или относительный объем товара, который может быть закуплен или потреблен рынком за определенный период времени (предел, к которому стремится спрос по мере безграничного наращивания маркетинговых расходов в данной рыночной среде).

Еще одно связанное с емкостью рынка и рыночным потенциалом понятие – **доля фирмы на рынке**, которая определяется на текущий момент времени путем сопоставления объемов продаж товара различными фирмами.

Соотношение доли фирмы на рынке, емкости рынка и рыночного потенциала можно проиллюстрировать рис. 30.

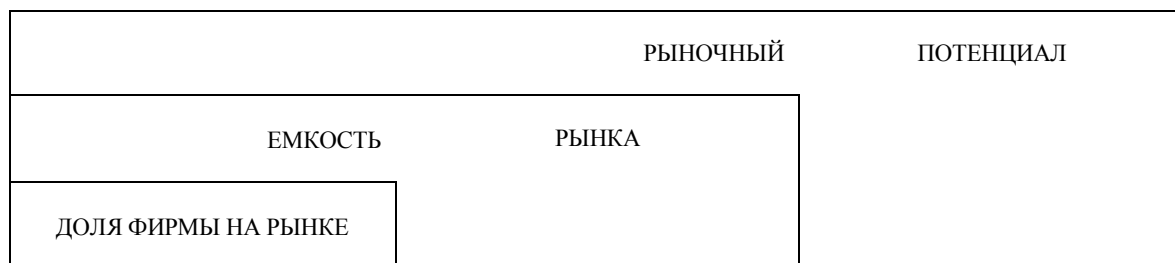


Рис. 30

г) **Фирменная структура рынка.** Изучая ее, предприятие собирает сведения о своих конкурентах. Контроль за конкурентами позволяет удовлетворить запросы потребителей раньше и лучше, чем они. Зная сильные и слабые стороны конкурентов, можно оценить их цели и

потенциал, настоящую и будущую стратегии. Предприятие получает возможность сконцентрироваться на том направлении, где конкурент слабее, тем самым расширяются его преимущества в конкурентной борьбе.

Собранные о конкуренте сведения должны давать представление о следующем:

1) **стратегические позиции** (цели развития, способность к реализации поставленных задач, инновационная стратегия, уровень развития НИОКР, конкурентные преимущества и недостатки и т.д.);

2) **финансовое положение** (значимость данного направления получения прибыли для предприятия, объем прибыли, размер собственного капитала, наличие капитала для расширения производства, структура издержек и т.д.);

3) **позиция фирмы-конкурента на рынке** (крупнейшие целевые рынки, доля рынка, усилия по удержанию или расширению своей доли рынка и т.д.);

4) **позиция товара фирмы-конкурента на рынке** (качество сырья, ассортимент выпускаемой продукции, качество товаров и их конкурентоспособность, отношение к товарам потребителей и т.д.);

5) **производство и материально-техническое обеспечение** (производственные мощности; эффективность производства; издержки производства; источники поставок; контроль за качеством товара, запасы сырья, готовой продукции и т.д.);

6) **ценообразование** (уровень цен (выше или ниже среднерыночных), допустимая торговая скидка, условия платежа и т.д.);

7) **система сбыта** (основные каналы сбыта, отбор и обучение торгового персонала, управление им, использование новых технологий и т.д.);

8) **система продвижения товара на рынок** (характеристики рекламных кампаний, используемые для их проведения СМИ, стимулирование потребителей и посредников и т.д.).

10.3 Выбор целевых рынков

Любой рынок состоит из покупателей, различающихся потребностями, вкусами и мотивами совершения покупок. Для достижения успеха своей деятельности коммерческая структура должна учитывать данное обстоятельство и ориентироваться на наиболее перспективные целевые рынки. Это позволяет не распылять ресурсы, а сосредоточить их на удовлетворении потребностей избранных групп клиентов, обслуживание которых приносит наибольшую выгоду. Максимальную эффективность производственно-сбытовой деятельности предприятия

обеспечивает **сегментация рынка** – выделение групп потребителей на основе различий в их нуждах, вкусах и поведении. В ходе проведения сегментации рынок делится на **сегменты** – совокупности потребителей, предъявляющих более или менее однородные требования к товару и одинаково реагирующих на одни и те же побудительные стимулы маркетинга.

Сегментация осуществляется на основе различных переменных параметров, проводя ее, предприятие может опираться как на один из них, так и сразу на несколько – общего для всех подхода здесь нет.

Рассмотрим, каким образом осуществляется сегментация потребительских рынков и рынков предприятий.

Используемые при сегментации потребительских рынков критерии делятся на группы и подгруппы, как это показано на рис. 31.

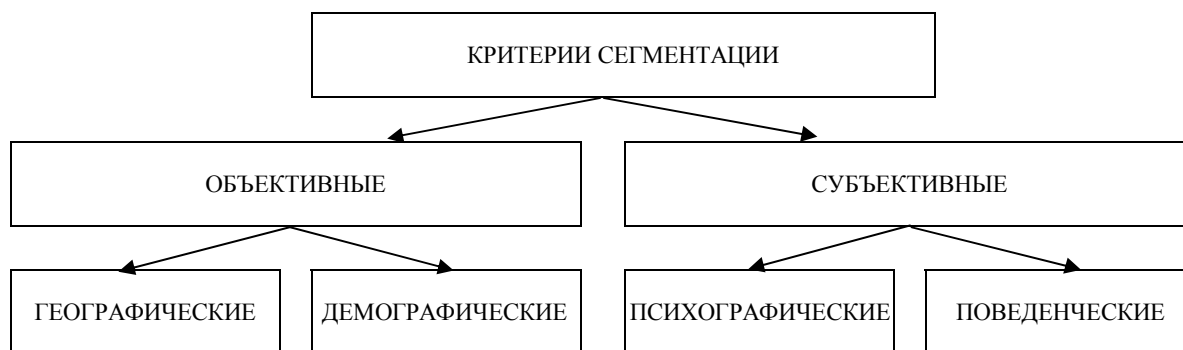


Рис. 31

Теперь рассмотрим входящие в эти группы и подгруппы критерии.

Объективные критерии сегментации включают в себя:

а) **Географические критерии сегментации:**

1) **Деление мира на страны и регионы.** Так, если говорить о гастрономических привычках населения, то Россия – одна из немногих стран, где весьма популярны ржаной хлеб, гречневая крупа и укроп; во Франции в пищу употребляются виноградные улитки и лягушки; в Корее – собачье мясо, а японская кухня отличается особым пристрастием к морепродуктам.

Если же посмотреть на отношение к парфюмерии, то, как показывают исследования, туалетной водой и духами пользуется небольшая часть населения Азиатского региона (в Китае – 4 % мужчин и 23 % женщин, в Японии – 8 % мужчин и 21 % женщин), тогда как в Европе наблюдается совсем другая картина (во Франции – 70 % мужчин и 92 % женщин, в Германии – 85 % мужчин и 94 % женщин).

2) **Административно-территориальное деление государств.** В России это федеральные округа, автономные республики, края, области, районы, города (делящиеся на микрорайоны), поселки и деревни.

Прослеживается существенная разница в структуре потребления людей, напрямую связанная с местом их проживания. Например, городские жители, по сравнению с жителями села, тратят больше времени и денег на посещение культурно-массовых мероприятий, занятия спортом, путешествия, а сельские жители гораздо больше, чем горожане, приобретают семян, сельскохозяйственных орудий и техники.

3) **Численность и плотность населения.** Очевидно, что спрос на различные товары будет выше в густонаселенном регионе (если только его население не пребывает в крайней степени бедности, и товары не рассчитаны на целевую аудиторию с какими-то уникальными характеристиками).

4) **Климат.** Погодные условия существенно влияют на нужды и потребности людей. В жарком климате большим спросом пользуются легкие одежда и обувь, купальные принадлежности, солнцезащитные очки, прохладительные напитки и десерты, кондиционеры. В холодном климате активно раскупаются теплые одежда и обувь, более жирная и «тяжелая» пища, принадлежности для зимних видов спорта, стройматериалы для теплых домов, обогреватели и зимние шины.

Географическая сегментация является наиболее простой, она раньше других видов сегментации стала использоваться на практике.

б) Демографические критерии сегментации:

1) **Возраст.** На рынке представлены товары, ориентированные на детскую аудиторию (например, погремушки, соски, детское питание и развивающие игры), и товары для взрослых потребителей (автомобили, алкогольные напитки, табачные изделия, профессиональная литература и услуги ночных клубов). По мере взросления, а затем и старения человека существенно меняются его нужды и потребности.

Однако сегодня возраст становится довольно условным фактором: часто ровесники выглядят и ведут себя совершенно по-разному, в том числе и в сфере потребления. Так, 36–40-летние могут иметь детей-студентов или только готовиться к рождению первенца (эта ситуация стала вполне обыденной для современного западного общества, приживается она и на российской почве). Значительно удлинился период активной жизни человека (и не только в профессиональной сфере): люди старшего возраста заботятся о своей внешности и здоровье, стремятся вести полноценную жизнь и получать от нее удовольствие (еще несколько десятилетий назад это не было принято).

2) **Пол (гендерные признаки).** Существует колоссальная разница между женским и мужским потреблением, которую учитывают производители и продавцы. Рынку предлагаются мужские и женские товары: одежда и обувь (несмотря на появляющуюся временами моду на стиль «унисекс»), украшения, парфюмерия, средства личной гигиены, периодические издания, продукты питания, спиртные напитки, табачные изделия и т.д. Ориентацию на потребителя определенного пола сегодня ис-

пользуют даже производители изначально «бесполовых» товаров (например, автомобилей и мобильных телефонов). Сегментация по половому признаку используется и на рынке услуг: парикмахерскими, салонами красоты, фитнес-клубами, индустрией развлечений, клиниками пластической хирургии и даже операторами сотовой связи.

3) **Размер семьи.** Этот критерий во многом определяет наше потребление. Например, количество членов семьи сказывается на том, какую расфасовку продуктов питания приобретают люди (от нескольких сотен граммов до нескольких килограммов), или на том, какой автомобиль будет выбран в качестве семейного (от стандартного варианта на пять человек до миниавтобуса).

4) **Этап жизненного цикла семьи** – стадии, через которые проходит семья в своем развитии.

Традиционно жизненный цикл семьи делится на два этапа:

- молодые одинокие;
- семейные пары с детьми.

Сегодня маркетологи выделяют гораздо больше стадий, через которые проходит в своем развитии семья:

- молодые одинокие;
- молодая семья без детей;
- полное гнездо 1 (младшему ребенку менее шести лет);
- полное гнездо 2 (младшему ребенку более шести лет);
- полное гнездо 3 (взрослые дети);
- семья без детей;
- одинокие старшего возраста;
- пустое гнездо 1 (дети живут отдельно, глава семьи работает);
- пустое гнездо 2 (дети живут отдельно, глава семьи вышел на пенсию);
- вдовствующий супруг;
- вдовствующий пенсионер.

Такой подход позволяет бизнес-структурам лучше ориентироваться на рынке и с большей точностью выбирать свою целевую аудиторию.

Этап жизненного цикла семьи и возраст ее членов оказывают сильное влияние на их покупательское поведение. Так, молодая семья с ребенком в возрасте до пяти лет будет гораздо меньше пользоваться услугами туристических фирм, чем семья, в которой дети достигли подросткового возраста, а пожилые супружеские пары приобретают больше лекарств, чем молодые супруги.

5) **Уровень дохода** – денежная сумма, полученная в виде заработной платы, дивидендов и доходов с личного имущества. Одна часть дохода идет на потребление, а другая сберегается. Для производителей и продавцов важны как текущие, так и будущие доходы потребителей. Текущие доходы напрямую определяют приобретение товаров первой необходимости (таких, как хлеб, соль, мыло, зубная паста и т.д.) и товаров

других категорий достаточно умеренной стоимости (например, одежды, обуви, книг и т.д.). Приобретение же дорогостоящих товаров длительного пользования (большая часть бытовой техники, автомобили, недвижимость, ювелирные украшения и др.) зависит от того, насколько потребитель уверен в завтрашнем дне, в частности в своих будущих доходах.

6) **Род занятий.** Сфера деятельности человека во многом определяет структуру его потребления. Так, менеджер высшего звена и водитель по-разному подходят к формированию своего гардероба, оформлению жилища и проведению свободного времени. Производители могут даже специализироваться на выпуске товаров для определенных профессиональных групп (например, компьютерных программ, профессиональной литературы, униформы, инструментов и т.д.).

7) **Образование.** Этот фактор упоминался при рассмотрении макросреды функционирования предприятия (см. п. 2.2). Как было сказано, по мере роста уровня образования населения увеличивается предъявляемый с его стороны спрос на высококачественные товары разного рода, книги и периодические издания, услуги предприятий сферы социально-культурного сервиса и туризма.

8) **Религиозные убеждения.** Данный фактор также рассматривался при изучении макросреды функционирования предприятия (см. п. 2.2). Он определяет многое в жизни человека, например его гастрономические привычки: мусульмане и иудеи не едят свинину; во время поста люди любого вероисповедания значительно ограничивают себя в выборе продуктов питания; даже не очень религиозные православные россияне в последние годы покупают на Пасху куличи и красят яйца, а на медовый и яблочный Спас приобретают соответствующие продукты питания.

9) **Раса и национальность.** У европеоидов, монголоидов и негроидов есть существенные различия во внешнем облике и физических параметрах, которые отражаются на их потреблении. Например, производителям обуви надо учитывать, что считающиеся в современной Европе нестандартными 35 и 36 размеры женской обуви в Азии будут самыми ходовыми; а производители декоративной косметики должны выпускать совершенно разные оттенки тонального крема и пудры для представительниц разных рас. Есть и этнические особенности организма, которые сказываются на гастрономических пристрастиях человека. Так, в Китае наблюдается низкий спрос на молоко, поскольку в организме большинства его жителей отсутствует фермент, способствующий перевариванию лактозы, та же проблема у 90 % американцев азиатского происхождения.

Национальные традиции прослеживаются, например, в выборе одежды, обуви и головных уборов, в организации досуга и отдыха, в структуре питания. Так, у немцев до сих пор в ходу традиционные баварские платья и тирольские шляпы, они с удовольствием едят сосиски с тушеной капустой и устраивают пивные фестивали.

Субъективные критерии сегментации включают в себя:

а) **Психографические критерии сегментации (психографика (психография) – наука о стилях жизни человека):**

1) **Принадлежность к общественному (социальному) классу.** *Общественные классы – сравнительно стабильные группы в рамках общества, располагающиеся в иерархическом порядке и характеризующиеся наличием у их членов схожих ценностей, интересов и поведения.* Принадлежность к общественному классу определяется сочетанием таких факторов, как образование, род занятий, доход, материальное благосостояние, и ряда других характеристик.

Общепринятым является выделение трех классов:

- низший;
- средний;
- высший.

Возможна и более детальная градация, при которой в рамках каждого из них выделяются два подкласса:

- высший;
- низший.

Принадлежность к общественному классу отражается на структуре потребления человека, его предпочтениях относительно продуктов питания, одежды и обуви, аксессуаров, жилья и предметов обихода, автомобилей, на проведении им досуга и отдыха, получении образования и т.д. Социальное положение человека влияет и на выбор им компаний, производящих товары или оказывающих услуги, а также торговых марок, под которыми произведены товары.

2) **Образ (стиль) жизни – понятие, характеризующее особенности повседневной жизни людей и выражающееся в их деятельности, интересах и мнениях.** Образ жизни рисует исчерпывающий портрет человека в его действиях и отношениях с окружающим миром, он сильно влияет на потребительское поведение человека.

Много работающие, очень занятые люди ведут так называемый **многозадачный образ жизни** – занимаются несколькими делами одновременно. Для таких людей главная ценность – время, которого им хронически не хватает, что накладывает существенный отпечаток на их потребительское поведение (они часто держат дома не собак, а кошек, поскольку за ними проще ухаживать; едят по утрам сдобные булочки, а не горячую пищу, потому что так быстрее; ездят на работу на велосипеде, чтобы не тратить время на тренажерный зал и т.д.). В обслуживании этих потребителей главное – удобный сервис, все больше предприятий стремится организовать свою работу так, чтобы не заставлять клиентов ждать. Например, авиакомпания «Американ эйрлайнс» разработала и внедрила на практике ряд направленных на экономию времени пассажиров стандартов. Они содержат следующие требования: на звонки о заказах оператор

должен ответить в течение 20 с; 85 % пассажиров не должны стоять в очереди более 5 мин; вылеты самолетов не должны отклоняться от расписания более чем на 5 мин; 85 % рейсов не должны опаздывать более чем на 15 мин; двери самолета должны открываться через 70 с после окончания его движения, а последний багаж должен подаваться в зал прилета не позже 17 мин после начала выхода пассажиров из самолета.

3) **Тип личности** – уникальная совокупность психологических характеристик, определяющих стойкие и повторяющиеся реакции человека на факторы окружающей среды.

Для определения типа личности обычно используются следующие характеристики человека:

- уверенность в себе;
- доминирование;
- общительность;
- независимость;
- защищенность;
- приспособляемость;
- агрессивность.

Тип личности отражается на структуре потребления и покупательском поведении. Так, установлено, что потребители кофе отличаются повышенной общительностью. Сегментирование на основе типа личности дает хорошие результаты при продвижении косметики, табачных изделий, алкогольных напитков, страховых полисов и ряда других товаров.

б) **Поведенческие критерии сегментации:**

1) **Повод для совершения покупки.**

Существует два вида покупок:

- обычная регулярная;
- специальная по особому случаю.

В зависимости от этого меняются и требования потребителей к товару. Например, люди снимают гостиничные номера, приехав на несколько дней в командировку; на многие месяцы и годы, если у них нет собственного жилья; на одну ночь после свадьбы. Соответственно этому строится предложение: возможность работать с бумагами в номере для командированного; домашняя уютная обстановка в номере человека, живущего в нем в течение долгого времени; номер-люкс с цветами, шампанским, шелковым бельем и т.д. для новобрачных.

2) **Искомые выгоды.** При выборе товара главными для потребителя могут быть его качество, удобство обслуживания, престижность, экономичность и многие другие параметры. Производитель должен знать, что ищет в его товаре целевой клиент, чтобы предложить ему именно это. Так, рынок зубной пасты по принципу искомых выгод делится на четыре сегмента: экономичный (для потребителя главное – дешевизна), медицинский (покупатель стремится получить защиту от болезней полости

рта), косметический (клиента интересует отбеливание зубов) и вкусовой (для покупателя очень важен приятный вкус).

3) *Статус пользователя.*

Исходя из своего статуса, клиенты делятся на несколько групп:

- не пользуется товаром;
- использовал его раньше;
- потенциальный пользователь;
- пользователь-новичок;
- регулярный пользователь.

Данный аспект имеет важное значение при стимулировании сбыта продукции: в зависимости от того, к какой из этих категорий относится целевой потребитель, выстраивается процесс подачи рекламной информации о товаре. Для потенциальных пользователей создаются информативные рекламные материалы, подробно рассказывающие о товаре (как пример можно привести рекламу новых тарифных планов операторов сотовой связи). На регулярных пользователей рассчитана напоминающая реклама, в которой содержится минимум информации о хорошо знакомом потребителю товаре (так, продукция американской компании «Кока-Кола» рекламируется с использованием ярких, эмоционально заряженных телевизионных роликов, в которых присутствуют корпоративные цвета (красный и белый) и бутылочки традиционной формы).

4) *Интенсивность потребления.*

В зависимости от интенсивности потребления товара различаются следующие виды потребителей:

- слабый;
- умеренный;
- активный.

Предприятие может выбирать разную стратегию: например, ориентироваться на обширную аудиторию слабых и умеренных потребителей или на сбыт своего товара небольшому кругу активных покупателей.

5) *Степень приверженности.*

В зависимости от степени приверженности определенной торговой марке потребители делятся на следующие группы:

– ***Безоговорочные приверженцы*** – всегда покупают товар одной торговой марки (например, фотолюбитель, всегда пользующийся пленкой «Кодак» (США)).

– ***Терпимые приверженцы*** – делят свои симпатии между двумя-тремя торговыми марками (например, фотолюбитель, в равной степени доверяющий пленке «Кодак» и «Коники» (Япония)).

– ***Непостоянные приверженцы*** – переносят свои предпочтения с одной торговой марки на другую (например, фотолюбитель, пользовавшийся пленкой «Кодак», но затем перешедший на «Конику»). Причиной таких изменений могут стать снижение качества предпочитаемого товара

или его сервисного обслуживания, значительный рост цен на товар или его сервисное обслуживание, а также появление на рынке товаров, в большей степени соответствующих нуждам и потребностям клиента или более дешевых при прочих равных условиях.

– «*Странники*» – не отдают явного предпочтения ни одной из торговых марок (например, фотолюбитель, приобретающий любую из доступных в данный момент марок фотопленки или, наоборот, не удовлетворенный имеющимся ассортиментом и желающий найти что-то другое).

б) Степень готовности к восприятию товара.

По степени готовности к восприятию товара различаются следующие виды потребителей:

- неосведомленный;
- информированный;
- заинтересованный;
- желающий приобрести;
- намеревающийся приобрести;
- не желающий покупать.

В зависимости от того, каково соотношение этих групп потребителей, предприятие строит кампанию по продвижению на рынок своих товаров. Если оно имеет дело с информированными, заинтересованными, желающими и намеревающимися приобрести товар потребителями, то бывает достаточно лишь напомнить им о себе и своей продукции. Если же это неосведомленные или не желающие покупать потребители, то иногда необходима серьезная подготовительная работа, позволяющая сделать данную аудиторию своей клиентурой. Например, многие активные пользователи компьютеров не знают, что такое карпальный (тоннельный) синдром, как он возникает и насколько опасен. Но получив информацию о причинах возникновения и симптомах этого заболевания, а также о том, что в связи с массовым использованием компьютерной техники число страдающих им растет быстрыми темпами, многие из них начинают искать способы предохраниться от этой проблемы и вполне готовы купить выпускаемые и продаваемые некоей компанией крепящиеся к столу подвижные подлокотники.

7) Отношение к товару.

На практике встречаются следующие варианты отношения потребителей к товару:

- восторженное;
- положительное;
- безразличное;
- отрицательное;
- враждебное.

От соотношения этих групп напрямую зависит то, насколько легко сбывается товар предприятия. Каждое из них стремится увеличить численность потребителей, относящихся к первым двум категориям. Сделать это можно, повышая качество товара, улучшая условия его приобретения и послепродажного обслуживания, используя средства рекламы и т.д.

Сегментация рынков предприятий использует значительную часть тех же признаков, что и сегментация потребительских рынков (в частности, географические и поведенческие критерии). Однако есть **присущие именно рынку предприятий критерии сегментации**:

а) **Разновидности конечных потребителей товара**. Каждая группа конечных потребителей предъявляет к товару свои требования, с учетом которых строится маркетинговая стратегия их производителей. Например, требования автомобилестроительных компаний к закупаемым ими шинам зависят от того, какие автомобили они производят: спортивные и роскошные машины, приобретаемые состоятельными потребителями с высокими запросами, комплектуются шинами более высокого класса, чем недорогие модели, предлагаемые менее обеспеченным клиентам.

б) **Весомость (размер) предприятия-заказчика**. Компания может использовать разные системы деловых отношений с крупными и мелкими клиентами, вплоть до создания в своей структуре специальных подразделений, работающих только с одним предприятием-заказчиком.

После того, как проведена сегментация рынка и определены профили каждого из сегментов, оценивается степень их привлекательности для предприятия. **Обычно при этом учитывают:**

а) **степень риска** (проводится сравнительный анализ факторов риска на разных сегментах рынка);

б) **емкость сегмента и возможности ее роста**;

в) **прогнозируемый объем прибыли** (прибыльность определяется при помощи стандартных методов расчета нормы прибыли, дохода на вложенный капитал, размера дивидендов на акцию, прироста общей массы прибыли предприятия);

г) **содержание действующих на рынке норм, правил и стандартов, от требований которых нельзя отступать, а также систем и порядка сертификации продукции**;

д) **заинтересованность конкурентов в завоевании данного сегмента** (кто является или может стать конкурентом в будущем, их сильные и слабые стороны);

е) **отношение покупателей в рамках сегмента к товарам конкурентов**;

ж) **конкурентоспособность товара предприятия**;

и) **наличие требуемых каналов распределения**.

В результате проведенных мероприятий предприятие отбирает *один или несколько наиболее выгодных сегментов*, которые образуют **целевой рынок**. Далее ему необходимо выбрать стратегию охвата рынка.

Предприятие может использовать три стратегии охвата рынка:

а) **Недифференцированный (массовый) маркетинг** – предприятие налаживает массовые производство, распространение и стимулирование сбыта одного товара для всех потребителей (рис. 32). Как пример можно привести деятельность российской компании «Газпром». В данном случае необходимо выявить и удовлетворить общие для основной массы покупателей потребности. Эта стратегия более пригодна для стандартизированных товаров (металлы, электроэнергия, природный газ, зерно и т.д.), но применяется и некоторыми производителями дифференцированных товаров (так, компании «Кока-Кола» и «МакДоналдс» торгуют по всему миру одними и теми же товарами). Использование массового маркетинга позволяет предприятию сэкономить: снижаются издержки производства, затраты на транспортировку и хранение товара, расходы на маркетинговые исследования и рекламу. При этом формируется максимально широкий потенциальный рынок товара.

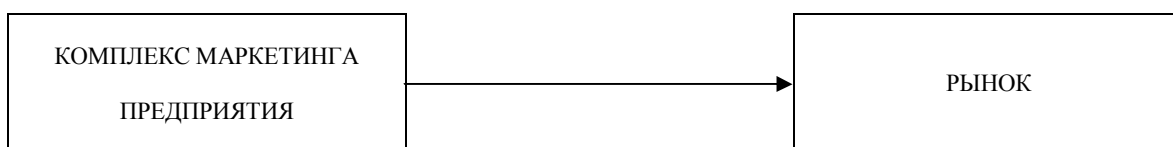


Рис. 32

б) **Товарно-дифференцированный маркетинг** – предприятие предлагает рынку несколько товаров разного качества, оформления, расфасовки и упаковки, для каждого сегмента рынка разрабатывается свой комплекс маркетинга (рис. 33). Так, компания «АйБиЭм» предлагает компьютерному рынку ориентированное на различные сегменты аппаратное и программное обеспечение. Обычно эта стратегия применяется для более глубокого проникновения на каждый из осваиваемых сегментов рынка и увеличения объемов продаж. При этом растут затраты на разработку и производство новых модификаций товаров, их хранение, проведение маркетинговых исследований и рекламу.

Необходимо избегать деления рынка на слишком узкие сегменты, иначе потом придется объединять их, что наблюдается, например, на рынке зубной пасты. После появления пасты, защищающей от кариеса, пародонтоза и гингивита, отбеливающей зубы и освежающей дыхание, выяснилось, что многие клиенты хотят иметь несколько возможностей в одном тюбике. Производители стали разрабатывать и предлагать рынку комплексные варианты: так, зубная паста «Колгейт Тотал 12», как обещает реклама, защищает от двенадцати проблем полости рта.

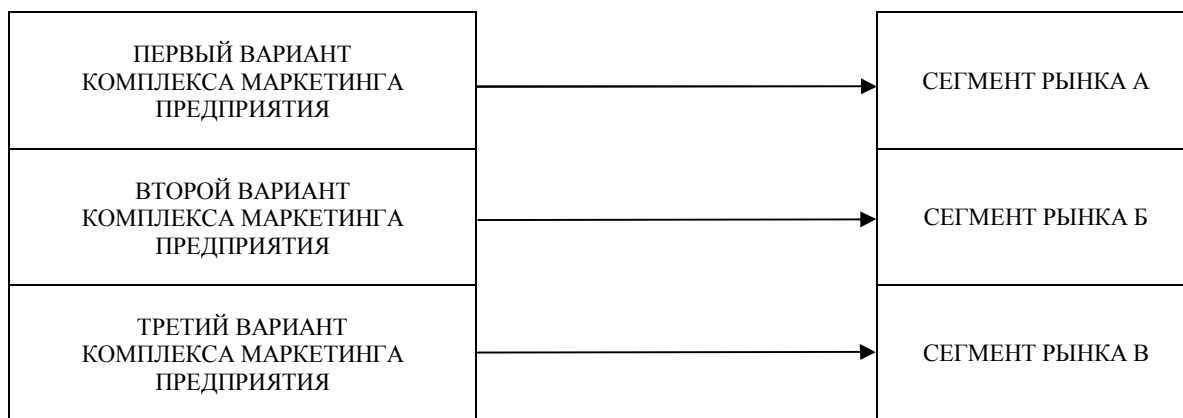


Рис. 33

в) **Целевой (концентрированный) маркетинг** – предприятие разграничивает сегменты рынка, выбирает один или несколько из них и разрабатывает соответствующий комплекс маркетинга (рис. 34). Так, издательство «Финансы и статистика» (Россия) специализируется на выпуске учебников и монографий экономической тематики. Эта стратегия предпочтительна для предприятий с ограниченными ресурсами, поскольку обеспечивает им прочную позицию в выбранном сегменте. Однако она связана и с повышенным риском, т.к. выбранный сегмент может стать объектом внимания более сильного конкурента или деградировать (например, в 1980-х гг. после прохождения пика моды на спортивные автомобили резко снизились доходы компании «Порше» (ФРГ), специализирующейся на их производстве).

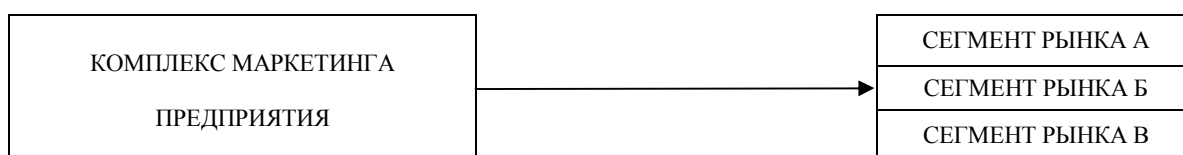


Рис. 34

После выбора целевого рынка и стратегии его охвата предприятие должно провести так называемое позиционирование. **Позиционирование товара на рынке** – действия, направленные на обеспечение товару конкурентоспособного положения на рынке и в сознании целевых потребителей, а также разработку соответствующего комплекса маркетинговых мероприятий для занятия своей товарной ниши (позиции).

Позиционирование товара на рынке проходит три этапа:

а) **Позиционирование потребительских предпочтений** – выяснение того, какие характеристики товара интересуют покупателей целевого сегмента в первую очередь. Например, предприятие, специализирующееся на выпуске туристического оборудования и собирающееся выйти на рынок с туристическими палатками, выясняет, что для потре-

бителей этого товара наиболее значимыми являются следующие параметры: размер, вес и степень сложности установки палатки.

б) **Позиционирование товаров конкурентов** – выяснение того, как покупатели целевого сегмента воспринимают товары конкурентов с точки зрения значимых для них параметров, а также того, каковы объемы продаж товаров конкурентов. Так, у предприятия из нашего предыдущего примера может оказаться два конкурента, первого из которых потребители знают как производителя маленьких легких и быстро устанавливаемых палаток, а второго – как производителя больших тяжелых и довольно сложно устанавливаемых палаток.

в) **Позиционирование собственного товара** – определение места нового товара в ряду уже представленных на рынке.

Существует два варианта стратегии позиционирования товара:

1) **Позиционирование рядом с одним из конкурентов и борьба за долю рынка**, например, выход на рынок с маленькими легкими и быстро устанавливаемыми палатками.

Этот вариант стратегии позиционирования товара рационален при следующих условиях:

– *предприятие может создать товар, превосходящий товар конкурента* (например, при прочих равных условиях палатки нового производителя будут сшиты из более прочного материала, чем товар его конкурента);

– *спрос на данный товар не удовлетворен, и рынок достаточно велик, чтобы вместить еще одного производителя;*

– *предприятие располагает большими, чем конкурент, ресурсами* (например, большие производственные мощности);

– *избранная товарная ниша в большей степени соответствует сильным сторонам предприятия* (например, технология производства, квалификация кадров, научные разработки и т.п.).

2) **Разработка товара, которого нет на рынке, спрос на который, однако, существует**, например, выход на рынок с большими относительно легкими и быстро устанавливаемыми палатками.

Этот вариант стратегии позиционирования товара рационален при следующих условиях:

– *предприятие имеет технические возможности производства такого товара;*

– *предприятие имеет экономические возможности создания такого товара в рамках планируемого уровня цен;*

– *на рынке есть достаточное количество потенциальных покупателей такого товара* (следовательно, и возможность выйти на заданный объем прибыли).

Выбрав стратегию позиционирования товара на рынке, предприятие приступает к детальной проработке комплекса маркетинга.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение товарного рынка. Из каких частей состоят товарные рынки?
2. Охарактеризуйте рынок предприятий, входящие в него виды рынков и перечислите компоненты каждого из них.
3. Поясните отличия рынка предприятий от потребительского рынка.
4. Что собой представляет исследование товарного рынка?
5. Перечислите важнейшие факторы, изучаемые при исследовании товарных рынков.
6. Что такое хозяйственная конъюнктура? С какой целью она исследуется?
7. С какими вариантами спроса могут столкнуться производители товара и его продавцы? В чем состоят задачи маркетинга в каждой из этих ситуаций?
8. Дайте определение емкости рынка. Покажите, как ее можно рассчитать.
9. Каким образом с емкостью рынка соотносятся рыночный потенциал и доля фирмы на рынке?
10. По каким направлениям осуществляется сбор сведений о конкурентах в процессе изучения фирменной структуры рынка?
11. Поясните сущность сегментации рынка и выделяемых в результате этого процесса сегментов рынка.
12. Из каких подгрупп состоят объективные и субъективные критерии сегментации?
13. Перечислите и охарактеризуйте географические критерии сегментации рынка.
14. Раскройте сущность демографических критериев сегментации рынка.
15. Какие психографические критерии сегментации рынка применяются на практике?
16. Перечислите и охарактеризуйте поведенческие критерии сегментации рынка.
17. Существует ли разница в использовании критериев сегментации при работе на потребительских рынках и рынках предприятий? Если да, то в чем она состоит?
18. Покажите, каким образом предприятие может оценить степень привлекательности для себя различных сегментов рынка.
19. Какие стратегии охвата рынка может использовать предприятие? В чем состоит суть каждой из них? Какие преимущества и недостатки им присущи?
20. Что такое позиционирование товара на рынке и каким образом оно проводится?

Тема 11. ИЗУЧЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

11.1 Покупательское поведение конечных потребителей

При рассмотрении предыдущей темы, говоря о сегментации рынка, мы отметили, что именно за счет этого процесса достигается адресность в деятельности предприятия, реализуется основной принцип маркетинга – ориентация на потребителя. Но одной только сегментации рынка бывает недостаточно. Для достижения успеха важно уметь предугадывать запросы потребителей; разбираться в побудительных стимулах, формирующих их поведение; уметь моделировать поведение покупателей. Добиться этого только на основе интуиции, строя те или иные предположения, невозможно; нужны факты, знание реального положения дел.

Чтобы выяснить, кто, каким образом, когда, где и почему покупает их товар, производители и продавцы проводят исследования потребителей. Основной вопрос, интересующий любого деятеля рынка: как именно реагируют потребители на разные побудительные приемы маркетинга? Предприятие, по-настоящему разобравшееся в этом, получает значительные конкурентные преимущества.

Исходным пунктом исследований потребителей служит *модель покупательского поведения*, которая представлена на рис. 35.

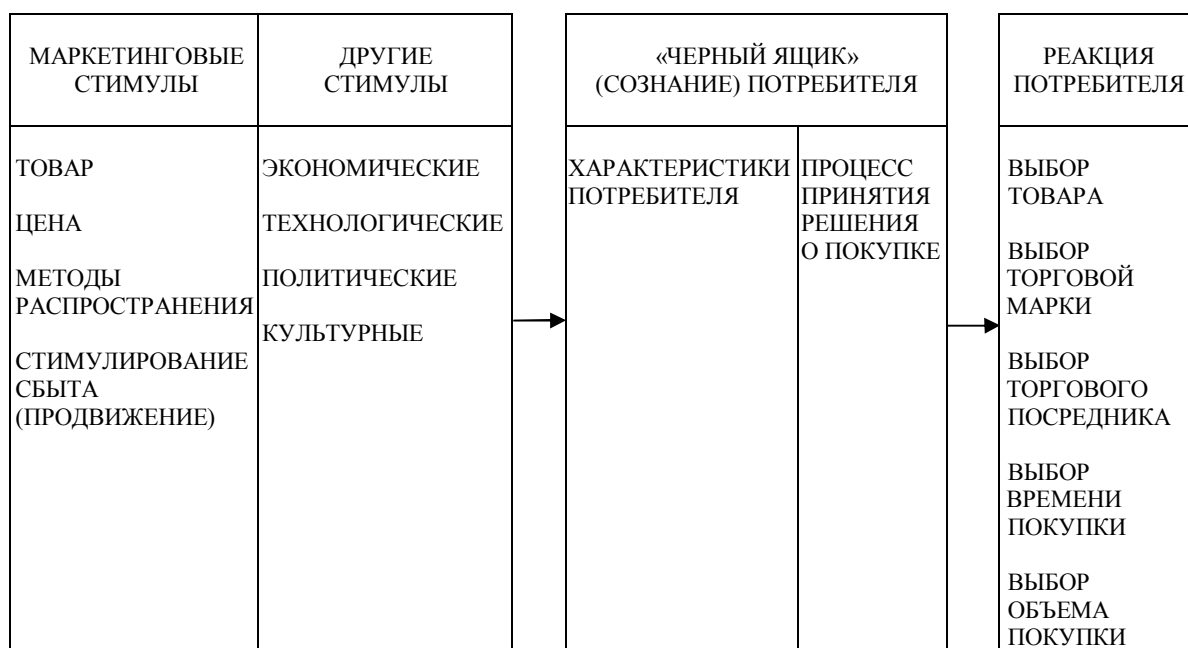


Рис. 35

Как видно из схемы, маркетинговые стимулы и факторы окружающей потребителя среды попадают в «черный ящик» потребителя (т.е. его сознание) и превращаются в определенную совокупность наблюдаемых реакций.

Маркетологи стремятся понять, каким образом происходит превращение стимулов в реакцию. «Черный ящик» потребителя, где идет этот процесс, состоит из двух частей: первая из них (характеристики потребителя) влияет на то, как он воспринимает стимулирующие приемы и реагирует на них; вторая (процесс принятия решения потребителем) влияет на его покупательское поведение. Сейчас мы остановимся на каждой из этих составляющих.

Первая часть «черного ящика» – *характеристики потребителя, влияющие на его покупательское поведение.*

Люди живут и принимают свои решения, в том числе в области потребления, не в вакууме, **на совершаемые потребителями покупки значительно влияют четыре группы факторов:** культурные, социальные, личностные и психологические.

Управлять этими факторами, как правило, невозможно, но маркетологи обязаны знать и учитывать их в своей деятельности, чтобы достичь главной цели – произвести и успешно реализовать именно тот товар, который необходим потребителю. Задача подробного рассмотрения влияющих на покупательское поведение человека факторов облегчается тем, что с многими из них мы уже сталкивались при изучении компонентов маркетинговой среды предприятия и критериев сегментации рынка.

Итак, **факторы, влияющие на поведение потребителей:**

а) **Культурные факторы, к которым относятся:**

1) **Принадлежность к культуре.** Говоря о макросреде функционирования предприятия, мы уже затрагивали проблему основных традиционных и вторичных культурных ценностей, а также их влияния на покупательское поведение человека (см. п. 2.2).

2) **Принадлежность к субкультуре.** Это понятие вам также знакомо: при изучении макросреды функционирования предприятия речь шла и о том, что, совершая покупки, человек находится под влиянием своей субкультуры (см. п. 2.2).

3) **Принадлежность к общественному классу.** Еще одно известное вам понятие. О том, как этот фактор отражается на структуре потребления и покупательском поведении человека, мы говорили при изучении психографических критериев сегментации рынка (см. п. 10.3).

Эта группа факторов наиболее сильно влияет на поведение человека в сфере потребления.

б) **Социальные факторы, к которым относятся:**

1) **Референтные группы** – люди, оказывающие прямое или косвенное влияние на формирование взглядов и поведение человека (друзья, сослуживцы, представители шоу-бизнеса, спортсмены, политики и т.д.). Референтная группа определяет стандарты поведения и стиля жизни человека, его взгляды на себя и окружающих, подталкивает к подчинению неким правилам, что может повлиять на выбор им товаров и торговых марок. Например, футбольная команда как референтная группа

может влиять на выбор болельщиком спортивной одежды и обуви: с большой долей вероятности он предпочтет продукцию компании, которая спонсирует его любимую команду, и чей логотип украшает форму ее игроков.

Референтные группы активно используются в рекламе различных товаров (например, супермодели, актрисы, певицы рекламируют косметику, парфюмерию, ювелирные украшения, часы, одежду от кутюр и т.д.). Главное, чтобы выбранный в качестве референтной группы человек соответствовал рекламируемому товару, выглядел естественно и не вызывал раздражения или недоверия у потребителей. Иначе реклама не будет выполнять свою основную задачу – способствовать успешной реализации товара. Так, в начале 2000-х гг. была снята телевизионная реклама, в которой известные российские спортсмены: теннисист Михаил Южный и фигурист Евгений Плющенко – ходили друг к другу в гости и сосали при этом леденцы «Чупа-чупс». Демонстрировали ее очень недолго, поскольку вместо желания купить рекламируемый товар ролик вызывал у зрительской аудитории только смех и недоумение.

2) **Семья.** Члены семьи значительно влияют на покупательское поведение человека. Если речь идет о приобретении дорогостоящих товаров и услуг, то это решение часто принимается коллективно супругами и их взрослыми детьми. В зависимости от категории приобретаемого товара изменяется влияние мужа и жены на процесс покупки. Традиционно роль женщин более значима в приобретении продуктов питания, предметов домашнего обихода, одежды и обуви; мужчины больше влияют на приобретение различной техники и других дорогостоящих товаров. Хотя сегодня, в связи с тем, что растет средний брачный возраст и количество не вступающих в брак людей, а также число работающих и хорошо зарабатывающих женщин (эти пришедшие с Запада тенденции приживаются и в России), данные различия все больше сглаживаются: мужчины активно занимаются покупками продуктов питания и формированием своего гардероба, а женщины приобретают различные инструменты, бытовую, компьютерную технику и автомобили. Многие товары сегодня приобретаются во время совместных походов супругов по магазинам. Кроме того, в последние годы растет влияние детей на принятие решения о совершении покупки. Связано это с тем, что в развитых странах снижается рождаемость при росте благосостояния семей.

3) **Роли потребителей при совершении покупки.** Принимая решение о покупке и совершая ее, человек может играть разные роли:

– **инициатор** – человек, первым предложивший купить товар (например, мама, высказавшая мысль о необходимости покупки компьютера для сына);

– **влиятельное лицо** – человек, который своим советом и позицией влияет на процесс принятия решения (это могут быть сосед, родственник или знакомый, хорошо разбирающиеся в компьютерной технике);

– *лицо, принимающее решение* – человек, принимающий решение о покупке в целом или частично: купить или нет, что именно, как и где (отец, имеющий в семье наибольшее влияние на принятие решения о совершении дорогостоящей покупки);

– *покупатель* – человек, который совершает покупку после принятия решения о ее необходимости (в этой роли может выступить отец или родители совместно);

– *пользователь* – человек, использующий товар (им станет подросток, для которого и совершалась покупка, кроме того, пользоваться компьютером смогут его родственники и друзья).

4) *Социальные роли и статусы.*

Роль человека – совокупность действий, которые, по мнению окружающих, должен выполнять данный индивид. Каждый человек играет множество социальных ролей. Например, молодая женщина и ее социальные роли: дочь – по отношению к родителям, жена – по отношению к мужу, мать – по отношению к детям, на работе – врач, преподаватель, бухгалтер и т.д. Каждая из ролей определенным образом влияет на покупательское поведение человека. Как мать эта женщина будет интересоваться детским питанием, игрушками, услугами детских садов, общеобразовательных, спортивных и музыкальных школ; как жена – мужскими одеждой, обувью, аксессуарами и парфюмерией; как специалист – профессиональной литературой.

Каждой роли соответствует свой *статус*, который *отражает оценку данной роли обществом*. Если говорить о перечисленных выше ролях молодой женщины, то на протяжении 1990-х гг. в России роль работающей женщины оценивалась выше, чем роль женщины-матери. Отсюда, да еще с учетом экономического положения, сложившегося в нашей стране в указанный период, та сложная демографическая ситуация, для исправления которой государство с 2007 г. использует так называемый материнский капитал. Статус также сказывается на покупательском поведении человека, эту проблему мы затрагивали, когда говорили о роли принадлежности потребителя к определенному общественному классу (см. п. 10.3). Так, будучи руководителем крупной компании, человек приобретает соответствующие его статусу одежду и обувь, автомобили, жилье, различного рода услуги и т.д.

в) *Личностные факторы, к которым относятся:*

1) *Возраст и этап жизненного цикла семьи*. Об этом мы уже говорили, когда рассматривали демографические критерии сегментации рынков (см. п. 10.3).

2) *Род занятий*. Этот фактор вам также знаком, он используется в качестве одного из демографических критериев сегментации рынка (см. п. 10.3).

3) *Экономическое положение*. Данный параметр мы отчасти затрагивали, рассматривая критерии сегментации рынка (один из демогра-

фических критериев – уровень дохода (см. п. 10.3)). На экономическое положение человека, помимо уровня его дохода, влияют уровень сделанных им сбережений и принятых на себя долговых обязательств, а также возможность взять в долг необходимую сумму денег (в этом смысле важна процентная ставка, под которую на данный момент кредитует население страны банковская система).

4) **Образ жизни.** Также знакомый вам фактор – один из психографических критериев сегментации рынка (см. п. 10.3).

5) **Тип личности и представление человека о себе.** Тип личности и его роль в покупательском поведении знакомы вам по психографической сегментации рынка (см. п. 10.3).

Влияет на покупательское поведение и **самовосприятие (само-имидж)**, т.е. представление человека о себе. Другими словами, люди приобретают товары и услуги, которые, с одной стороны, отражают их индивидуальность, а с другой – влияют на нее. Например, сестры-близняшки с абсолютно одинаковыми внешними данными, но разным самовосприятием будут по-разному одеваться и пользоваться декоративной косметикой. Первая, с высокой самооценкой, предпочтет вещи и макияж, привлекающие к ней внимание окружающих и подчеркивающие достоинства, которые она сама в себе видит. Вторая, с заниженной самооценкой, напротив, не захочет привлекать лишнего внимания и будет стараться скрыть свои недостатки (иногда существующие только в ее воображении).

Чтобы правильно трактовать поведение потребителей, маркетологам надо понимать связь между их самовосприятием и собственностью, а также разрабатывать имидж торговых марок, совпадающий с самоимиджем целевых аудиторий. Однако здесь возникают определенные трудности, связанные с тем, что на практике часто не совпадают **реальное самовосприятие** (то, как человек себя видит), **идеальное самовосприятие** (то, как он хотел бы себя видеть) и **восприятие окружающих** (то, как, по мнению данного человека, его воспринимают другие люди). Бывает сложно сказать, что из перечисленного в большей степени повлияет на потребителя, поэтому теория самовосприятия применяется в прогнозировании покупательского поведения с переменным успехом.

г) **Психологические факторы, к которым относятся:**

1) **Мотивация.** Человеку свойственно одновременно испытывать множество нужд и потребностей. Как уже было сказано при рассмотрении современных теорий мотивации (см. п. 4.2), наиболее активно на нас воздействуют физиологические нужды и обусловленные ими потребности; все остальные нужды и потребности можно объединить в категорию психологических, они не настолько сильны, чтобы побудить человека к безотлагательным действиям. Когда нужда достигает достаточного уровня интенсивности, она становится мотивом, вызывающим определенные действия человека.

2) **Восприятие.** Определение восприятия было дано ранее, в ходе рассмотрения сущности и различных аспектов межличностных коммуникаций (см. п. 5.2). Когда у человека есть мотив, он готов к действию, характер которого зависит от восприятия ситуации. Два человека с одинаковыми мотивами в одной и той же ситуации могут действовать совершенно по-разному, т.к. по-разному воспринимают ее. Например, потребитель, пришедший в магазин компьютерной техники, может воспринять предлагающего ему свои услуги буквально в дверях продавца-консультанта как назойливого человека, что может отрицательно повлиять на его готовность совершить покупку именно в этом магазине. Другой потребитель воспримет этого продавца-консультанта как любезного, компетентного, точно выполняющего свои обязанности и сделает покупку именно здесь.

3) **Усвоение** – *изменения в поведении человека в результате накопления жизненного опыта.* Этот процесс отражается на структуре потребления и покупательском поведении человека. Так, первый раз самостоятельно покупая туфли, девушки главным образом ориентируются на модные тенденции и внешний вид обуви. Позднее они понимают важность множества других факторов (удобство колодки, высота каблука, вес туфель и материал, из которого они изготовлены) и учитывают их при следующих покупках.

4) **Мнения и взгляды.** В процессе совершения действий и усвоения опыта у человека появляются определенные **мнения** – *представления о чем-либо.* Так, приобретя ноутбук и какое-то время поработав на нем, мы можем составить собственное мнение о том, насколько удобно иметь переносной компьютер, устраивает ли нас его вес, достаточно ли пяти часов автономной работы на батарее, насколько качественный блок питания прилагается к этой модели и т.д. Мнения могут основываться не только на реальном знании, но также на предположении и уверенности в чем-либо. Мнения людей влияют на формирование имиджа торговой марки и товара, которые, в свою очередь, воздействуют на покупательское поведение потребителей.

Взгляды – *устойчивые благоприятные или неблагоприятные оценки, чувства и склонности в отношении предметов или идей.* Взгляды человека обеспечивают ему ориентиры в жизни, в том числе и относительно сферы потребления. Так, на покупку компьютера могут повлиять следующие взгляды: «Приобретать надо только высококачественные товары», «Японские производители создают самую лучшую технику», «Без хорошего владения компьютером сегодня невозможно найти престижную и высокооплачиваемую работу». Изменить систему взглядов человека очень сложно, поэтому производители обычно стараются подогнать свой товар под существующие у потребителей взгляды, а не пытаются изменить их.

Вторая часть «черного ящика» потребителя – *процесс принятия решения о покупке*.

Процесс принятия решения о покупке конечным потребителем отражает рис. 36.

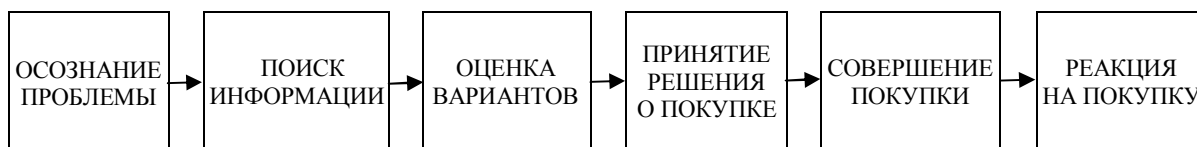


Рис. 36

Рассмотрим этапы, из которых состоит данный процесс:

а) *Осознание проблемы*. На этой стадии человек осознает разницу между реальным и желаемым состояниями, а также возможность прийти к желаемому состоянию за счет приобретения какого-то товара.

Появление потребности в товаре могут стимулировать два вида раздражителей:

1) *внутренние* (например, чувство голода становится настолько сильным, что превращается в побуждение к действию: человек идет в магазин, чтобы купить продуктов);

2) *внешние* (так, вид и запах свежего хлеба в супермаркете, куда человек пришел за стиральным порошком, может возбудить в нем чувство голода и желание купить продуктов).

б) *Поиск информации*. Осознав потребность, заинтересованный человек может приступить к поискам дополнительной информации, хотя это совсем не обязательно: если побуждение достаточно сильно, а товар, способный удовлетворить потребителя, приобретается им регулярно, то обычно сразу совершается покупка.

Поиск информации может проходить по-разному:

1) *Потребитель проявляет повышенное внимание к сведениям, касающимся интересующего его товара*. Например, желая приобрести телевизор, человек начинает обращать внимание на рекламу данного товара, на стоящие дома у его родственников и знакомых телевизоры, а также прислушивается к разговорам других людей об этой технике.

2) *Потребитель занимается активными поисками информации через:*

– *личные контакты* (семья, друзья, знакомые, которых он спрашивает в надежде получить важную информацию о товаре и узнать их мнение о нем);

– *коммерческие источники* (реклама, продавцы-консультанты, выставки и т.д.);

– *общедоступные источники* (статьи и передачи нерекламного характера в СМИ (например, «Контрольная закупка» на Первом канале, в которой сообщается: «Программа «Контрольная закупка» не сотрудни-

чает с рекламодателями товаров народного потребления, производится только при финансовой поддержке Первого канала и исключительно в интересах телезрителей. Мы не делаем рекламу, мы делаем контрольную закупку»), а также составленные обществами защиты прав потребителей рейтинги компаний-производителей, торговых марок и товаров);

– **эмпирические источники** (осмотр, изучение или использование товара).

Коммерческие источники обычно информируют потребителя, а личные контакты придают необходимый вес информации или дают ей оценку. Чем больше информации собрал потребитель, тем лучше он осведомлен о наличии марок товара и их особенностях.

в) **Оценка вариантов.** На этом этапе потребитель обрабатывает полученную информацию, выбирая один из возможных вариантов покупки. **При этом учитываются:**

1) **свойства товара** (в нашем примере с телевизором – качество изображения и звука, набор функций, размер экрана, цена и т.д.);

2) **степень их важности для потребителя** (предположим, что для выбирающего телевизор потребителя самое важное – качество изображения, звука и размер экрана, а цена не играет никакой роли);

3) **сложившееся у потребителя мнение о торговых марках** (так, в результате обработки собранной информации потребитель может прийти к выводу, что самыми лучшими из представленных на российском рынке являются телевизоры, произведенные под торговой маркой «Панасоник»).

г) **Принятие решения о покупке.** На данной стадии потребитель прекращает поиск и оценку информации и выбирает:

1) **товар** (исходя из приоритетов потребителя в нашем примере, это будет жидкокристаллический телевизор (так называемый домашний кинотеатр) торговой марки «Панасоник»);

2) **способ его приобретения** (потребителю необходимо определиться, будет ли он платить всю сумму наличными или заплатит всю сумму по кредитной карте либо приобретет товар в кредит);

3) **магазин, в котором будет совершена покупка** (крупнейший специализированный магазин города или ближайший к дому покупателя магазин, в котором продается разная бытовая техника, в том числе и телевизоры).

д) **Совершение покупки.** Решение о покупке и ее совершение не всегда совпадают по времени, разрыв между ними вызывается различными обстоятельствами. При совершении покупки принятое ранее решение может не реализоваться по ряду причин: например, в связи с подорожанием товара, отсутствием в продаже товара выбранной потребителем торговой марки либо в связи с тем, что в магазине покупатель видит лучший вариант, чем тот, который он хотел приобрести.

е) **Реакция на покупку.** На этом этапе с точки зрения маркетинга важны следующие аспекты:

1) **Удовлетворение покупкой.** Оценка, даваемая потребителем товару, опирается не столько на его свойства, сколько на совпадение полученного в результате потребления впечатления с ожиданиями потребителя. Когда человек делал выбор, у него сформировалось представление о том, что бы он хотел получить от этой покупки, поэтому оценка приобретенного товара основана на сравнении ожидаемого и полученного в реальности. Даже если товар понравился, но не в такой степени, как ожидалось, это может стать причиной негативной оценки.

Если же ожидания потребителя совпали с эксплуатационными качествами приобретенного товара или эти качества превосходят его ожидания, потребитель испытывает чувство удовлетворения покупкой.

Почти каждая крупная покупка порождает у совершившего ее человека **познавательный (когнитивный) диссонанс** – чувство дискомфорта, вызванное сомнениями в правильности сделанного выбора. Выбор – это всегда компромисс, поэтому, даже будучи довольным покупкой, потребитель думает о недостатках выбранной торговой марки и об упущенных преимуществах тех торговых марок, которые он отверг.

2) **Действия после покупки.** Если потребитель удовлетворен покупкой, производитель и продавец получают лояльного клиента. Очень высока вероятность того, что и в следующий раз, когда возникнет подобная потребность, человек приобретет устроивший его на данный момент товар в том же магазине. Кроме того, производитель и продавец получают бесплатную рекламу товара, с которым они работают, и себя самих: удовлетворенный потребитель начинает делиться положительной информацией с другими потребителями (от ближайшего окружения до совершенно незнакомых ему людей, давая им совет в момент выбора товара в магазине). В данном случае в выигрыше все: потребитель, производитель и продавец.

Если потребитель недоволен покупкой, о его лояльности к товару, торговой марке, производителю и продавцу не может быть и речи. В лучшем случае человек просто перестанет покупать данный товар и, возможно, другие товары, произведенные под этой торговой маркой, а также будет обходить стороной магазин, в котором сделал покупку. При худшем сценарии он вернет приобретенный товар, требуя назад свои деньги; затеет судебную тяжбу, требуя возмещения материального и морального ущерба; станет источником негативной информации о товаре, торговой марке, производителе и продавце. В подобной ситуации в проигрыше оказываются все, но потенциально (если речь не идет о крайних случаях, связанных с потерей здоровья или смертью потребителя в результате использования товара) бóльшие потери несут производитель и продавец: единичная ситуация оборачивается перспективой значительных потерь клиентов, а стало быть и прибыли в будущем.

3) *Конечная судьба купленного товара.*

Потребитель может поступить с приобретенным товаром следующим образом:

- *оставить у себя* (использовать по назначению, найти новое применение или хранить про запас);
- *избавиться на время* (одолжить или сдать в аренду);
- *избавиться навсегда* (отдать, обменять на другой товар, продать или выбросить).

11.2 Поведение покупателей от имени предприятий

Как говорилось в п. 10.1, рынок предприятий (деловой рынок) состоит из трех частей: рынка производителей (товаров производственного (промышленного) назначения), рынка посредников (промежуточных продавцов) и рынка государственных учреждений. Ситуацию с принятием решений покупателями на данном рынке мы сейчас и рассмотрим; сразу надо сказать, что они гораздо сложнее решений, принимаемых конечными потребителями. Сначала охарактеризуем общие для всех трех рынков аспекты, а затем – особенности, свойственные каждому из них.

Процесс принятия решения о покупке на рынке предприятий представлен на рис. 37.

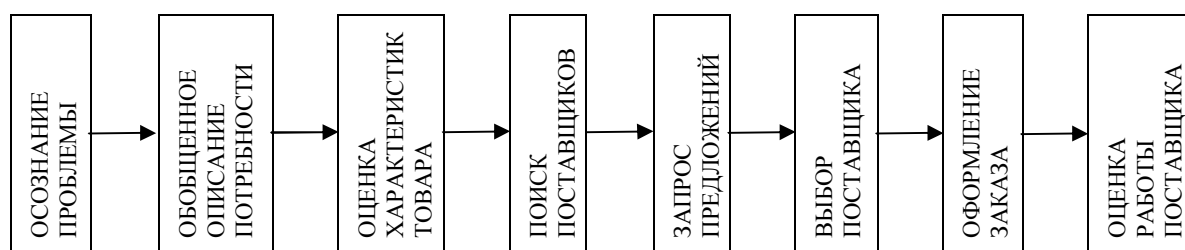


Рис. 37

Содержание этапов процесса принятия решения о покупке от имени предприятия состоит в следующем:

а) **Осознание проблемы.** На этом этапе один из работников предприятия осознает наличие у него (т.е. предприятия) проблемы, которую возможно решить путем приобретения определенного товара.

Осознание проблемы могут вызвать два вида стимулов:

1) **Внутренние стимулы:**

- предприятие готовится приступить к новому виду деятельности (например, производить новую продукцию), для чего ему необходимы новые оборудование и материалы;
- выходит из строя оборудование, которое требуется заменить на новое или отремонтировать, приобретаю запчасти к нему;

- кончаются расходные материалы, запас которых надо пополнить;
- кто-то из сотрудников (например, менеджер по закупкам) не удовлетворен качеством закупаемого в данный момент товара или его ценой и уровнем предоставляемого поставщиком сервиса.

2) **Внешний стимул:** в результате посещения выставки, просмотра рекламных материалов или общения с торговым агентом менеджер по закупкам понимает, что есть возможность закупить товар по более низким ценам или более высокого качества.

б) **Обобщенное описание потребности.** На данном этапе предприятие-покупатель определяет:

1) **основные характеристики требуемого товара** (например, надежность приобретаемого оборудования, возможность его послепродажного обслуживания, цена и т.д.);

2) **необходимое количество требуемого товара.**

В этом процессе могут участвовать специалисты предприятия-покупателя и привлеченные консультанты, а также продавцы товара, который предстоит закупить.

в) **Оценка характеристик товара.** На данном этапе предприятием-покупателем разрабатываются **спецификация** – перечень технических характеристик приобретаемого товара и их детальное описание. В этом процессе также участвуют работники предприятия-покупателя, привлеченные специалисты-консультанты и продавцы товара, о котором идет речь.

г) **Поиск поставщиков.** На данном этапе представители предприятия-покупателя подыскивают наиболее подходящих для него поставщиков, используя при этом информацию, которую можно получить из всех возможных источников (торговые справочники; Интернет; другие предприятия, закупающие данный товар, и т.д.). Чем новее товар, который собирается приобрести предприятие, чем выше его сложность и стоимость, тем больше времени уходит на поиск поставщиков.

Сотрудники предприятий-поставщиков проводят встречную работу: выявляют предприятия, которые в данный момент ищут поставщиков, и выходят на них со своими предложениями.

д) **Запрос предложений.** На этом этапе предприятие-покупатель запрашивает предложения у отобранных на предыдущем этапе поставщиков. Предприятия-поставщики присылают в ответ на сделанный запрос каталоги своих товаров, подробные письменные предложения или торговых представителей, которые проводят презентации продукции.

е) **Выбор поставщика.** На этом этапе участвующие в процессе принятия решения о покупке сотрудники предприятия анализируют поступившие предложения и останавливают свой выбор на одном или нескольких поставщиках (во втором случае удастся избежать зависимости от одного поставщика и получить возможность сравнивать цены и качество работы различных поставщиков).

В ходе данного процесса составляется список требований к поставщику и определяется соответствие им потенциальных поставщиков. Требования, предъявляемые предприятием-покупателем к поставщику, могут меняться в зависимости от того, о каком товаре идет речь. Однако существуют **наиболее значимые характеристики поставщиков**:

- 1) конкурентоспособность цен;
- 2) качество и надежность товара;
- 3) способность выполнять послепродажное обслуживание товара (ремонт и техническое обслуживание);
- 4) своевременность поставок;
- 5) качество работы торговых представителей;
- 6) общее соответствие требованиям потребителя;
- 7) репутация.

ж) **Оформление заказа**. На этом этапе предприятие-покупатель выдает поставщику окончательный заказ, в котором оговариваются технические характеристики товара, его необходимое количество, цена, ожидаемые сроки поставки, условия возврата и гарантии.

и) **Оценка работы поставщика**. На данном этапе предприятие-покупатель оценивает эффективность работы поставщика (т.е. свою удовлетворенность его работой) и решает продлить, изменить или приостановить заключенное ранее соглашение о поставках товара.

Рассмотренная схема процесса принятия решения о покупке на рынке предприятий носит общий усредненный характер. На практике каждая компания по-своему осуществляет закупки, любая конкретная ситуация имеет особенности, число и последовательность этапов принятия решения о покупке могут меняться. Так, если предприятие закупает товар не первый раз, из процесса исключается этап поиска поставщиков.

На рынке предприятий встречаются следующие основные ситуации совершения закупок:

а) **Повторная закупка без изменений** – предприятие-покупатель делает повторный заказ на товар, не внося в него никаких изменений. Этот вариант имеет место, когда покупатель полностью удовлетворен предыдущими закупками товара.

б) **Повторная закупка с изменениями** – предприятие-покупатель изменяет спецификацию заказа, цену, условия поставки или поставщика товара. Данная ситуация возникает, когда покупатель не удовлетворен предыдущими закупками товара либо какие-то объективные причины (например, финансовое положение предприятия-покупателя, изменение ассортимента выпускаемой им продукции и т.д.) требуют корректировки ранее заключенных договоренностей или поиска новых партнеров.

в) **Новая закупка** – предприятие-покупатель впервые покупает какой-то товар.

Самым простым для предприятия-покупателя является принятие решения о повторной закупке без изменений, самым сложным – приня-

тие решения о новой закупке (в этом случае процесс принятия решения о покупке пройдет все рассмотренные нами этапы).

От описания закупок на рынке предприятий перейдем к характеристике участников этого процесса. *Структурная единица, принимающая решение о покупке товаров на рынке предприятий, – закупочный комитет (центр)*. Закупочный комитет не является стабильным подразделением предприятия, его состав меняется в зависимости от того, о каких закупках идет речь: от одного менеджера по закупкам в случае обыденной покупки до нескольких десятков сотрудников разных специализации и уровней управления при совершении наиболее сложных закупок.

Работники предприятия-покупателя, входящие в состав закупочного центра, могут играть следующие роли:

а) *Пользователи* – те, кто будет использовать закупаемые товары (например, рабочие цеха, для которого приобретается оборудование; кассиры магазина, которым предстоит сидеть на закупаемых стульях; депутаты Государственной Думы, которые будут пользоваться покупаемой системой электронного голосования). Часто именно пользователи являются инициаторами покупки и помогают определить перечень необходимых товаров.

б) *Оказывающие влияние* – те, кто воздействует на принятие решения о покупке (например, работники конструкторского бюро предприятия-покупателя или его главный бухгалтер). Как правило, они помогают определить перечень покупаемых товаров и предоставляют информацию, необходимую для оценки возможных альтернатив. Наибольшим влиянием на процесс принятия решения о покупке обладает технический персонал предприятия-покупателя.

в) *Принимающие решения* – те, кто имеет официальные или неофициальные полномочия для выбора либо окончательного утверждения поставщиков (руководство предприятия-покупателя).

г) *Покупатели* – те, кто непосредственно осуществляют покупку (менеджер по закупкам). Они помогают составлять перечень необходимых товаров, имеют официальные полномочия выбирать поставщиков и определять периодичность закупок.

д) *«Привратники»* – те, кто управляет потоком информации, идущей к остальным членам закупочного центра (менеджеры по закупкам, технический персонал и личные секретари).

В ходе принятия решения о закупке предприятие-покупатель испытывает влияние различных факторов, которые можно объединить в четыре группы:

а) *факторы окружающей среды* – компоненты маркетинговой среды функционирования предприятия;

б) *организационные факторы* – цели и политика предприятия, его организационная структура и внутриорганизационные системы, применяемые методы работы;

в) **межличностные факторы** – полномочия и статус входящих в закупочный центр сотрудников, свойственное им умение поставить себя на место другого (сопереживание) и убедить;

г) **индивидуальные факторы** – возраст, уровень доходов, уровень образования и культурного развития входящих в закупочный центр сотрудников, их служебное положение, тип личности и готовность пойти на риск.

Теперь остановимся на характерных особенностях процессов принятия решения о покупке субъектами рынков производителей, посредников и государственных учреждений.

Действующим на **рынке производителей** экономическим субъектам приходится решать сложные масштабные задачи, поэтому они часто стремятся найти комплексное решение своих проблем. В связи с этим возникла так называемая **комплексная (системная) закупка**, при которой поставщик торгует группами взаимосвязанных товаров и предлагает покупателю готовую систему производства, систему управления запасами, систему распределения и многое другое, необходимое для бесперебойного функционирования его производства.

Комплексные закупки начали применяться правительствами государств, а затем распространились на сферу закупок частных компаний. В качестве примера приведем правительственный заказ на строительство сталелитейного завода. Предложение одной из претендующих на этот заказ компаний может включать в себя выбор участка под строительство, разработку проекта, найм строителей, подбор строительных материалов, возведение зданий и монтаж оборудования. Предложение второй компании, помимо всего перечисленного, может содержать в себе подбор и обучение персонала для нового предприятия, а также строительство сети дорог в прилегающем к нему районе. Второй вариант окажется более предпочтительным, поскольку предлагает комплексное решение имеющейся у правительства проблемы.

Действующие на **рынке посредников** предприятия оптовой и розничной торговли закупают не только товары для перепродажи (о чем мы уже неоднократно говорили), но и товары, необходимые для бесперебойного функционирования их собственных организаций (например, продуктовый супермаркет будет приобретать холодильное и кассовое оборудование, печи-гриль, оборудование для резки мясных продуктов и сыров, мебель, компьютерную технику, канцтовары, сантехнику, моющие средства, униформу для своих сотрудников и т.д.). Во втором случае посредники осуществляют закупки в роли производителей и проходят рассмотренный нами процесс принятия решения о покупке, определяясь с поставщиками необходимых им товаров, их ценами и условиями поставки.

Однако самое важное решение – определить, каким будет **товарный ассортимент** (*группа товаров, связанных между собой сходными функциональными возможностями, реализацией их одним группам потребителей, маркетинговым способом продвижения на рынок или принадлежностью к одному диапазону цен*), с которым торговый посредник выйдет на рынок. **Здесь предприятие может выбирать из четырех вариантов:**

а) **замкнутый ассортимент** – *товары одного производителя* (например, телевизоры фирмы «Самсунг» (Южная Корея));

б) **насыщенный ассортимент** – *несколько аналогичных товаров различных производителей* (например, телевизоры фирм «Самсунг», «Филипс» (Нидерланды), «Панасоник» (Япония) и т.д.);

в) **широкий ассортимент** – *несколько видов связанных между собой товаров* (например, телевизоры, видеомагнитофоны, видеокамеры, DVD-проигрыватели);

г) **смешанный ассортимент** – *разнообразные, не связанные между собой товары* (все вышеперечисленное, а также кухонные плиты, микроволновые печи, стиральные машины, холодильники, пылесосы, фены для волос и т.д.).

Что касается работников, участвующих в процессе принятия решения о покупке, то здесь возможны разные варианты: в небольших фирмах отбором и закупкой товаров, как правило, занимается сам владелец бизнеса; в крупных фирмах данная обязанность возлагается на специальных работников.

В процессе принятия решения о покупке субъектами **рынка государственных учреждений** должно учитываться максимально возможное сокращение расходов налогоплательщиков, поскольку госучреждения содержатся именно на эти средства. В связи с этим за закупками государственных учреждений следят различные общественные группы, которым безразлично, каким образом расходуются их деньги. В идеале государственные закупщики должны отдавать предпочтение продавцам, предлагающим удовлетворяющие заявленным требованиям товары по самым низким ценам. Однако в реальности это требование не всегда выполняется: выбор может быть сделан в пользу более качественных и дорогих товаров, а иногда и менее качественных товаров по более высоким ценам.

Как показывает практика, процесс принятия решения о покупке у государственных учреждений часто бывает довольно сложным, связанным с бюрократизмом, неоправданным регулированием, слишком медленным принятием решений, а также коррупцией; общий объем государственных расходов определяется чиновниками, а не маркетинговыми усилиями, направленными на развитие рынка.

Вопросы для самопроверки

1. Охарактеризуйте модель покупательского поведения. С какой целью она используется деятелями рынка?
2. Какие группы факторов оказывают влияние на покупательское поведение конечных потребителей?
3. Перечислите и охарактеризуйте культурные факторы, влияющие на совершаемые конечными потребителями покупки.
4. Раскройте сущность социальных факторов, влияющих на покупательское поведение человека.
5. Какие личностные факторы влияют на поведение человека в сфере потребления? В чем состоит это влияние?
6. Опишите психологические факторы, под действием которых конечные потребители приобретают товары.
7. Перечислите этапы, из которых состоит процесс принятия решения о покупке конечным потребителем. Дайте характеристику процессам, идущим на каждом из этих этапов.
8. Какие этапы проходит процесс принятия решения о закупке покупателем от имени предприятия? В чем состоят характерные особенности каждого из них?
9. Назовите основные ситуации совершения закупок, встречающиеся на рынке предприятий.
10. Что такое закупочный комитет? С какой целью создается это структурное подразделение предприятия? Какие сотрудники и в какой роли могут входить в его состав?
11. Влияние каких факторов испытывает на себе предприятие-покупатель в ходе принятия решения о закупке?
12. Покажите специфику процессов принятия решения о покупке субъектами рынка производителей.
13. Дайте описание характерных особенностей процессов принятия решения о покупке субъектами рынка посредников.
14. В чем заключается специфика процессов принятия решения о покупке субъектами рынка государственных учреждений?

Тема 12. ТОВАР В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГА

12.1 Комплекс маркетинга

В этом параграфе будет дана общая характеристика комплекса маркетинга и его составляющих, далее (в данной и трех последующих темах) мы подробно рассмотрим каждый из входящих в комплекс маркетинга компонентов.

Комплекс маркетинга – набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых предприятие использует, стремясь вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка. Комплекс маркетинга включает в себя все, что компания применяет для воздействия на спрос, предъявляемый потребителями на его товар. **Многообразие возможных вариантов сводится к четырем основным группам** (к ним мы уже обращались при рассмотрении модели покупательского поведения (см. п. 11.1)):

а) **Товар** – набор изделий и услуг, предлагаемых предприятием целевому рынку.

б) **Цена** – денежная сумма, которую потребитель должен заплатить за право обладания товаром или его использования.

Существует два подхода к определению цены:

1) **объективный подход** рассматривает цену как денежное выражение стоимости товара (т.е. затрат на его производство);

2) **субъективный подход** рассматривает цену как денежное выражение ценности товара для потребителя.

в) **Методы распространения** – деятельность, делающая товар доступным для потребителей (работа с оптовой и розничной торговлей, эффективные транспортировка и складирование товаров, их оптимальная выкладка в торговом зале и т.д.).

г) **Стимулирование сбыта (продвижение)** – деятельность по распространению сведений о положительных свойствах товара и убеждению целевых потребителей приобретать его (реклама, выставки, презентации и т.п.).

12.2 Трехуровневая схема товара. Основные классификации товаров

Первый компонент комплекса маркетинга – товар; развернутое определение этой категории было дано ранее (см. п. 8.2).

Существуют разные способы анализа предприятием своих товаров, один из них – представление товара в виде трехуровневой схемы (рис. 38). Переход на новый уровень означает увеличение ценности данного товара для потребителя, а в совокупности они представляют собой иерархию потребительской ценности.

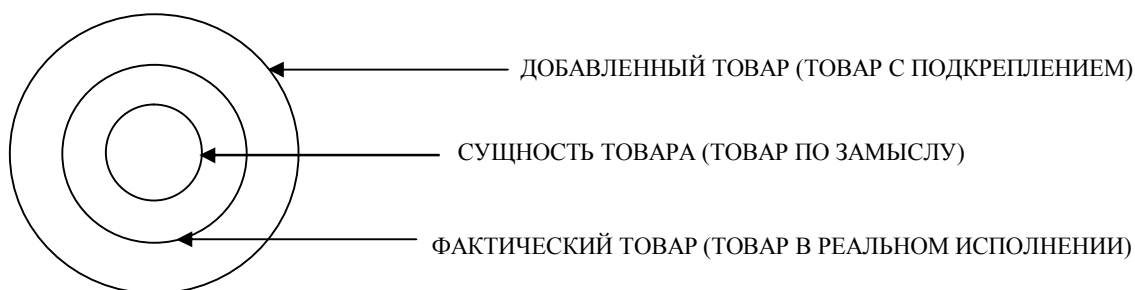


Рис. 38

Содержание каждого из уровней товара состоит в следующем:

а) **Сущность товара (товар по замыслу)** – способность удовлетворять нужды потребителя, или основная выгода, которую он хочет получить, покупая товар. Совершая покупки, мы стремимся приобрести товары, удовлетворяющие наши нужды, т.е. решающие наши проблемы, поэтому любая компания продает не товары как таковые, а решение проблем потребителей. Например, покупая видеокамеру, люди стремятся обрести возможность запечатлеть важные мгновения жизни.

б) **Фактический товар (товар в реальном исполнении)** – форма, которую принимает товар.

Фактический товар обладает пятью характеристиками:

- 1) набор свойств;
- 2) уровень качества;
- 3) внешнее оформление;
- 4) марочное название;
- 5) упаковка.

Форма фактического товара определяет, как он будет удовлетворять нужды потребителей, чем он отличается от товаров конкурирующих предприятий и как можно донести информацию о его достоинствах до потенциального потребителя. Так, производимая компанией «Сони» видеокамера «Хандикам» – фактический товар, свойства, оформление и другие атрибуты которого подобраны так, чтобы донести до потребителя главное преимущество этого товара – удобный и высококачественный способ сохранить на долгие годы память о значимых событиях жизни.

в) **Добавленный товар (товар с подкреплением)** – дополнительные услуги и выгоды, которые можно предложить покупателям вместе с основным товаром.

Добавленным товаром могут быть:

- 1) монтаж;
- 2) гарантийные обязательства;
- 3) послепродажное обслуживание и консультирование;
- 4) еще множество дополнительных услуг и выгод, которые сложно классифицировать, поскольку они могут существенно различаться в зависимости от того, о каком товаре идет речь.

В нашем примере это будут: гарантия на узлы видеокамеры и качество ее изготовления, бесплатные уроки пользования данной техникой, рекомендации по быстрому самостоятельному устранению неисправностей в ее работе, послепродажное обслуживание и консультирование, а также еще ряд возможных дополнительных услуг и выгод, которыми компания «Сони» и ее дилеры должны обеспечить покупателей видеокамер «Хандикам» (впрочем, как и всех остальных производимых и реализуемых ими моделей).

Сегодня производители в основном конкурируют на уровне добавленного товара, который часто призван доставить потребителю удовольствие и напрямую не связан с приобретаемым им товаром. Например, постояльцы современных гостиниц находят у себя в номерах вазы с цветами и фруктами, шоколад, телевизоры с возможностью просмотра кабельных каналов, DVD-проигрыватели с набором дисков, туалетные принадлежности и еще ряд приятных дополнений к основному товару – возможности удовлетворить свою нужду в отдыхе и сне. Однако с течением времени добавленный товар становится ожидаемой выгодой. Сегодня посетители гостиниц выше среднего уровня считают все вышеперечисленное обязательным атрибутом услуг средств размещения. Вследствие этого производители находятся в постоянном поиске новых дополнительных услуг и выгод, которые можно предложить своим клиентам.

Приобретая товар, потребитель имеет дело с товарной единицей. **Товарная единица** – обособленная целостность, обладающая определенными величиной, ценой, внешним видом и прочими атрибутами (вкусом, надежностью в эксплуатации, качеством и т.д.). Например, питьевая вода – это товар, а полуторалитровая пластиковая бутылка питьевой газированной воды «Пять звезд», изготовленная ЗАО «Компания «Старый пивовар»» (Россия), имеющая определенные степень минерализации, жесткость, ионный состав и срок годности – это товарная единица.

Все многообразие товаров принято классифицировать на основе различных критериев.

По степени долговечности и материальности выделяются следующие группы товаров:

а) **товары длительного пользования** – материальные изделия, выдерживающие многократное использование (например, автомобили, бытовая техника, мебель, одежда, книги, посуда и столовые приборы);

б) **товары кратковременного пользования** – материальные изделия, полностью потребляемые за один или несколько раз (например, продукты питания, напитки, пеномоющие средства, лакокрасочные изделия, косметика, парфюмерия, топливо);

в) **услуги** – нематериальные товары, или действия, направленные на удовлетворение нужд потребителя (например, стирка и чистка одежды, предоставление денег в кредит и автомобиля в прокат, уборка квартир, обучение, лечение, организация корпоративного праздника).

По типу потребителя выделяются следующие группы товаров:

а) товары широкого потребления – товары, приобретаемые конечными потребителями для личного пользования;

б) товары производственного (промышленного) назначения – товары, приобретаемые физическими и юридическими лицами для дальнейшей переработки или использования в своей хозяйственной деятельности.

Таким образом, различие между товарами широкого потребления и товарами производственного назначения состоит в цели, ради которой они приобретаются. Поэтому один и тот же товар может относиться к любой из этих категорий. Так, мука, купленная для приготовленияпельменей в домашних условиях, – товар широкого потребления; она же, приобретенная для выпечки хлебобулочных изделий на продажу, – товар производственного назначения.

В рамках каждой из этих двух групп товаров выделяется еще ряд подгрупп.

Товары широкого потребления классифицируются на основе покупательских привычек потребителей и распадаются на следующие группы:

а) товары повседневного спроса – товары, приобретаемые часто, без особых раздумий и с минимальными усилиями на их сравнение между собой и сам процесс покупки (например, хлеб, сахар, мыло, зубная паста, жевательная резинка, газеты);

б) товары предварительного выбора – товары, приобретаемые не столь часто и требующие затраты массы времени и сил на сбор информации о товаре, а также на сравнение различных марок товара с точки зрения пригодности к употреблению, качества, цены и внешнего оформления (например, фотоаппараты, часы, украшения, книги, бытовая техника, мебель, одежда, обувь);

в) товары особого спроса – товары, обладающие уникальными характеристиками или определенной маркой, ради приобретения которых значительная часть покупателей готова затратить дополнительные усилия и средства (например, одежда от кутюр, антиквариат, некоторые модели автомобилей, эксклюзивные аксессуары, предметы искусства);

г) товары пассивного спроса – товары, о которых потребитель либо не знает, либо знает, но обычно не задумывается об их приобретении (например, выведенные на рынок без информационной поддержки новые товары, страховые полисы, вакцинация, энциклопедии, домашние охранные системы, кладбищенские участки).

В силу своей природы товары пассивного спроса требуют особо тщательной работы в области стимулирования их сбыта. Ряд наиболее совершенных методов личной продажи появился именно благодаря необходимости успешной реализации товаров пассивного спроса.

Товары производственного назначения классифицируются по степени их участия в производственном процессе и подразделяются на следующие группы:

а) *Капитальное имущество* – товары, помогающие покупателю в его производственной деятельности и других операциях.

К этой группе относятся:

1) ***стационарные сооружения***, включающие в себя строения (цеха, административные здания, склады, гаражи и т.д.) и ***стационарное оборудование*** (генераторы, подъемники, большие компьютеры и т.д.);

2) ***вспомогательное оборудование***, включающее в себя ***движимое заводское оборудование и инструменты*** (ручной инструмент, автопогрузчики, станки и т.д.), а также ***офисное оборудование*** (оргтехника, мебель и т.д.).

б) *Материалы и комплектующие* – товары, полностью используемые в произведенной их покупателем продукции.

В эту группу входят:

1) ***сырье***, перерабатываемое в процессе производства и включающее в себя ***сельскохозяйственную продукцию*** (зерно, лен, хлопок, овощи, фрукты и т.д.) и ***природные продукты*** (рыба, древесина, нефть, уголь, железная руда и т.д.);

2) ***материалы***, обычно перерабатываемые в процессе производства (пряжа, чугун, цемент, провод и т.д.);

3) ***детали***, входящие в состав готового изделия без изменений (например, двигатель, бак для топлива, тормозные колодки, шины и другие комплектующие автомобиля).

в) *Вспомогательные материалы и деловые услуги* – товары, не присутствующие в готовом изделии их покупателя.

К этой группе принадлежат:

1) ***вспомогательные материалы***, включающие в себя ***рабочие материалы*** (смазочные масла, канцелярские принадлежности и т.д.) и ***материалы для технического обслуживания и ремонта*** (краска, гвозди, щетки, кисти и т.д.);

2) ***деловые услуги***, включающие в себя ***услуги по техническому обслуживанию и ремонту*** (техническое обслуживание и ремонт офисной техники и т.д.), а также ***услуги консультативного характера*** (юридические консультации, менеджмент, реклама и т.д.).

12.3 Разработка новой продукции.

Решения, принимаемые при разработке, производстве, продвижении и реализации товаров

В условиях часто меняющихся запросов потребителей, совершенствования технологий и обострения конкуренции для удержания на рын-

ке, сохранения или повышения объема получаемой прибыли производитель не может полагаться лишь на уже выпускаемые товары, ему придется постоянно обновлять свой товарный ассортимент.

Обновление товарного ассортимента достигается за счет:

а) *приобретения новых товаров* (при покупке предприятия, патента или лицензии на производство);

б) *разработки новых товаров собственными силами.*

С появлением нового товара связаны следующие понятия:

а) *изобретение* – новые технология или товар, которые потребители могут воспринимать как обладающие либо не обладающие преимуществами перед аналогичными товарами конкурентов;

б) *инновация* – идея, товар или технология, которые потребители воспринимают как совершенно новые или обладающие какими-то уникальными свойствами.

Процесс разработки нового товара представлен на рис. 39.

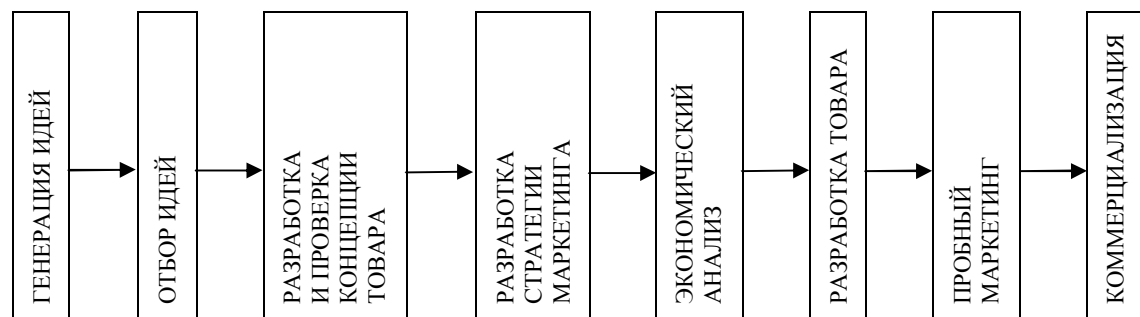


Рис. 39

Теперь подробно охарактеризуем **этапы процесса разработки нового товара:**

а) *Генерация идей.* На этом этапе осуществляется поиск идей для новинки. *Идея товара* – общее представление о возможном товаре, который предприятие, по его мнению, могло бы предложить рынку.

Поиски идей должны вестись систематически, что позволяет отладить процесс и сократить связанные с ним затраты. Как показывает практика, нацеленная на успех компания должна ежемесячно генерировать 10–12 идей для обновления каждой ассортиментной группы выпускаемых ею товаров. Большинство идей для создания новых товаров возникает у сотрудников предприятий-производителей, однако существует и масса других источников: покупатели, конкуренты, торговые посредники, поставщики, результаты научных и маркетинговых исследований, публикации в прессе и т.д.

б) *Отбор идей.* Цель этого этапа – как можно раньше выявить пригодные для реализации идеи и отсеять неперспективные предложения. Во многих компаниях разрабатываются собственные системы оценки и отбора идей. Большинство из них требует от своих служащих письмен-

ного изложения идей на стандартных бланках, поскольку в такой форме их легко обрабатывать и оценивать комиссии по разработке. В заявку включаются: название проекта, описание целевого рынка и конкурентной ситуации, приблизительные оценки емкости рынка, цены будущего товара, времени, необходимого на его разработку и ее стоимости, а также стоимости производства и нормы прибыли.

в) **Разработка и проверка концепции товара.** На этом этапе на основе отобранной идеи создается **концепция товара** – идея, сформулированная и проработанная с точки зрения значимых для покупателя характеристики товара.

Разработанная концепция подвергается проверке, при этом исследуется ее воздействие на целевых потребителей, которых знакомят со словесным описанием или опытными образцами товара, все шире используется и виртуальная реальность (с ее помощью, например, можно показать, как будет выглядеть жилая комната, обставленная мебелью, производство которой пока только предполагается). Ознакомив потенциальных покупателей с концепцией товара, их просят ответить на ряд вопросов, позволяющих выявить и оценить их реакцию, тем самым определив, какая из разработанных концепций наиболее привлекательна для целевой аудитории.

г) **Разработка стратегии маркетинга, т.е. совокупности маркетинговых мероприятий, за счет которых фирма собирается достичь запланированных величин объема продаж и прибыли.**

Проект стратегии маркетинга состоит из трех частей:

1) описание целевого рынка, предполагаемого позиционирования товара, объема продаж, доли рынка и величины прибыли на первые несколько лет производства;

2) описание предварительной цены, каналов распространения и бюджета маркетинга на первый год;

3) описание величин объема продаж и нормы прибыли, которых предприятие намеревается достичь в течение первых нескольких лет реализации товара, а также стратегий комплекса маркетинга.

д) **Экономический анализ предполагает оценку вероятности того, что реальные величины объема продаж, доли рынка и прибыли от реализации нового товара будут соответствовать ожидаемым.**

В ходе экономического анализа привлекаются данные по объемам продаж, издержкам производства и прибылям от реализации выпускаемых сейчас и выпускавшихся ранее аналогичных товаров (эти сведения можно получить, например, в ходе изучения фирменной структуры рынка). Так предприятию удастся оценить финансовую привлекательность товара, производство которого лишь предполагается. При положительном результате экономического анализа наступает следующий этап процесса разработки нового товара, при отрицательном – он прекращается.

е) **Разработка товара** – процесс создания на основе сформулированной концепции товара первых опытных образцов.

В ходе этого становится ясно, осуществимы ли на практике идеи, заложенные в концепцию товара. В зависимости от того, о каком товаре идет речь, данный этап может занять от нескольких дней до нескольких лет. Готовые образцы испытывают в лабораторных и полевых условиях с привлечением целевых клиентов и основных распространителей продукции предприятия.

ж) **Пробный маркетинг** – проверка нового товара и маркетинговой программы в близких к рыночным условиях.

На эту стадию переходят образцы товара, успешно выдержавшие тест на качество и надежность, а также испытания с участием потребителей. Масштабы пробного маркетинга различны для каждого нового товара. Если речь идет о товарах широкого потребления, то новинка может реализоваться в нескольких магазинах какого-то города или ряда населенных пунктов; кроме того, можно провести эксперимент, в ходе которого новый товар будет предлагаться потребителям наряду с аналогичными товарами конкурентов. Если же это товар производственного назначения, то для пробного маркетинга можно использовать специализированные выставки, ограниченные продажи на какой-то территории, пробное использование товара потенциальными покупателями.

По результатам пробного маркетинга предприятие может судить о том, насколько удачными будут крупномасштабные производство и реализация товара и стоит ли вообще к ним приступать. Если же расходы на разработку и выведение товара на рынок не слишком велики или управленческий персонал уже уверен в новом товаре, компания может не проводить пробный маркетинг либо осуществлять его по сокращенной программе.

и) **Коммерциализация** – освоение серийного производства нового товара и его выпуск на рынок.

Выходя на рынок с новым товаром, предприятие должно определить:

1) **Момент начала продаж.**

2) **Место первых продаж.** Это может быть локальная торговая точка, регион, национальный или международный рынок.

3) **Целевой рынок.** На осваиваемых рынках предприятие должно выбрать наиболее перспективные группы потребителей и сосредоточить на них основные усилия по стимулированию сбыта новинки. В период выведения товара на рынок компании, как правило, стараются сначала привлечь **покупателей-новаторов** – готовых пойти на риск энтузиастов новых технологий, любящих приобретать и осваивать новые товары.

4) **Начальную рыночную стратегию.** Особое внимание при этом часто уделяется стимулированию сбыта, в частности рекламе.

В ходе разработки, производства, продвижения и сбыта товара предприятие принимает множество решений, основные из них мы сейчас и рассмотрим:

а) **Решение об использовании торговой марки.** *Торговая марка – название, знак, дизайн или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров определенного производителя и установления их отличий от товаров конкурентов.* Так, потребителям всего мира хорошо известны название, его курсивное написание, сочетание красного и белого цветов в оформлении этикетки, а также бутылочки традиционной формы, в которые разливается газированный напиток, производимый компанией «Кока-Кола».

Широкое понятие «торговая марка» распадается на несколько более узких:

1) **марочное название** – часть марки, которую можно произнести;

2) **марочный знак** – часть марки, которую можно опознать: символ, цвет, шрифт;

3) **товарный знак** – торговая марка или ее часть, обеспеченные правовой защитой, закрепляющей исключительные права производителя или продавца на использование марочного названия или знака.

Потребители воспринимают торговую марку как важную часть приобретаемой ими продукции, поэтому использование торговой марки может повысить ценность товара в глазах целевой аудитории. Так, эксперименты показывают, что одни и те же духи, налитые во флакон известного производителя (например, «Шишиду» (Япония)) и в пузырек без опознавательных знаков, по-разному оцениваются значительной частью испытуемых. Наличие торговой марки несет потребителю информацию об определенном наборе свойств товара и его преимуществах перед аналогичными товарами конкурентов; самые лучшие, всемирно известные марки товаров несут в себе гарантию качества (например, автомобили «Роллс-Ройс» (Англия), бритвенные станки «Жилетт» (США), женские сумки «Биркин» (Франция), зажигалки «Зиппо» (США) и т.д.).

Создание торговой марки – явление не новое, некоторые из них появились на рынке уже несколько столетий назад (например, марки пива: «Лёвенбрау» (Германия) – 1383 г., «Златопрамен» (Чехия) – 1642 г., «Бавария» (Германия) – 1719 г.). В настоящее время этот процесс настолько распространен, что трудно найти товар, не имеющий своей торговой марки (разве что некоторые овощи и фрукты, продающиеся на рынке; неупакованные хлебобулочные изделия и ряд других товаров).

С термином «торговая марка» связано еще одно понятие – **«бренд»** – *уникальный и привлекательный для потребителя образ товара.* Покупатель приобретает не торговые марки, а именно бренды, включающие массу неосязаемых выгод и наилучшим способом решающие его проблемы. Так, мотоциклы, произведенные американской компанией «Хар-

лей–Дэвидсон» по своим техническим характеристикам уступают многим японским моделям, но «Харлей» – это настоящая легенда, и за приобщение к ней, за обладание ею многие потребители по всему миру готовы платить значительные суммы.

Именно с этой психологической особенностью поведения потребителей связано такое явление, как **производство контрафактной продукции** – выпуск товара под чужой «раскрученной» торговой маркой, т.е. игнорирование прав (в том числе имущественных) автора или правообладателя. Часто производители контрафактного товара выбрасывают на рынок продукцию крайне низкого качества, хотя бывают и очень качественные подделки. В результате владельцы солидных торговых марок несут колоссальный урон, как финансовый, так и моральный. Данная проблема существует во всем мире, и с ней ведется активная борьба как на уровне несущих потери правообладателей, так и на уровне законодательных и правоохранительных органов целых государств. Однако если раньше наказание предусматривалось лишь для производителей контрафактных товаров, то теперь внимание обращено и на потребителей подделок. Так, в соответствии с французским законодательством покупатели контрафактной продукции могут быть оштрафованы на 300 тыс. евро или посажены в тюрьму на срок до трех лет; в Италии максимальный штраф за то же преступление составляет 10 тыс. евро.

б) **Решения о свойствах товара.** В ходе разработки товара производитель должен определить выгоды, которые будет предлагать потребителю его товар. Носителями этих выгод являются материальные свойства товара: качество и дизайн. Принимаемые производителем относительно этих свойств решения особенно важны, т.к. во многом обуславливают реакцию потребителя на данный товар.

Качество товара – способность товара выполнять свои функции; предполагает долговечность, надежность, простоту эксплуатации и еще множество ценных свойств (все зависит от того, о каком товаре идет речь: у бытовой техники – одни показатели качества, у продуктов питания – совершенно другие). Некоторые из этих параметров поддаются объективному замеру, но с точки зрения маркетинга качество надо измерять в понятиях потребительского восприятия.

Качество – один из самых мощных инструментов, при помощи которых товар позиционируется на рынке. Оно имеет две составляющие:

- 1) уровень;
- 2) постоянство.

Далеко не все компании стремятся выпускать товары наивысшего качества (такие, как автомобили «Роллс-Ройс» или часы «Ролекс» (Швейцария)). Это связано с тем, что, с одной стороны, число потребителей, способных приобрести такие дорогостоящие товары, довольно ограничено, а с другой – подобный уникальный товар, как правило, приобретается один раз, повторной покупки (а стало быть, и дополнительной

прибыли для производителя) не возникает, т.к. эти вещи, в силу своего высочайшего качества, служат человеку всю жизнь, существует даже такое понятие, как «пожизненная гарантия».

Качество товара определяют следующие факторы:

- 1) качество сырья и материалов, из которых он изготовлен;
- 2) уровень технического развития предприятия-изготовителя;
- 3) прогрессивность применяемых им технологий;
- 4) организация труда и процесса производства;
- 5) квалификация кадров предприятия-изготовителя.

Еще одной возможностью сделать свою продукцию отличной от конкурирующих аналогов является *дизайн – внешнее оформление товара*. По мере того как обостряется конкуренция на современных товарных рынках, растет важность роли, которую играет дизайн в борьбе за потребителей, для многих из которых важны как технические характеристики товаров, так и их эстетические параметры. Например, ноутбуки американской компании «Эппл» отличаются не только высоким уровнем и постоянством качества, но и своим ярким, нетрадиционным для товаров этой группы, дизайном: в их производстве используется цветной и прозрачный пластик, корпус и монитор могут иметь закругленную, напоминающую яблоко форму.

Принимая решение о внешнем оформлении своего товара, производителю необходимо помнить о его функциональном назначении, дизайн не может существовать сам по себе: он должен не только улучшать внешний вид товара, но и добавлять ему полезные свойства. К сожалению, на практике часто бывает наоборот (так, на некоторых очень красивых и новаторских с точки зрения дизайна стульях, креслах и диванах крайне неудобно сидеть).

в) **Решение об упаковке товара.**

Сегодня практически не осталось товаров, которые в своем движении от производителя к потребителю не требовали бы упаковки. **Упаковка – некая емкость для товара, а также деятельность по ее разработке и производству.**

Как емкость упаковка может иметь три слоя (уровня):

1) **Внутренняя (первичная) упаковка** – непосредственное место товара (например, для духов – это флакон, в который налита жидкость).

2) **Внешняя (вторичная) упаковка** – материал, защищающий внутреннюю упаковку и удаляемый перед использованием товара (в нашем примере внешней упаковкой будут картонная коробочка и слой целлофана, в которые помещен флакон духов).

3) **Транспортная упаковка** – емкость, необходимая для хранения, идентификации и транспортировки товара (ящик из гофрированного картона, в который может помещаться несколько десятков коробочек с духами).

Хорошо спроектированная и качественно изготовленная упаковка создает дополнительные удобства для потребителей, а изготовителям она предоставляет дополнительные средства стимулирования сбыта товара. По результатам исследований, только 3 % покупателей не придает значения упаковке товара, 87 % потребителей приобретают товар, распознав по упаковке известную фирму-изготовителя, а 35 % читают размещенный на упаковке текст.

Поэтому производители должны регулярно проверять упаковку своих товаров на соответствие меняющимся вкусам потребителей и технологическим новшествам. Так, в последние годы на рынке появились коробочки сока и молочных коктейлей небольшого объема с прикрепленными к ним трубочками для питья; коробки сока бóльшего объема с закрывающимися отверстиями; бутылки пива с отвинчивающимися крышками; порционные пакетики для варки круп; тюбики зубной пасты с запаянными целлофаном или фольгой отверстиями; тюбики зубной пасты и кремов с широкими крышками, позволяющими ставить их вертикально; целлофановые пакеты стиральных порошков и т.д. Несколько десятилетий назад средний показатель существования неизменного дизайна упаковки составлял 15 лет, сегодня – два-три года, хотя есть компании, не следующие этому правилу, о чем будет сказано чуть позже.

Упаковка выполняет следующие функции:

1) ***Вмещает и защищает товар.***

2) ***Идентифицирует товар.*** Некоторые товаропроизводители (например, американские компании «Хайнц» и «Кока-Кола», российское кондитерское предприятие «Красный Октябрь») не допускают кардинального изменения дизайна бутылок, банок, коробок и оберток, в которых реализуется их продукция, а также крепящихся на них этикеток на протяжении многих лет, поскольку привычная упаковка позволяет потребителям быстро узнать марку продукта. О каком бы товаре ни шла речь, надписи на его упаковке должны быть легко читаемы, а цветовые сочетания иметь хорошую контрастность.

3) ***Создает удобство хранения и использования.*** Упаковка должна сохранять первоначальный вид товара при транспортировке и хранении, быть удобной для размещения на складских стеллажах и торговых витринах. Розничные торговцы заинтересованы в наличии упаковок различных размеров, чтобы удовлетворить запросы разных покупателей. Последние предпочитают упаковки, которые удобно хранить и легко открывать, кроме того, очень важным фактором является безопасность потребителя. Упаковка для продукта, хранящегося в холодильнике, должна отличаться от упаковки того, что ставят на туалетный столик или полочку в ванной комнате. Например, сейчас невозможно найти шампунь в стеклянных бутылочках; и не только потому, что стеклотара тяжелее и дороже пластика, такая упаковка – потенциальная опасность в ванной комнате.

4) **Привлекает покупателя.** Этого удастся достичь за счет действия таких факторов, как:

– **размер** (например, захотевший пить на улице человек, имея возможность выбора, предпочтет бутылочку минеральной воды объемом 500 мл и откажется от полуторалитровой);

– **цвет** (так, синий цвет воспринимается как спокойный и холодный, красный – как активный и живой, желтый – как целебный и слабый; пастельные тона считаются более женственными, темные – мужскими);

– **материал** (например, если говорить о выборе продуктов питания, продающихся в банках, то более привлекательными для многих покупателей окажется стеклянная, а не металлическая тара, поскольку через стекло можно увидеть содержимое приобретаемой банки);

– **форма** (так, накануне дня Святого Валентина в странах, где отмечается этот праздник, растет спрос на коробки конфет в виде сердца);

– **возможность последующего использования** (например, пластиковые бутылки из-под газированной воды или стеклянные банки и бутылки с завинчивающимися крышками из-под джемов, консервированных овощей, фруктов и соков).

Привлекательность упаковки может быть усилена за счет размещенной на ней легко читаемой инструкции по применению товара.

г) **Решение о маркировке товара.** Средствами маркировки являются **этикетки** – крепящиеся к товару ярлыки с указанием его названия, цены и другой полезной информации. Этикетка может быть как незамысловатой биркой, так и сложной графической композицией, являющейся неотъемлемой частью упаковки. Дизайн этикеток, как и дизайн упаковки, периодически должен меняться.

Этикетка выполняет следующие функции:

1) **Идентифицирует товар.** Например, уже несколько поколений россиян знают маленький черный ромбик с надписью «Магос», и где бы ни увидели его, вспоминают о марокканских апельсинах и мандаринах.

2) **Указывает сорт товара.**

3) **Информирует о товаре.** Сообщает потребителю о производителе товара, дате его изготовления, сроке годности, содержимом упаковки, порядке использования товара и технике безопасности при работе с ним.

4) **Пропагандирует товар.** Этого позволяет достичь привлекательный вид этикетки.

д) **Решения об услугах по послепродажной поддержке товаров.** Один из важнейших элементов товарной политики – служба сервиса для клиентов. **Определяя свою сервисную политику, субъекты рынка принимают решения относительно того:**

1) **Какие услуги включить в рамки сервиса.** Чтобы предложить целевой аудитории именно те услуги, в которых она нуждается, необходимо изучать запросы и ожидания своих клиентов, выяснять, какие виды

услуг они ценят и каким образом их ранжируют. Для одних потребителей важна возможность приобрести товар в кредит, для других – его быстрая надежная доставка и оперативная установка, третьи считают наиболее ценными услугами информационно-консультативную помощь, гарантийный ремонт и т.д.

2) **Какой уровень сервиса поддерживать.** Потребителей интересуют не только сами услуги, но также их объем и качество. Так, владелец сломавшейся стиральной машины хочет, чтобы сотрудники сервисного центра забрали ее из его квартиры и быстро отремонтировали, при этом были вежливы, а вернувшаяся из ремонта машина больше не создавала проблем. Компания должна постоянно следить за тем, насколько ее собственный сервис и сервис конкурентов соответствуют требованиям потребителей, для чего используются сравнительные закупки, опросы клиентов и работа с рекламациями.

3) **В какой форме предлагать свои услуги клиентам.** Здесь возможно множество вариантов. Например, если речь идет об электротехнических товарах, их производитель может иметь в своем штате занимающийся ремонтом персонал или заключить контракт на ремонт выпускаемой им техники с какой-то сервисной организацией либо предоставить ремонт своей техники третьим компаниям (не заключая при этом договоров).

е) **Решения о товарном ассортименте.**

Обычно предприятие выходит на рынок с неким товарным ассортиментом (определение данной категории было дано нами в п. 11.2). Так, издательство «Питер» (Россия) предлагает потребителям товарный ассортимент научной и учебной литературы, а Ульяновский автозавод – товарный ассортимент автомобилей.

Широта товарного ассортимента – количество видов товара, входящих в ассортиментную группу. Если ассортимент слишком узок, то, освоив производство новых изделий, можно увеличить прибыль предприятия. Могут быть и противоположные случаи, когда удается добиться роста прибыли за счет сокращения ассортимента выпускаемых изделий путем концентрации усилий на производстве пользующихся спросом товаров.

Расширение товарного ассортимента достигается путем его наращивания либо насыщения.

Наращивание товарного ассортимента имеет место, когда предприятие выходит за рамки того, что производит в настоящее время.

Есть три варианта наращивания товарного ассортимента:

1) При **наращивании ассортимента вниз** предприятие осваивает выпуск товара более низкого класса и стоимости. Например, американская компания «Паркер Пен», изначально производившая только высококачественные дорогие ручки, в 1976 г. предложила рынку дешевую

одноразовую шариковую ручку под торговой маркой «Итала». Для предприятия, освоившего выпуск сложной и высококачественной продукции, сделать это бывает достаточно просто. Однако здесь скрыта серьезная опасность, поскольку наращивание ассортимента вниз может дезориентировать клиента, привыкшего к высочайшему качеству товара. Кроме того, новый товар может проявить *каннибализм*, т.е. поглотить продажи товаров более высокого класса и стоимости, лишив предприятие значительной части прибыли.

2) При **наращивании ассортимента вверх** предприятие осваивает выпуск товара более высокого класса и стоимости. Например, компания «Крайслер» в 1987 г. приобрела компанию «Ламборджини» (Италия), производившую экзотические спортивные автомобили ручной сборки. Решение о наращивании ассортимента вверх довольно рискованно, т.к. принявшее его предприятие, как правило, встречают сильные конкуренты, настороженное отношение потребителей, да и у торговых агентов и посредников не всегда хватает знаний и умений для работы на верхних этажах рынка.

3) **Двустороннее наращивание ассортимента** представляет собой комбинацию наращивания ассортимента вниз и вверх, оно характерно для предприятий, действующих на среднем уровне рынка. Компания «Сони» использовала двустороннее наращивание ассортимента, выйдя в 1992 г. на рынок с кассетным аудиоплейером «Уолкман». В целях борьбы с дешевыми подделками своей продукции данной компанией была разработана модификация плеера меньшей стоимости, параллельно с этим шла борьба за потребителей, ищущих не товар определенной торговой марки, а самую лучшую его модель. В результате «Сони» стала предлагать рынку более сотни моделей плееров, простейшие из которых стоят 20 долл. и только воспроизводят запись, а самые совершенные и высококачественные, воспроизводящие и записывающие звук, реализуются по цене 350 долл.

Насыщение товарного ассортимента происходит за счет новых изделий в рамках существующего производства товаров того же класса. Например, компания «Ригли» (США), производящая жевательную резинку «Орбит», регулярно насыщает товарный ассортимент: «Зимняя свежесть», «Сладкая мята», «Классическая мята», «Белоснежный фруктовый», «Белоснежный классический», «Спелая малина», «Манго» и т.д.

Обычно товаропроизводители используют эту тактику для получения дополнительной прибыли, более полной загрузки производственных мощностей или реализации стратегии завоевания лидирующих позиций на рынке. При насыщении товарного ассортимента существует опасность дезориентации потребителя, поэтому новые товары должны значительно отличаться от уже выпускаемых, иначе предприятие столкнется с каннибализмом: продажи одних его товаров будут расти за счет снижения продаж других.

ж) **Решения о товарной номенклатуре.** Крупные предприятия, как правило, производят *несколько ассортиментных групп товаров*, из которых состоит их **товарная номенклатура**. Так, компания «Балтимор» предлагает рынку кетчуп, майонез, горчицу, овощные соки, консервированные и замороженные овощи.

Товарная номенклатура предприятия характеризуется следующими параметрами:

1) **Ширина товарной номенклатуры** – общее число ассортиментных групп товаров. В примере с компанией «Балтимор» их шесть: кетчуп, майонез, горчица, овощные соки, консервированные и замороженные овощи.

2) **Глубина товарной номенклатуры** – число вариантов предложения отдельного товара в рамках ассортиментной группы. Так, если кетчуп предлагается в двух вариантах расфасовки (пластиковые бутылки по 500 г и 900 г) и пяти вариантах вкуса («Цыганский», «Мексиканский», «Краснодарский», «Острый» и «Шашлычный»), то глубина равна десяти (чтобы определить этот показатель, необходимо два варианта расфасовки умножить на пять вариантов вкуса).

3) **Насыщенность товарной номенклатуры** – общее число производимых предприятием товаров. Этот показатель может составлять от нескольких единиц, до сотен тысяч наименований (например, американская компания «Дженерал Электрик» выпускает более 250 тыс. наименований товаров).

4) **Гармоничность товарной номенклатуры** определяется степенью ее однородности с точки зрения предпочтений конечных потребителей и торговых посредников, а также организации производства и распределения. Например, производимые компанией «Балтимор» ассортиментные группы товаров гармоничны в том смысле, что все они являются продуктами питания, проходящими через одни каналы распределения. Однако если посмотреть на предпочтения приобретающих их конечных потребителей, то кетчуп, майонез, горчица, овощные соки, консервированные и замороженные овощи окажутся гармоничными в гораздо меньшей степени.

Приведенные характеристики товарной номенклатуры определяют товарную политику предприятия, которое может расширить свою деятельность четырьмя способами:

1) расширить номенклатуру за счет включения в нее новых ассортиментных групп товаров;

2) углубить номенклатуру за счет предложения большего количества вариантов имеющихся товаров;

3) увеличить насыщенность уже существующих ассортиментных групп товаров;

4) повысить степень гармоничности между товарами различных ассортиментных групп.

Принимая каждое из рассмотренных решений, предприятию необходимо помнить о том, что все они должны быть нацелены на обеспечение конкурентоспособности новинки. Конкурентоспособный товар в большей степени отвечает предпочтениям потребителей, чем товары конкурентов или предшествующие варианты предложения данной компании. **Степень соответствия запросам покупателей зависит от факторов конкурентоспособности, к которым относятся:**

1) **технические параметры (технический уровень** – степень воплощения в товаре новейших достижений НТП и его качество);

2) **технико-экономические факторы** (надежность, энергоемкость, материалоемкость, удобство монтажа и т.п.);

3) **организационно-коммерческие факторы** (цена, условия платежа, сроки поставки, уровень допродажного и послепродажного сервиса и т.п.);

4) **деловая репутация производителя и характер межличностных отношений покупателя и продавца.**

Таким образом, анализируя конкурентоспособность новинки, надо привлекать как можно больше оценочных факторов. Их отбор должен базироваться на знании условий целевого рынка, запросов потенциальных покупателей, деятельности и предложений конкурентов, научно-технических достижений в отрасли.

Среди факторов конкурентоспособности важнейшее место занимают стоимостные параметры, а именно **цена потребления** – *сумма цены продажи и всех затрат покупателя в период эксплуатации товара* (транспортные расходы, стоимость наладки, стоимость упаковки и хранения, издержки по обучению персонала, затраты на уход в процессе эксплуатации, стоимость топлива (энергии), затраты на ремонт и приобретение запасных частей, налоги, издержки на утилизацию, стоимость страховки). Товар привлекателен для покупателя низкой ценой потребления, даже если он дороже конкурирующего. Так, при покупке автомобиля важно не только то, сколько он стоит, но и то, сколько топлива он потребляет, насколько просто и по какой цене можно приобрести запчасти к нему, во что обойдется владельцу его сервисное обслуживание.

12.4 Жизненный цикл товара

Одной из задач товарной политики предприятия является своевременное принятие решений о целесообразности разработки и производства нового продукта. В силу объективных и субъективных причин рано или поздно товары, какими бы исключительными потребительскими свойствами они ни обладали, перестают пользоваться спросом у покупателей, и им на смену приходят новые, более совершенные. В связи с этим в маркетинге используется такое понятие, как «жизненный цикл товара».

Жизненный цикл товара (ЖЦТ) – процесс изменения объемов продаж и прибыли на протяжении времени жизни товара. **Этапами жизненного цикла товара являются:** выведение на рынок, рост, зрелость и упадок; в графическом виде он выглядит следующим образом (рис. 40).

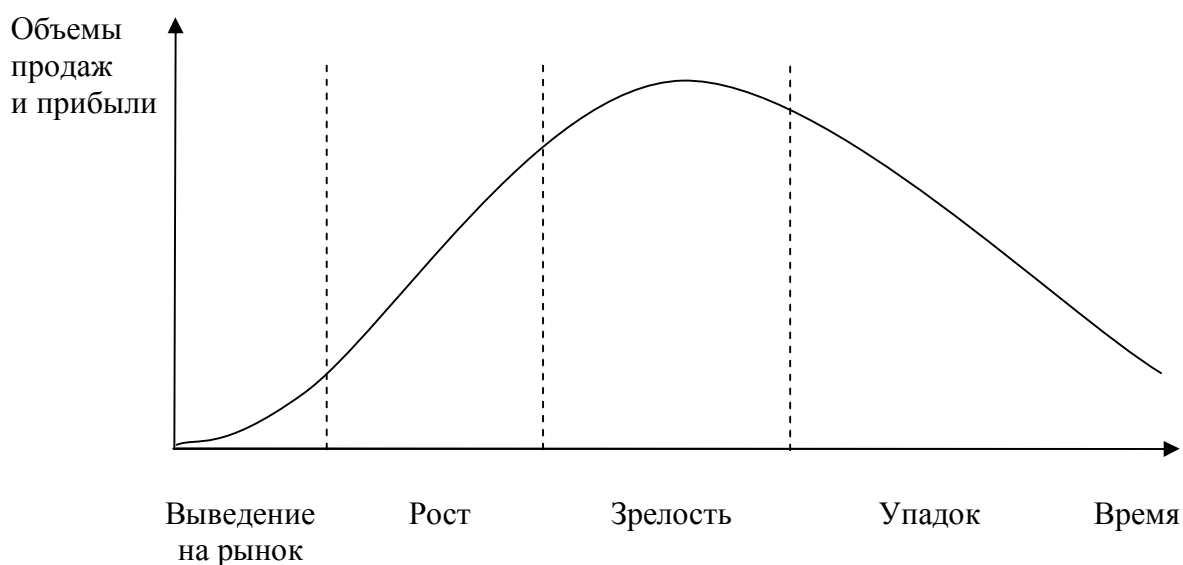


Рис. 40

Охарактеризуем каждый из этапов жизненного цикла товара:

а) **Выведение на рынок.** Новый товар впервые поступает в продажу, а поскольку завоевание рынка требует времени, объем продаж новинки чаще всего растет невысокими темпами. Прибыль на этом этапе отсутствует или незначительна, что объясняется, помимо низкого объема продаж, высокими маркетинговыми расходами на распространение товара (работа с оптовой и розничной торговлей, создание складских запасов) и стимулирование его сбыта (реклама, презентации, дегустации).

Конкуренты у производителя новинки на данном этапе либо отсутствуют, поскольку не хотят рисковать и наблюдают за результатами работы пионера рынка или не имеют таких, как у него, возможностей (в случае, если новый товар создан на основе некоего ноу-хау), либо они весьма немногочисленны.

В центре внимания производителя оказываются наиболее готовые к приобретению нового товара потребители – так называемые новаторы, составляющие 2,5 % от общего числа потенциальных клиентов.

б) **Рост.** Если новый товар нашел своего покупателя, начинается второй этап жизненного цикла товара – рост. Объемы продаж и прибыли стремительно увеличиваются: первые покупатели продолжают приобретать товар, новые (категория «ранние последователи», составляющая 13,5 % от числа потенциальных потребителей) следуют их примеру, особенно если слышат положительные отзывы о товаре.

Возможность получения прибыли привлекает в отрасль новых производителей, в результате растет конкуренция; стремясь к победе в конкурентной борьбе, фирмы-изготовители начинают выпуск новых модификаций товара и повышают уровень его качества, при этом цены остаются на прежнем уровне или несколько снижаются.

Расходы на стимулирование сбыта товара сохраняются на уровне расходов первого этапа или немного повышаются: остается актуальным информирование рынка о новом товаре, к тому же предприятию теперь необходимо отстраиваться от конкурентов.

в) *Зрелость*. На этапе зрелости рынок товара становится массовым: ряды покупателей пополняют «раннее большинство» (34 % от общей численности потенциальных клиентов) и «позднее большинство» (еще 34 % от общего числа возможных потребителей). Происходит постепенное замедление, а затем и снижение темпов роста продаж и прибыли, рост продаж падает за счет появления все новых производителей и увеличения количества предлагаемого рынку товара. Конкуренция становится все более жесткой, вследствие чего снижаются цены товара, растут расходы на стимулирование его сбыта (рекламу) и вложения в исследования и разработку новых модификаций товара, в результате падает прибыль. Не выдержав накала конкурентной борьбы, самые слабые производители уходят с рынка, и в результате такого «естественного отбора» в отрасли остаются сильнейшие.

г) *Упадок*. На данном этапе в результате появления на рынке новых, более совершенных товаров, формирования новых покупательских предпочтений и обострения конкуренции резко снижаются объемы продаж товара и получаемой от этого прибыли. Тем не менее товар приобретают «отстающие» («инертные») потребители, составляющие 16 % от общего числа покупателей.

Как только объем продаж товара заметно падет, многие производители уходят с рынка, чтобы вложить средства в более прибыльные отрасли. Те же, кто остался на рынке, сокращают предложение товара, снижают цены его реализации и уменьшают расходы на стимулирование его сбыта. Оставшиеся на рынке производители в определенный период времени (после того как конкуренты покинут рынок, а потребители, которых они обслуживали, все еще будут приобретать товар) достигают прибыльности своих операций.

Переход от одного этапа цикла к другому обычно происходит плавно, поэтому, чтобы вовремя уловить происходящие изменения и получать максимально возможную прибыль, надо внимательно следить за динамикой продаж и прибыли и вносить необходимые изменения в программу маркетинга.

Рассмотренная кривая жизненного цикла товара является традиционной (классической), **на практике встречаются многочисленные отклонения от классического ЖЦТ**, например:

а) **Бум** – товар сохраняет популярность и стабильный объем продаж на протяжении длительного времени (рис. 41) (например, российские потребители предъявляют традиционно высокий спрос на такие продукты питания, как гречневая крупа, черный хлеб, сметана и кефир).

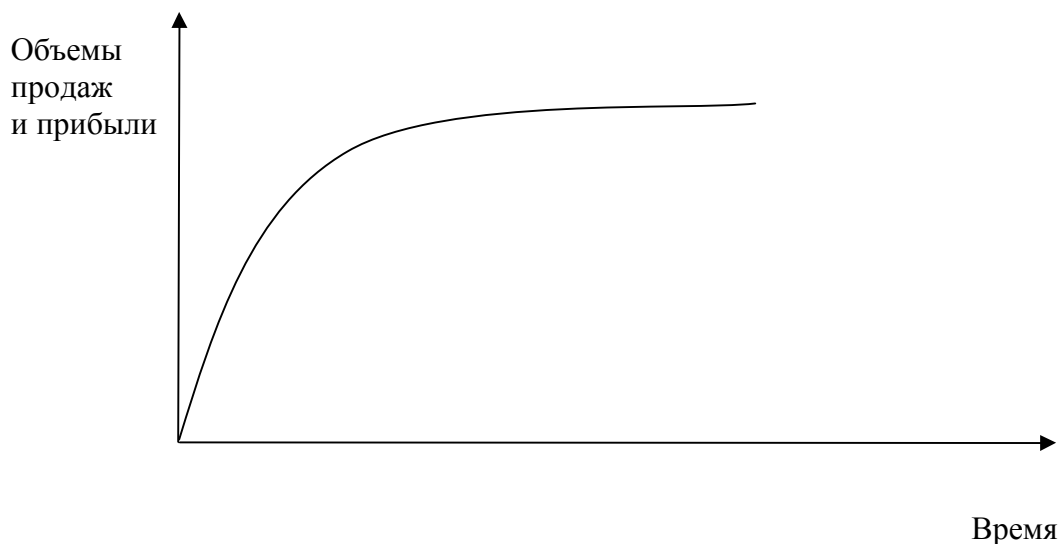


Рис. 41

б) **Вспышка** – продажа товара вначале стремительно растет, а затем так же резко падает (рис. 42) (например, кубик Рубика и тамагочи, увлечением которыми в 1980-е гг. и 1990-е гг. соответственно «переболел» буквально весь мир).

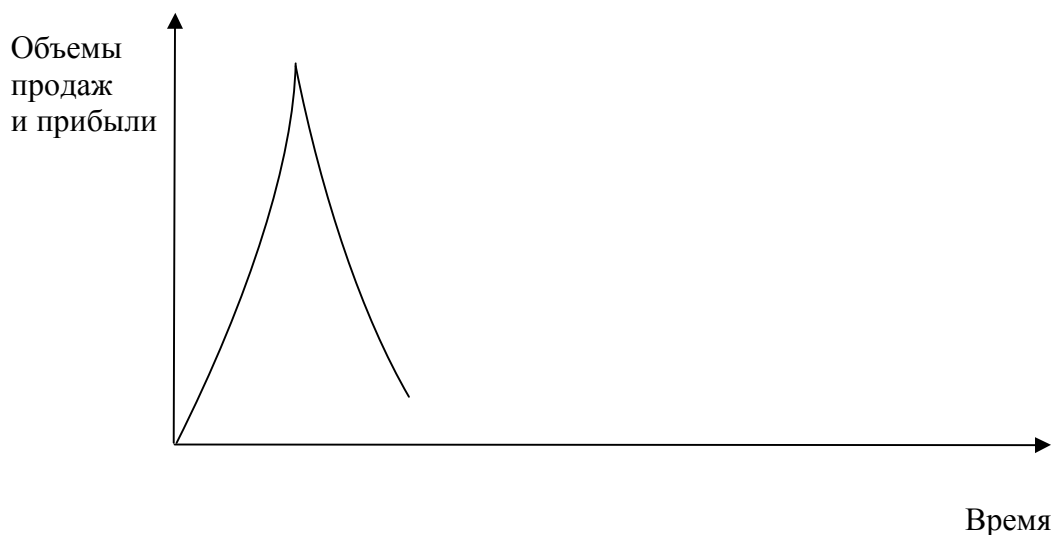


Рис. 42

3. **Сезонность** – товар хорошо продается в течение периодов, отстоящих друг от друга во времени (рис. 43) (например, велосипеды, газонокосилки, вентиляторы, кондиционеры – весной и летом, бытовые обогреватели, лыжи, сноуборды – осенью и зимой).

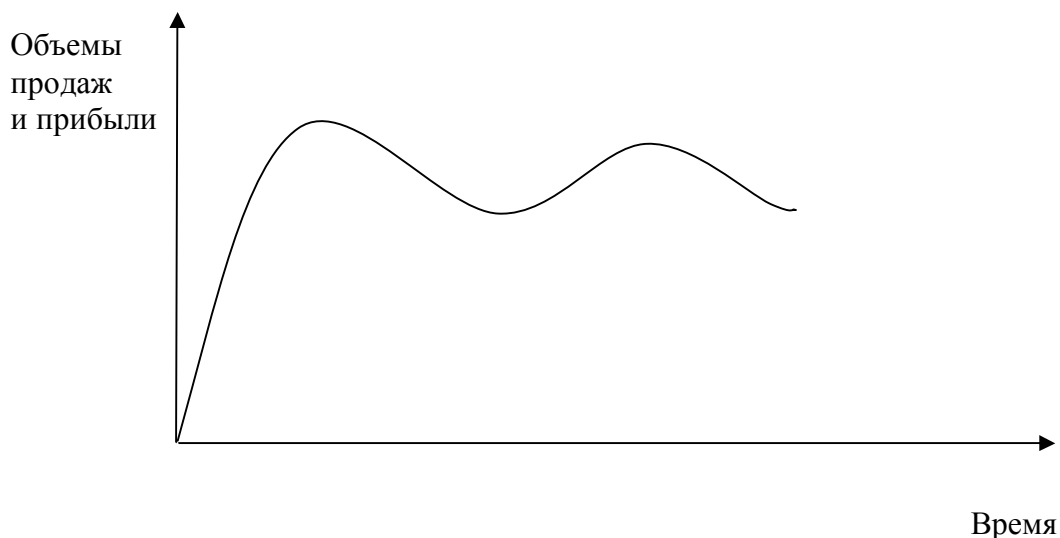


Рис. 43

Вопросы для самопроверки

1. Что называется комплексом маркетинга предприятия? Какие инструменты входят в его состав?
2. Покажите, как можно представить товар в виде трехуровневой схемы.
3. Какие виды товаров выделяются по степени их долговечности и материальности?
4. Каким образом классифицируются товары широкого потребления и товары производственного назначения?
5. В чем заключается разница между понятиями «изобретение» и «инновация»?
6. Из каких этапов состоит процесс разработки нового товара? Опишите мероприятия, проведение которых предполагает каждый из них.
7. Охарактеризуйте все аспекты принятия решения об использовании торговой марки.
8. В каких материальных свойствах товара заключаются предлагаемые им потребителю выгоды?
9. Перечислите и охарактеризуйте уровни упаковки товара, а также функции, которые она выполняет.
10. Каким образом и с какими целями маркируются товары?
11. Какие решения должно принять предприятие, определяя свою сервисную политику?
12. Что такое товарный ассортимент предприятия? За счет чего может изменяться его широта?
13. Дайте определение товарной номенклатуры предприятия и опишите параметры, которыми она характеризуется.
14. Перечислите факторы конкурентоспособности товара.
15. Чем цена потребления отличается от цены продажи?
16. Изобразите классическую кривую жизненного цикла товара и охарактеризуйте каждый из его этапов.
17. Какие варианты отклонения от традиционной кривой жизненного цикла товара встречаются на практике?

Тема 13. ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

13.1 Цена товара. Факторы ценообразования

Данная тема посвящена рассмотрению второго компонента комплекса маркетинга – цены, определение этой социально-экономической категории мы дали ранее (см. п. 12.1). Цена – один из самых гибких элементов комплекса маркетинга, ее можно изменить гораздо быстрее, чем свойства товара, методы его распространения или способы стимулирования сбыта. В то же время ценообразование и ценовая конкуренция становятся главной проблемой для многих маркетологов.

Исторически цены складывались в процессе торга между покупателем и продавцом. Продавец изначально устанавливал цену выше той, которую ожидал получить, а покупатель предлагал цену ниже той, которую был готов заплатить; в процессе торга цена доходила до приемлемого для обеих сторон уровня. Таким образом, за один и тот же товар каждый покупатель платил свою цену, находящуюся в прямой зависимости от его потребностей и умения торговаться (в наше время такой порядок сохранился на Востоке: на базаре в арабских странах не только можно, но и нужно торговаться, это некий обязательный ритуал). Лишь в конце XIX в. общепринятой практикой стала политика одной цены, в рамках которой на товар стала устанавливаться единая для всех покупателей цена. Долгое время цена оказывала решающее воздействие на выбор покупателя. Такое влияние она сохраняет и сегодня в слаборазвитых странах, а также среди бедных слоев населения и на рынке товаров широкого потребления. Тем не менее в последние десятилетия все более важными для покупательского выбора становятся неценовые факторы.

Процесс ценообразования протекает под влиянием двух групп факторов: внутренних и внешних.

К внутренним факторам ценообразования относятся:

а) **Маркетинговые цели.** Прежде чем устанавливать цену на производимый им товар, предприятие должно определить, какие маркетинговые цели оно преследует в своей деятельности. Чем яснее эти цели, тем проще установить цену. Варианты бывают разные, но все же можно выделить **несколько общих целей, которые ставят перед собой предприятия:**

1) **Выживание.** Данная цель становится актуальной, когда компания сталкивается с перепроизводством своей продукции, острой конкуренцией или кардинальным изменением вкусов потребителей. Это кризисная ситуация, выживание не может быть постоянной задачей: предприятие либо справляется с возникшими у него проблемами, либо сворачивает свою деятельность. В подобных условиях цена товара устанавливается на довольно низком уровне в надежде на то, что это будет способствовать росту спроса на него.

2) **Максимизация доли рынка.** Предприятия, ставящие перед собой эту цель, полагают, что компания, занявшая максимальную долю рынка, будет иметь минимальные издержки и максимальную долговременную прибыль. Ради этого они устанавливают как можно более низкие цены на свой товар.

3) **Максимизация текущей прибыли.** В этом случае предприятие анализирует величину спроса на свой товар, издержки его производства и устанавливает цену на том уровне, при котором достигаются максимальные текущая прибыль, поступление наличности и оборот капитала. Во главу угла ставятся текущие финансовые показатели, при этом предприятие не задумывается о долговременных достижениях в будущем.

4) **Качественное преобладание на рынке.** В данной ситуации предприятие производит и реализует высококачественный товар, на который устанавливается довольно высокая цена, покрывающая не только издержки его производства, но и крупные затраты на исследования и опытные разработки.

б) **Стратегия комплекса маркетинга.** Цена – один из элементов комплекса маркетинга, тесно связанный со всеми остальными. В случае изменения параметров какого-то из компонентов маркетингового комплекса, как правило, требуется корректировка и ценовой политики компании. Таким образом, при планировании цены должен приниматься во внимание весь комплекс маркетинга (товарная политика, методы распространения и стимулирование сбыта).

в) **Издержки. Издержки производства – затраты, осуществляемые предприятием в процессе производства.** Величиной этого показателя определяется **порог безубыточности – минимальная цена, по которой компания готова продавать свою продукцию.** Производитель стремится установить на свой товар такую цену, которая не только покроет издержки его производства, но и обеспечит должную прибыль за приложенные усилия и риск. Многие компании стремятся занять в своей отрасли положение производителя с самыми низкими издержками, что позволяет им устанавливать более низкие, чем у конкурентов, цены и получать значительный рост сбыта и прибыли.

Издержки предприятия подразделяются на два разряда:

– **Постоянные** – издержки, величина которых не меняется в связи с изменением объемов производства и сбыта. Это процент за капитал (если компания брала кредит); **амортизационные отчисления** – отчисления части использованного капитала с целью последующего возмещения изношенных **основных фондов (основного капитала)** – капитала, вложенного в здания, машины, оборудование, инструмент; оплата работы управленцев; рентные платежи (например, за аренду помещений).

– **Переменные** – издержки, которые находятся в прямой зависимости от изменения объемов производства и сбыта. Это зарплата производственных работников, расходы на топливо, энергию и сырье.

Сумма постоянных и переменных издержек дает **валовые издержки** – все издержки на данный момент времени, необходимые для производства определенного количества товара.

г) **Организация ценообразования.** Руководство предприятия должно решить, кто из его сотрудников будет устанавливать цены. В небольших компаниях этим, как правило, занимается высшее руководство. В крупных компаниях высшее управленческое звено определяет цели и формирует политику ценообразования, а также утверждает цены, предложенные нижестоящими управленцами (руководителями отделов сбыта и ценообразования, управляющими ассортиментными группами) или продавцами (на рынке товаров производственного назначения продавцы могут получить право корректировки цен в определенных рамках с учетом интересов потребителей). На формирование цен также влияют менеджеры сбыта, менеджеры производства, финансовые менеджеры и бухгалтеры.

Внешними факторами ценообразования являются:

а) **Характер рынка.** Степень свободы установления продавцом цены на товар зависит от типа рынка, на котором он действует. Существует четыре типа рынков готовой продукции, каждый из которых предъявляет свои требования к ценообразованию. **Выделение типов (моделей) рынков готовой продукции происходит с учетом ряда критериев:**

1) число покупателей и продавцов на рынке и их доля в общем объеме покупаемой–продаваемой продукции;

2) тип товара:

– **стандартизированный** – однородный, не имеющий существенных отличий товар (например, зерно, щебень, горючее);

– **дифференцированный** – неоднородный, значительно различающийся товар (например, мебель, косметика и парфюмерия, бижутерия);

3) контроль над ценой товара;

4) условия входа в отрасль и выхода из нее;

5) неценовая конкуренция.

Первая модель рынка готовой продукции – **чистая (совершенная) конкуренция.**

Основные характеристики чистой (совершенной) конкуренции:

1) На рынке очень много продавцов и покупателей, доля каждого предприятия в общем объеме реализуемой продукции незначительна.

2) Фирма производит и продает стандартизированную продукцию.

3) Возможность контроля над ценой продукта у отдельной компании отсутствует, как и возможность сговора о величине цены между фирмами-продавцами. Цена на таком рынке устанавливается в результате взаимодействия спроса и предложения, оказывается в точке пересечения кривых спроса и предложения и является равновесной; компания воспринимает эту цену как заданную.

4) Вход в отрасль и выход из нее свободный: нет ограничений, не позволяющих предприятию продать товар на рынке, нет сложностей с прекращением операций на рынке.

5) Неценовая конкуренция отсутствует, поскольку продукция действующих на рынке компаний практически одинакова по своим функциональным характеристикам и качеству.

В жизни чистая конкуренция встречается крайне редко, в основном это рынок сельскохозяйственной продукции (мясо, молоко, крупы и зерно).

Вторая модель рынка готовой продукции – **чистая монополия** – полная противоположность чистой конкуренции.

Основные характеристики чистой монополии:

1) На рынке действует одна компания-производитель и продавец товара, ее доля в объеме реализуемой продукции абсолютна.

2) Предприятие производит и реализует уникальный, не имеющий близких заменителей товар; лишенные возможности выбора потребители покупают его у компании-монополиста.

3) Предприятие-монополист имеет **монопольную власть** – способность влиять на цену своего товара, а не воспринимать ее как заданную рынком (т.е. результат взаимодействия спроса и предложения). Поэтому монопольная цена, как правило, выше, чем цена на такой же товар конкурентной фирмы, что обеспечивает монополисту получение повышенной прибыли. Вместе с тем монопольная цена не может быть произвольно высокой, поскольку платежеспособный спрос на любой товар ограничен. Компания-монополист вынуждена искать цену реализации, приемлемую для потребителей и обеспечивающую достаточно высокую прибыль. Чем выше желаемый объем реализации товара, тем ниже должна быть его цена.

4) Монопольная власть – источник высокой прибыли, поэтому привлекает в отрасль другие предприятия, однако на их пути существует множество барьеров, которые защищают монополиста от появления конкурентов. К таким барьерам относятся: правительственные разрешения и лицензии; патенты и авторские права; контроль над отдельными средствами производства; низкие издержки как результат крупного производства. Чистая монополия с позиций интересов общества дает наименее удачные результаты: монополист использует экономические ресурсы не так эффективно, как конкурентная фирма, поскольку в сравнимых условиях устанавливает более высокие цены на товар и меньший объем его производства. Недостатки, свойственные монополии, делают необходимым контроль за ее деятельностью со стороны государства, что выражается в регулировании монопольных цен и ограничении роста масштабов и числа предприятий-монополистов при помощи существующего во всех цивилизованных странах антимонопольного законодательства.

5) Конкуренция отсутствует, в том числе неценовая.

На практике чистая монополия встречается крайне редко, т.к. товаров, не имеющих заменителей, мало. Чаще всего чистая монополия складывается на местных рынках, которые предоставляют коммунальные и транспортные услуги, а также электричество и газ. На национальном и мировом уровнях чистая монополия складывается редко (например, компания «Майкрософт» (США), разработавшая операционные системы «ДОС» и «Виндус»), но близкие к ней ситуации имеют место (так, крупнейший игрок алмазного рынка – компания «Де Бирс» (ЮАР) – не является чистой монополией, но продает очень большую долю (порой до 85 %) всех покупаемых, в том числе и в России, необработанных алмазов).

Третья модель рынка готовой продукции – *монополистическая конкуренция*. Она занимает промежуточное положение между чистой конкуренцией и чистой монополией, но по своим характеристикам ближе к первой из них.

Основные характеристики монополистической конкуренции:

1) На рынке действует много покупателей и продавцов, доля каждого продавца в общем объеме реализуемой продукции невелика.

2) Предприятия производят и реализуют разновидности какого-то продукта; товар похожий, но не идентичный, т.е. он дифференцирован, имеет много близких заменителей.

3) Компании имеют определенный (незначительный) контроль над ценой товара, а наличие на рынке большого числа игроков гарантирует, что их тайный сговор, согласованные действия с целью установления более высокого уровня цен невозможны. Продавцы на монополично конкурентных рынках, устанавливая цену на свой товар, не считаются с реакцией соперников, что объясняется относительно большим числом продавцов. При снижении цены одной компанией ее конкуренты не несут существенных потерь в прибыли, т.к. каждый из них теряет немного покупателей. Поэтому при снижении цены какой-то фирмой ее конкуренты не реагируют на это.

4) Вступить в отрасль с монополистической конкуренцией относительно легко, т.к. фирмы здесь небольшие и новой компании понадобятся не слишком значительные капитал и производственные мощности.

5) Присутствует широкая неценовая конкуренция, основанная на таких факторах, как: качество продукта, его дизайн, условия продажи и торговые марки. Как только товар улучшается по какому-то показателю, предприятие начинает рекламную кампанию с целью убедить потребителей, что этот товар лучший, поэтому приобретать следует именно его.

Монополистическая конкуренция очень распространена и охватывает отрасли, производящие продукты питания, одежду, стройматериалы, бытовую химию и т.д. С точки зрения рациональности использования экономических ресурсов, уровня цен и объема производства монополистическая конкуренция очень близка к чистой конкуренции и дает наилучшие с позиций интересов общества результаты.

Четвертая модель рынка готовой продукции – *олигополия*. Она, как и монополистическая конкуренция, занимает промежуточное положение между чистой конкуренцией и чистой монополией, но по своим характеристикам ближе ко второй из них.

Основные характеристики олигополии:

1) На рынке господствует несколько предприятий, на долю которых приходится половина и более общего объема продаж товара.

2) Производимый в олигополистической отрасли товар может быть как стандартизированным (цемент, бензин, промышленные металлы: сталь, алюминий, цинк, медь и др.), так и дифференцированным (автомобили, моющие средства, сигареты, бытовые электроприборы и др.).

3) Олигополисты могут влиять на цену своего товара; в отрасли лишь несколько компаний, поэтому действия одной из них сразу отражаются на остальных. Большая взаимозависимость предприятий ведет к согласованности их действий на рынке: цены изменяются редко, но, как правило, всеми одновременно. В результате несколько олигопольных компаний на рынке чаще всего выступают как единая монополия. Поэтому деятельность олигопольных фирм, как и деятельность монополий, должна регулироваться государством. Однако государственный контроль в данном случае затруднен, поскольку формально в отрасли существует конкуренция, а доказать, что цена повышена в результате сговора фирм-олигополистов, бывает чрезвычайно сложно.

4) На пути вступления в олигополистическую отрасль существуют значительные препятствия, аналогичные тем, что ограничивают вход на рынок чистой монополии.

5) Неценовая конкуренция типична для олигополии, особенно при дифференциации товара.

Эта модель рынка готовой продукции довольно широко распространена и охватывает отрасли, производящие топливо, конструкционные материалы, транспортные средства, различное оборудование, оказывающие некоторые услуги и т.д. Например, на российском рынке мобильной связи присутствует три основных оператора: «Билайн», «МТС» и «Мегафон».

б) Характер спроса. Цена, устанавливаемая предприятием на свой товар, так или иначе сказывается на уровне предъявляемого на него спроса. *Спрос – запрос фактического или потенциального потребителя на приобретение товара за имеющиеся у него, предназначенные для покупки этого товара деньги.*

Объем спроса – количество товара, которое желают и могут купить отдельное лицо, группа лиц или население в целом в единицу времени (день, месяц, год) при определенных условиях.

Закон спроса гласит, что на любом рынке при прочих равных условиях существует обратная зависимость между ценой товара и объемом предъявляемого на него покупателями спроса. Таким образом, чем

ниже цена товара, тем больше объем спроса. Обратную зависимость между ценой товара и объемом спроса на него отражает изображенная на рис. 44 кривая спроса.

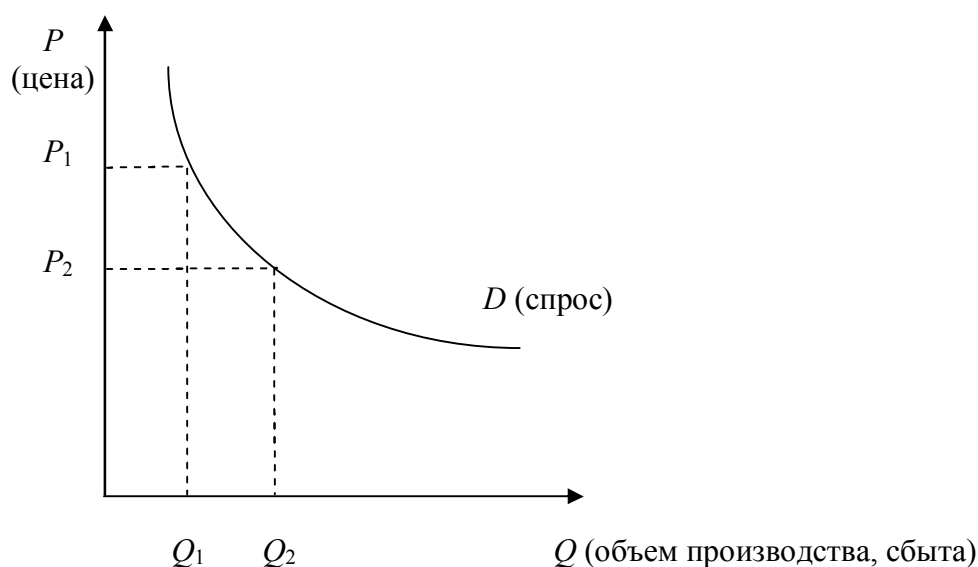


Рис. 44

Многие компании используют построение кривой спроса, чтобы оценить объем спроса на свои товары при различном уровне их цен. Однако на практике встречаются ситуации, не соответствующие закону спроса: так, объем спроса на престижные товары может расти по мере роста цен на них (конечно, небеспрельно: если цены станут слишком высокими, ситуация будет развиваться в соответствии с законом спроса).

Для предприятия важна и степень эластичности спроса на его товар. *Эластичность спроса по цене* — показатель процентного изменения объема спроса при данном процентном изменении цены товара.

Эластичность спроса по цене характеризуется *коэффициентом эластичности (E_d)*, который рассчитывается по формуле

$$E_d = \frac{\Delta Q}{\Delta P}, \quad (10)$$

где ΔQ — процентное изменение объема спроса; ΔP — процентное изменение цены товара.

Коэффициент эластичности спроса по цене всегда принимает отрицательное значение, поскольку кривая спроса выражает обратную зависимость между ценой товара и объемом спроса на него. Однако для оценки эластичности спроса по цене используется абсолютная величина показателя (отрицательный знак принято игнорировать).

Чувствительность потребителей к изменению цены товара может значительно варьироваться, как следствие, варьируется и эластичность

спроса по цене. Существует три варианта эластичности спроса по цене:

1) *Спрос является эластичным*, если данное процентное изменение цены ведет к большему процентному изменению объема спроса. Коэффициент эластичности такого спроса всегда больше единицы.

2) *Спрос является неэластичным*, если данное процентное изменение цены ведет к меньшему процентному изменению объема спроса. Коэффициент эластичности такого спроса всегда меньше единицы.

3) *Единичная эластичность* имеет место, если данное процентное изменение цены ведет к равному процентному изменению объема спроса. Коэффициент эластичности такого спроса равен единице.

в) **Конкуренты**. На ценообразование предприятия воздействуют издержки производства его конкурентов, цены на их продукцию и ее качество. Информация по этим параметрам может быть получена путем посещения магазинов конкурентов для оценки и сравнения их товаров, а также изучения прайс-листов конкурентов, закупки и изучения их продукции или опроса покупателей.

Предприятие должно сравнивать свои издержки с издержками конкурентов, чтобы знать, есть ли у него преимущества по данному показателю. Информация о товарах и ценах конкурентов может послужить для компании отправной точкой собственного ценообразования. Если конкуренты производят аналогичный товар, то и цену ей придется устанавливать близкую к цене конкурентов, иначе можно потерять покупателей. Если конкуренты предлагают рынку более качественную продукцию, то предприятию придется устанавливать более низкие цены на свой товар, и наоборот: запросить за свой товар больше, чем конкуренты, предприятие сможет, если качество его товара выше.

г) **Покупательское восприятие цены и ценности**. Устанавливая цены на свои товары, компания должна учитывать отношение потребителей к цене и то, как оно отражается на принятии решения о покупке. Приобретая товар, покупатель меняет одну ценность (выраженную ценой) на другую (возможность владения товаром и его использования). Если потребители полагают, что цена товара выше его ценности, покупка не состоится. Если же потребители считают, что цена товара ниже его ценности, покупка будет совершена, но продавец упустит возможность получения большей прибыли.

Эффективное, ориентированное на потребителя ценообразование требует, во-первых, понимания того, насколько высоко покупатель оценивает блага, которые дает ему обладание товаром, и, во-вторых, формирования цены, соответствующей данной оценке. Это довольно сложный процесс, поскольку блага, получаемые потребителем, могут быть не только реальными, но и виртуальными. Например, владельцу ресторана легко подсчитать стоимость ингредиентов блюд и напитков, приобретенных посетителями. Гораздо сложнее определить ценность остальных

составляющих получаемого гостями ресторана удовольствия: вкусовых качеств блюд и напитков, обстановки зала, анимационной программы, возможности общения, престижа и модности в этом сезоне данного предприятия общественного питания.

Кроме того, ценность перечисленных благ будет неодинакова для разных клиентов в разных ситуациях, в связи с чем одни и те же товары часто предлагаются разным сегментам рынка по разным ценам.

д) *Другие внешние факторы*. Существует еще целый ряд внешних факторов, оказывающих ощутимое влияние на процесс ценообразования предприятия. **К наиболее значимым из них относятся:**

1) *масштабы государственного вмешательства в экономику* (законотворческая деятельность и регулирование цен);

2) *экономическая ситуация в стране* (подъем и спад производства, уровень инфляции и уровень процентных ставок);

3) *политическая ситуация в стране* (стабильность или ее отсутствие и, как следствие, взвинчивание производителями и продавцами цен на свои товары с целью быстрого получения прибыли);

4) *действия участников сбытовых каналов* (предприятие должно устанавливать цену своей продукции на таком уровне, чтобы торговые посредники имели возможность получить должную прибыль, а значит были заинтересованы в сотрудничестве и содействовали успешному сбыту товаров).

13.2 Основные методы ценообразования

При формировании цены предприятие использует один или несколько подходов к ценообразованию, уделяя повышенное внимание какой-то из групп влияющих на этот процесс факторов. В рамках каждого подхода используются различные методы ценообразования, которые мы и охарактеризуем далее.

На практике применяются следующие подходы к ценообразованию:

а) *Подход, ориентированный на ценообразование на основе себестоимости.*

В его рамках используются такие методы ценообразования, как:

1) *Метод «себестоимость плюс надбавка»*. Это самый простой метод ценообразования, предполагающий прибавление к себестоимости товара стандартной надбавки. В данном случае не учитываются рыночные факторы: характер спроса, уровень платежеспособного спроса и политика конкурентов. Этот метод работает, только когда установленная цена товара способствует достижению запланированного уровня его продаж, тем не менее он широко применяется на практике.

Метод «себестоимость плюс надбавка» популярен, поскольку:

- производителю легче определить величину собственных издержек, чем объем спроса на свой товар;
- в случае использования этого метода ценообразования всеми предприятиями отрасли ценовая конкуренция сводится к минимуму;
- данный метод справедлив по отношению к производителям и покупателям, поскольку производитель получает справедливую отдачу от капиталовложений и не наживается на покупателях, когда объем спроса на его товар начинает расти.

2) **Метод анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли.** В данном случае цена устанавливается так, чтобы покрыть издержки производства и продвижения товара или чтобы обеспечить получение запланированной прибыли.

Этот метод ценообразования предполагает определение порога безубыточности при помощи следующей формулы:

$$\text{Безубыточный объем} = \frac{FC}{P - VC}, \quad (11)$$

где FC – постоянные издержки; VC – переменные издержки; P – цена товара.

Порог безубыточности определяется и графически (рис. 45).

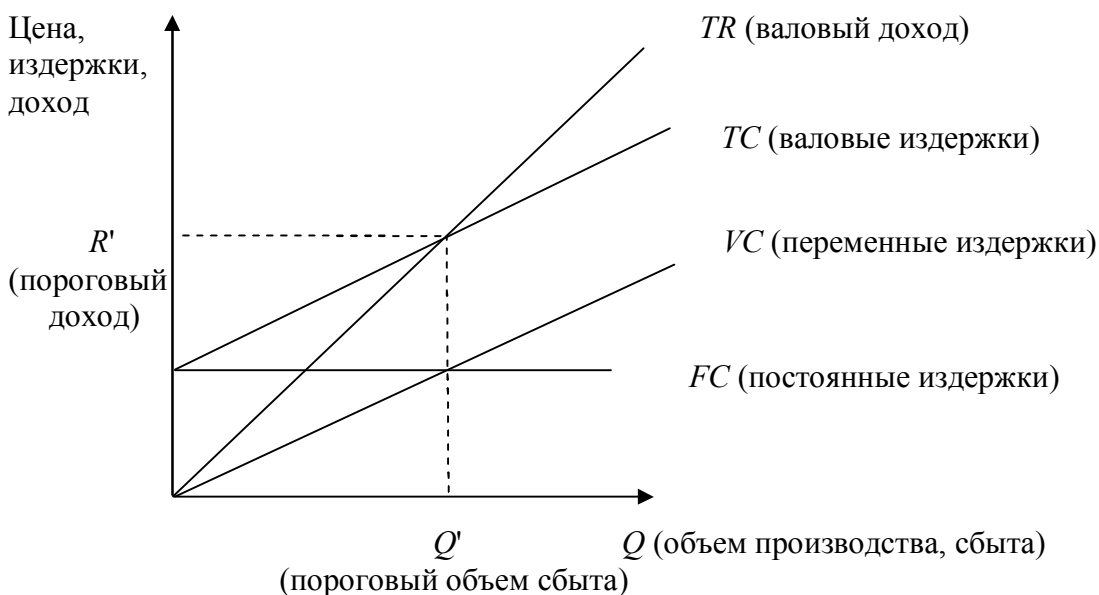


Рис. 45

График отражает валовые издержки и валовый доход (валовую выручку) при разных объемах сбыта; пересечение кривых валового дохода и валовых издержек показывает порог безубыточности. Если осуществляемый предприятием объем реализации товара меньше порогового объема сбыта Q' , то оно терпит убытки; если больше – получает прибыль.

Таким образом, в рамках подхода, ориентированного на ценообразование на основе себестоимости, компания разрабатывает товар, затем суммирует издержки его производства и устанавливает цену так, чтобы покрыть издержки и получить целевую прибыль.

б) **Подход, ориентированный на отношение покупателя к товару.**

В его рамках используется **метод ценообразования на основе воспринимаемой ценности товара**. В данном случае процесс ценообразования начинается с анализа покупательских потребностей и воспринимаемой ценности планируемого товара, на их основе устанавливается плановая цена, а исходя из этого, определяются дизайн и допустимая сумма издержек производства товара. Чтобы определить покупательские потребности, компания при помощи опросов и экспериментов должна выявить, в чем покупатели видят ценность предложений ее конкурентов.

Многие производители переоценивают свою продукцию, в результате чего она плохо продается. Есть и предприятия, недооценивающие свои товары, которые очень легко реализуются, но приносят меньше прибыли, чем могли бы в случае повышения их цены до уровня воспринимаемой потребителями ценности этих товаров.

в) **Подход, ориентированный на конкуренцию.**

В его рамках используются следующие методы:

1) **Метод установления цен на основе уровня текущих цен.** В данном случае для предприятия определяющими становятся цены конкурентов, а не собственные издержки или спрос на его товар. Используя этот метод, компания может устанавливать цену на свой товар на том же уровне, что и конкуренты, либо выше или ниже этого уровня.

2) **Метод установления цен на основе закрытых торгов.** Данный метод используется, когда предприятие подает заявку на выполнение контракта. В сложившихся обстоятельствах оно ориентируется на предполагаемые цены конкурентов и, стремясь получить заказ, устанавливает цену на более низком, чем они, уровне. Нижней планкой цены в данном случае становится себестоимость продукции этого предприятия.

13.3 Ценовые стратегии

Исходная цена товара, установленная одним из перечисленных выше методов, отличается от окончательной цены этого товара, что объясняется влиянием ряда факторов. Здесь мы переходим к такому понятию, как «стратегия ценообразования». **Стратегия ценообразования** – выбор фирмой определенной динамики изменения исходной цены товара, направленный на получение наибольшей прибыли в рамках планируемого периода.

Существующее многообразие стратегий ценообразования делится на четыре большие группы:

а) Стратегии установления цен на новые товары.

При выведении на рынок совершенно нового, не имеющего аналогов, товара предприятие может использовать две стратегии:

1) **Стратегия «снятия сливок»** предполагает установление высокой первоначальной цены товара. По мере того как темп продаж падает и растет вероятность появления на рынке аналогичных товаров-конкурентов, цена снижается и предприятие охватывает все новые сегменты рынка. Используя эту стратегию, удается постепенно получить максимальный доход со всех сегментов рынка, готовых заплатить за товар высокую цену. В данном случае предприятие обеспечивает себе меньший объем продаж при большем доходе с каждой единицы товара. С использованием этой стратегии начиная с 1990-х гг. на российский рынок выводятся мобильные телефоны, бытовая и компьютерная техника, шубы из дорогих мехов.

2) **Стратегия прочного внедрения на рынок** предполагает установление сравнительно низкой первоначальной цены товара. За счет этого быстро привлекается значительное число покупателей, и предприятие завоевывает большую долю рынка, а высокий объем продаж, в свою очередь, позволяет снизить издержки производства и распространения товара и его цену.

б) Стратегии ценообразования в рамках товарной номенклатуры. Если товар, об установлении цены которого идет речь, является частью товарной номенклатуры, фирма стремится разработать систему цен, которая бы обеспечивала получение максимальной прибыли по номенклатуре в целом.

В этом случае могут использоваться следующие стратегии:

1) **Установление цен в рамках товарного ассортимента.** Данная стратегия предполагает установление ценового интервала между товарами, составляющими ассортиментную группу, исходя из их себестоимости, оценки их свойств потребителями, а также цен на аналогичные товары конкурентов. Например, компания «Кодак» выпускает ассортимент фотопленки, включающий обычную фотопленку «Кодак», дорогую высококачественную фотопленку «Кодак Роял Голд» и недорогую фотопленку марки «Фунтайм». Каждая из этих марок фотопленки производится в различных форматах (количество кадров), с различной светочувствительностью и продается по разным ценам.

2) **Установление цен на дополняющие товары.** Эту стратегию используют фирмы, предлагающие потребителям основной товар и дополнительные изделия к нему (например, автомобильные компании, выходящие на рынок с базовыми моделями автомобиля, которые могут быть сделаны более комфортабельными за счет установки за отдельную плату различного дополнительного оборудования (звуковоспроизводящая аппаратура, стеклоподъемники с электроприводом, люк в крыше,

кондиционер, сигнализация и т.д.)). Прежде всего производитель должен определить, какие компоненты будут включены в товар как стандартное оборудование (тогда их стоимость войдет в исходную цену его продукции), а что будет предлагаться как дополняющий товар. По мере развития конкуренции дополняющие товары постепенно переходят в разряд стандартного оборудования.

3) **Установление цен на обязательные принадлежности.** Данная стратегия применяется производителями товаров, которые должны использоваться вместе с основным изделием (например, лезвия для бритвенных станков, пленка для фотоаппаратов, программное обеспечение для компьютеров, стержни для шариковых ручек). Эти предприятия часто устанавливают низкие цены на основной товар и довольно высокие – на обязательные принадлежности к нему. Так, компания «Жилетт» получает основную прибыль от продажи не бритвенных станков, а лезвий к ним. Этой же стратегии придерживается и выпускающая фотоаппараты и расходные материалы к ним компания «Полароид» (США).

4) **Установление цен на побочные продукты производства.** Данная стратегия применяется компаниями, в результате деятельности которых появляются **побочные продукты** – продукты, произведенные из отходов основного производства (например, опилки в деревообрабатывающей промышленности, которые используются в качестве декоративного материала при оформлении ландшафта парков и садовых участков). Если ценность таких продуктов невелика, а избавление от них обходится предприятию дорого, это может сказаться на цене его основного товара (повысить ее). Производитель, как правило, готов согласиться на любую цену побочных продуктов, лишь бы она покрывала расходы на их хранение и доставку. Бывают ситуации, когда побочный продукт становится серьезной статьей дохода для предприятия (из тех же опилок стали производить деревостружечную плиту, используемую в мебельном производстве).

5) **Установление цен на комплекты товаров.** Применяя эту стратегию, компании объединяют в набор несколько товаров и предлагают его рынку по более низкой цене, чем те же товары, приобретенные покупателем по отдельности (например, сезонный абонемент в театр или консерваторию; питание, включенное в стоимость авиабилета или аренды гостиничного номера).

в) **Стратегии корректирования цен.** Предприятия, как правило, корректируют свои исходные цены в зависимости от различий в характеристиках потребителей и изменения рыночной ситуации.

В ходе этого они могут использовать следующие стратегии:

1) **Установление цен со скидками и зачетами.**

Здесь возможны различные варианты, приведем лишь несколько примеров:

– **Скидка за платеж наличными** – снижение цены товара для покупателя, оперативно оплачивающего свои счета. Например, счет надо оплатить в течение 30 дней, но если платеж осуществляется в течение десяти дней, покупатель получает 2 %-ю скидку.

– **Скидка за количество закупаемого товара** – снижение цены товара для покупателя, приобретающего его в больших количествах. В этом случае розничная цена товара может составлять 50 руб., покупатель же, приобретающий партию товара, превышающую 100 единиц, платит за каждую из них 40 руб.

– **Сезонная скидка** – снижение цены для покупателей, совершающих внесезонную покупку товара. Часто используется производителями и продавцами одежды, обуви, головных уборов, пляжных принадлежностей, бытовых обогревателей и кондиционеров и т.д.

– **Товарообменный зачет** – снижение цены нового товара при условии сдачи старого. Применяется при реализации автомобилей, бытовой техники, мобильных телефонов и других товаров длительного пользования.

2) **Установление дискриминационных цен.** Используя эту стратегию, компания изменяет цены на свои товары, исходя из различий в характеристиках потребителей и товаров или местонахождения товаров. Например, в России билеты в музеи реализуются по разным ценам таким категориям посетителей, как школьники, студенты и аспиранты, пенсионеры, трудоспособные взрослые граждане Российской Федерации, иностранные туристы. Дискриминацией в ценах является и общепринятая практика продажи по разным ценам билетов на спектакли, концерты, спортивные соревнования и другие зрелищные мероприятия в зависимости от того, насколько далеко от сцены или арены будет сидеть зритель.

3) **Установление цен с учетом психологии покупателя.** Эта стратегия ценообразования учитывает психологические аспекты цены продукции. При таком подходе цена сообщает покупателю нечто важное о товаре (например, часто цена товара, который до сих пор не использовался потребителем, становится для него единственным показателем качества данного товара). В этом случае, чем дороже продукция, тем более качественной ее считает потребитель, именно поэтому он готов покупать ее и даже по еще более высоким ценам. Подобный подход к приобретению товара часто демонстрируют покупатели автомобилей, одежды, обуви, косметики и парфюмерии.

4) **Установление цен, ориентированных на потребительскую ценность.** Используя данную стратегию, компания предлагает потребителям разумное сочетание качества и хорошего обслуживания по приемлемой цене. Это может быть выведение на рынок менее дорогих моделей хорошо известных марочных товаров (например, дешевые ручки «Паркер»), доработка существующих моделей с целью предложения рынку

более качественного товара по прежней цене или товара такого же качества по более низкой цене.

5) **Установление цен для стимулирования сбыта.** В рамках данной стратегии цена товара временно снижается ради повышения объема его продаж. Так, в магазинах «Патэрсон» и других продовольственных супермаркетах периодически проходят акции, на время проведения которых цена некоторых продуктов питания снижается (порой довольно существенно).

6) **Установление цен по географическому принципу.** Эта стратегия предполагает установление разных цен на товар для потребителей в разных частях страны, что связано с разницей в транспортных расходах производителя или продавца.

Возможны следующие варианты установления цен по географическому принципу:

– **Установление цены в месте происхождения товара** – предприятие назначает на свой товар цену с учетом транспортных расходов, цена напрямую зависит от удаленности заказчиков от поставщика: чем дальше – тем дороже.

– **Установление единой цены с включенными в нее расходами по доставке** – предприятие назначает единую цену, включая в нее одинаковую для всех клиентов сумму транспортных расходов (их среднюю величину).

– **Установление зональных цен** – предприятие выделяет несколько географических зон; все клиенты, находящиеся в пределах какой-то зоны, платят одну цену за товар; чем дальше зона от поставщика, тем по более высокой цене он реализует свой товар. Так, потребители, живущие в северо-западном регионе, платят за муку и сахар, а также все содержащиеся их продукты питания дороже, чем жители средней полосы России.

– **Установление цен применительно к базисному пункту** – предприятие выбирает какой-то город в качестве базисного пункта и взимает со всех клиентов транспортные расходы в сумме, равной стоимости доставки из этого города до их местонахождения, при этом товар может отгружаться из другого места. Для большей гибкости некоторые компании определяют сразу несколько базисных пунктов, при этом ставка транспортных расходов устанавливается, исходя из ближайшего к клиенту базисного пункта.

– **Установление цен с принятием на себя расходов по доставке** – продавец частично или полностью берет на себя транспортные расходы. Эта стратегия применяется для проникновения на новые рынки или удержания своих позиций при обострении конкуренции.

7) **Установление цен, ориентированных на международные рынки.** Используя данную стратегию, компания корректирует свои исходные цены в зависимости от особенностей рынков тех стран, в которых она ра-

ботает (экономическое положение, законодательная база, конкурентная ситуация, уровень развития розничной и оптовой торговли, потребительские предпочтения), а также с учетом разницы в издержках, обусловленной деятельностью на этих рынках. Так, пара джинсов фирмы «Левайс» (США) может одновременно продаваться в Америке за 30 долл., в Японии – более чем за 60 долл., а во Франции – почти за 90 долл.

г) *Стратегии инициативы или ответа на изменение цен.*

В ряде случаев *предприятие может стать инициатором снижения или повышения цен на свои товары.*

Причинами снижения цен могут послужить:

1) *недогрузка производственных мощностей* (необходимое увеличение оборота не удастся достичь за счет интенсификации торговых усилий, совершенствования товара и других мер);

2) *сокращение занимаемой доли рынка в результате жесткой конкуренции;*

3) *стремление занять доминирующее положение на рынке.*

Причинами повышения цен могут стать:

1) *рост издержек производства;*

2) *чрезмерный спрос на товар* (об этой ситуации мы говорили, характеризуя различные варианты спроса и задачи маркетинга при каждом из них (см. п. 10.2)).

Прежде чем инициативно менять цену своего товара, предприятие должно оценить возможную реакцию на это со стороны потребителей и конкурентов. Реакция покупателей зависит от того, какой смысл они видят в произошедших изменениях, а реакция конкурентов – от принятой ими политики реакции или анализа конкретной ситуации.

Если *инициатором изменения цен выступают конкуренты*, прежде чем реагировать на это, предприятию **требуется определить:**

1) какие цели они преследуют;

2) носит изменение цен временный или постоянный характер;

3) что произойдет с его долей рынка и доходами, если не предпринять ответных мер;

4) собираются ли реагировать на это изменение цен другие предприятия отрасли;

5) какую реакцию со стороны конкурентов вызовут действия самого предприятия.

Кроме этого, **необходимо определить:**

1) этап жизненного цикла своего товара;

2) значение этого товара в рамках товарной номенклатуры предприятия;

3) возможные реакции со стороны потребителей.

В зависимости от результатов проведенного анализа предприятие может:

- 1) *снизить цену на свой товар;*
- 2) *повысить воспринимаемое качество товара* (усилив рекламное воздействие на потребителя, акцентируя превосходящее качество своего товара по сравнению с более дешевым товаром конкурентов);
- 3) *одновременно повысить качество и цену товара;*
- 4) *вывести на рынок дешевую «боевую марку» – пополнить ассортимент недорогим вариантом товара или создать недорогую торговую марку* (например, вышеупомянутая марка фотопленки «Фунтайм», производимая компанией «Кодак», стала ответом на ценовую атаку со стороны компании «Фуджи» (Япония)).

Вопросы для самопроверки

1. Что такое политика одной цены? Когда она стала общепринятой практикой?
2. Перечислите и охарактеризуйте внутренние факторы ценообразования.
3. Какие внешние факторы ценообразования вам известны? Раскройте содержание каждого из них.
4. Дайте характеристику методам ценообразования, применяемым в рамках подхода, ориентированного на ценообразование на основе себестоимости.
5. Какой метод ценообразования используется в рамках подхода, ориентированного на отношение покупателя к товару?
6. Какими методами устанавливаются цены в рамках подхода, ориентированного на конкуренцию?
7. Раскройте суть понятия «стратегия ценообразования».
8. В какие группы объединяются стратегии ценообразования?
9. В чем состоит принципиальное отличие стратегии «снятия сливок» от стратегии прочного внедрения на рынок?
10. К какой группе стратегий ценообразования относятся: установление цен в рамках товарного ассортимента, установление цен на дополняющие товары, установление цен на обязательные принадлежности, установление цен на побочные продукты производства, установление цен на комплекты товаров? Опишите сущность каждой из этих стратегий.
11. При помощи каких стратегий предприятие может корректировать цены своих товаров?
12. Какие варианты установления цен со скидками и зачетами вам известны?
13. Покажите разницу между такими стратегиями ценообразования, как установление цен с учетом психологии покупателя и установление цен, ориентированных на потребительскую ценность.
14. Каким образом может осуществляться установление цен по географическому принципу?
15. Каким образом должно действовать предприятие, выступая инициатором изменения цены своего товара или отвечая на изменение цен конкурентами?

Тема 14. СБЫТОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

14.1 Каналы распределения, их функции, типы и внутренняя структура

Данная тема будет посвящена третьему инструменту комплекса маркетинга – методам распространения. Характеризуя микросреду функционирования предприятия (см. п. 2.2), мы отметили, что одной из разновидностей маркетинговых посредников являются торговые посредники, обеспечивающие потребителям удобство места, времени и процедуры приобретения товаров, причем с меньшими издержками, чем их производители. Сегодня большинство товаропроизводителей предлагают свою продукцию рынку именно через торговых посредников, при этом каждый из них стремится создать собственный *канал распределения (маркетинговый, торговый канал)* – совокупность юридических и физических лиц, участвующих в процессе продвижения товара от производителя к потребителю.

Решения о каналах распределения являются одними из самых важных маркетинговых решений: от них зависит то, как целевые потребители будут получать доступ к товару предприятия, и то, сколько ему придется затратить на создание этих каналов. Решения о каналах распределения часто предполагают долговременные обязательства товаропроизводителя перед торговыми посредниками, с которыми он заключил контракты. При изменении ситуации на рынке товаропроизводитель не имеет возможности быстро отказаться от услуг посредников, с которыми он работает, и заменить сложившийся маркетинговый канал на новый. Поэтому при создании каналов распределения предприятие должно тщательно учитывать не только нынешнюю конъюнктуру рынка, но и то, каковы тенденции ее развития.

На каналы распределения возлагаются следующие функции:

а) *Информационная* – сбор информации, проведение маркетинговых исследований и распространение их результатов, необходимых для стратегического и тактического планирования сбыта товаров. В выполнении данной функции товаропроизводителям и торговым посредникам помогает еще один маркетинговый посредник (см. п. 2.2) – фирмы, специализирующиеся на проведении маркетинговых исследований.

б) *Стимулирование сбыта* – разработка и распространение рекламной информации о предлагаемых товарах. Товаропроизводители и торговые посредники выполняют эту функцию самостоятельно либо прибегают к услугам входящих в состав маркетинговых посредников (см. п. 2.2) рекламных агентств.

в) *Установление контактов* – поиск потребителей и установление контактов с ними. Этой работой заняты как производители товаров, так и реализующие их торговые посредники.

г) **Приведение товара в соответствие** – оформление и приведение товара в соответствие с требованиями потребителей (производство, монтаж, упаковка товаров, разделение их на сорта). Приводить товар в соответствие с требованиями потребителей могут как его производители, так и занимающиеся реализацией торговые посредники.

д) **Проведение переговоров** – достижение соглашений с потребителями по поводу цен и других условий купли-продажи товаров. Данную функцию выполняют и товаропроизводители, и торговые посредники.

е) **Организация товародвижения** – транспортировка и складирование товаров. В этой работе участвуют производители, торговые посредники и занимающиеся грузоперевозками транспортные компании (еще одна разновидность маркетинговых посредников (см. п. 2.2)).

ж) **Финансирование** – поиск и использование средств на покрытие издержек функционирования канала распределения. Финансировать деятельность маркетингового канала производителям и торговым посредникам помогают банки и другие финансово-кредитные учреждения, которые также входят в состав маркетинговых посредников (см. п. 2.2).

и) **Принятие риска** – принятие на себя ответственности за функционирование маркетингового канала. Ответственность за работу канала распределения ложится на всех участников процесса продвижения товара от производителя к потребителю.

Каналы распределения могут состоять из нескольких уровней (в данном случае имеется в виду **длина канала**). **Уровень торгового канала** – один или несколько посредников, выполняющих определенные функции по приближению товара к потребителю. Товаропроизводитель и потребитель также входят в состав канала распределения, первый является отправной точкой, второй – завершает канал.

Товары широкого потребления чаще всего реализуются через маркетинговые каналы четырех типов:

а) **Канал нулевого уровня (канал прямого маркетинга)** – производитель и потребитель взаимодействуют напрямую, без посредников. Например, покупатель заказывает и получает товар по почте.

б) **Одноуровневый канал** – между производителем и потребителем есть один посредник (розничный торговец). Такими каналами пользуются производители бытовой техники, мебели, фотоаппаратов и многих других товаров.

в) **Двухуровневый канал** – производителя и потребителя соединяют два посредника (оптовый и розничный торговцы). Эти каналы обычно используют производители продуктов питания и лекарственных средств.

г) **Трехуровневый канал** – от производителя к потребителю товар проходит через трех посредников (оптового, мелкооптового и розничного торговцев). Таким образом реализуется продукция мясоперерабатывающей промышленности.

Каналы распределения, включающие большее число торговых посредников (например, несколько оптовых торговцев), встречаются реже, поскольку, чем длиннее маркетинговый канал, тем труднее его контролировать товаропроизводителю.

Товары производственного назначения могут реализовываться через маркетинговые каналы трех типов:

а) **Канал нулевого уровня (канал прямого маркетинга)** – производитель и потребитель взаимодействуют напрямую, без посредников.

б) **Одноуровневый канал** – между производителем и потребителем есть один посредник (**торговый представитель** – представитель, уполномоченный на совершение сделок от имени и за счет товаропроизводителя, или **отраслевой дистрибьютор** – фирма, осуществляющая сбыт на основе оптовых закупок у товаропроизводителя).

в) **Двухуровневый канал** – производителя и потребителя соединяют два посредника (**торговый представитель** и **отраслевой дистрибьютор**).

Компания должна определить и то, какой будет **ширина торгового канала**, т.е. какую часть рынка надо охватить и какое количество участников канала распределения выделить для каждого его уровня.

Здесь возможны три варианта:

а) **Интенсивное распределение** – производитель пытается разместить товар в максимально возможном количестве торговых точек. В этом случае делается все для того, чтобы потребитель мог купить товар там и тогда, где и когда ему это удобно. Так продаются сладости, жевательная резинка, напитки, одноразовые бритвенные станки, фотопленка, батарейки и другие товары.

б) **Эксклюзивное распределение** – производитель передает исключительное право на распространение своей продукции на определенной территории ограниченному числу посредников. Тем самым достигаются высокая степень поддержки усилий торговых посредников, сильный контроль над ценами, стимулированием сбыта, кредитованием потребителей, техническим обслуживанием товаров, увеличивается престижность торговой марки (что позволяет держать цены на высоком уровне). Таким образом продаются шикарные автомобили, престижные одежда, обувь и аксессуары.

в) **Селективное распределение** – производитель сотрудничает более чем с одним, но не со всеми посредниками, желающими заниматься продажей его товара. Этот вид распределения занимает промежуточную позицию между двумя рассмотренными ранее. Используя его, производитель может добиться тесного сотрудничества с избранными участниками канала распределения, что позволяет надеяться на высокий уровень эффективности их усилий по продаже товара. Такую стратегию обычно применяют производители электронных товаров и других небольших моделей бытовой техники.

Каналы распределения – нечто большее, чем простая совокупность предприятий, связанных между собой потоками товаров, услуг и информации; это сложные поведенческие системы, в которых люди и организации взаимодействуют между собой для достижения личных целей, целей отдельных фирм и каналов распределения в целом.

На данный момент существуют следующие варианты внутренней структуры каналов распределения:

а) *Традиционные каналы распределения состоят из независимых производителей и торговых посредников, каждый из которых стремится получить максимальную прибыль (даже в ущерб прибыли системы в целом).* Эти каналы имеют слабое руководство и низкую производительность, в них могут возникать разрушительные внутренние конфликты.

б) *Вертикальные маркетинговые системы (ВМС) состоят из производителей и торговых посредников, функционирующих как единая система.* Доминировать в этой системе могут и производитель, и торговые посредники. Такая внутренняя структура торгового канала позволяет контролировать его работу, разрешать конфликтные ситуации и снижать издержки сбыта товаров.

К основным типам вертикальных маркетинговых систем относятся:

1) *Корпоративная ВМС – все уровни канала распределения принадлежат одной корпорации.* Как пример можно привести нефтяную компанию, имеющую собственную сеть заправочных станций, или автомобильный концерн, владеющий компанией по прокату транспортных средств.

2) *Договорная (контрактная) ВМС – участники канала распределения заключают официальные соглашения по поводу всех аспектов деятельности (от технических характеристик товаров и условий оплаты до дилерской ответственности и франчайзинговых контрактов).*

Существуют несколько видов договорных ВМС, однако в последнее время в розничной торговле самыми высокими темпами развивается такой вид, как **франчайзинг** – *контрактное партнерство между франчайзером, т.е. компанией, предоставляющей франшизу (право на создание коммерческого предприятия, использование торговой марки и технологии), и франчайзи, т.е. независимым участником канала, приобретающим это право.* По этой системе работают компании «МакДоналдс» и «ИКЕЯ» (Швеция), создающие сеть лицензированных торговых фирм для предоставления своих услуг потребителям; «Кока-Кола», предоставляющая лицензии заводам по розливу напитков, которые покупают концентрат, делают из него газированный напиток, разливают в бутылки и продают розничным торговым фирмам на местных рынках; «БМВ» (Германия), предоставляющая дилерам лицензии на право торговли своими автомобилями.

3) **Управляемая ВМС** – деятельность канала распределения координируется благодаря размерам и мощи одного из его участников. Например, производитель популярной марки товара может добиться тесного сотрудничества между розничными продавцами этого товара. Так, компания «Проктер энд Гэмбл» контролирует следующие аспекты деятельности реализующих ее продукцию розничных торговцев: размещение товаров на полках, размеры полок, методы стимулирования сбыта и ценовая политика.

в) **Горизонтальные маркетинговые системы** – состоят из двух и более товаропроизводителей или торговых посредников одного уровня (розничный торговец плюс розничный торговец или оптовый торговец плюс оптовый торговец), временно или постоянно объединивших свои усилия для работы на рынке. Объединяться могут капиталы, производственные мощности либо маркетинговые ресурсы, при этом участники горизонтальной маркетинговой системы сохраняют свою структурную обособленность или же производители создают совместные предприятия, а розничные торговцы – кооперативы для совместного владения оптовыми организациями, совместных закупок и продвижения товаров.

г) **Комбинированные маркетинговые системы** – многоканальные системы распределения, в рамках которых товаропроизводитель стремится охватить несколько сегментов рынка, используя для каждого из них свой канал. Например, первый сегмент – прямой контакт производителя с потребителями (торговля по каталогам и телефону, а также через интернет); второй сегмент – торговля через розничного торговца; третий сегмент – торговля через оптового, мелкооптового и розничного торговцев.

14.2 Товародвижение (маркетинговая логистика)

В условиях современного глобального рынка продать товар иногда бывает проще, чем доставить его потребителю. Поэтому важнейшим аспектом сбытовой политики предприятия становится **товародвижение (маркетинговая логистика)** – планирование перемещения товаров от производителя к потребителям, реализация этих планов и контроль за их выполнением.

Цель маркетинговой логистики – одновременная максимизация уровня обслуживания потребителей и минимизация издержек распределения товаров.

Максимальный уровень обслуживания потребителей подразумевает быстрое выполнение заказов, поддержание больших объемов товарных запасов, гибкое изменение товарного ассортимента, предоставление возможности возврата товаров и ряд других услуг. Все эти мероприятия увеличивают затраты на распределение товаров.

Минимизация издержек распределения товаров является важнейшей задачей, т.к. сегодня уровень связанных с товародвижением затрат у товаропроизводителей превышает 10 % цены их продукции, а у торговых посредников – 20 % цены реализуемых ими товаров. Все это ведет к росту товарных цен и может осложнять борьбу за потребителя. В то же время минимизация издержек приводит к снижению уровня обслуживания потребителей, что выражается в более длительных сроках поставок заказанной продукции, поддержании меньших товарных запасов и наличии меньшего числа складов.

К сожалению, достичь основную цель маркетинговой логистики могут немногие компании; получается некий замкнутый круг, и предприятию приходится выбирать: предлагать более низкий уровень обслуживания потребителей, чем их конкуренты, назначая при этом на свой товар более низкие цены, или предлагать более высокий уровень сервиса, чем у конкурентов, поднимая цену на свой товар.

Маркетинговая логистика выполняет следующие основные функции:

а) **Обработка заказов.** Товародвижение начинается с получения заказа от потребителя (по почте, телефону, через торговых агентов или интернет), далее оформляется **счет-фактура** (*счет, выписываемый продавцом на имя покупателя и удостоверяющий фактическую поставку товара и его стоимость*), склады получают задание упаковать и отгрузить заказанный товар, на который оформляются отгрузочные и *платежные документы (накладная)*. Этапы процесса обработки заказов должны выполняться быстро и четко, чему способствуют используемые большинством современных компаний компьютерные системы обработки заказов.

б) **Складирование.** Каждое предприятие хранит свои товары на складе до момента их продажи. Необходимость в этом возникает, поскольку циклы производства и потребления редко совпадают между собой (наиболее яркий пример – товары сезонного спроса: так, велосипеды и газонокосилки производятся круглый год, а наиболее активно раскупаются весной и летом). Склад может принадлежать товаропроизводителю или торговому посреднику, о которых идет речь, или арендоваться ими. Предприятию легче контролировать свои склады, но в этом случае уменьшаются его оборотные средства, кроме того, становится сложно изменить местонахождение склада, если это необходимо. Чтобы наиболее эффективно организовать складирование своих товаров, компания должна решить, сколько и каких складов у нее будет, а также где они будут расположены. Чем больше складов и чем шире их география, тем быстрее можно доставить товар потребителю, но это увеличивает издержки и, соответственно, цену товара. Здесь-то и возникает указанная выше дилемма (более низкий уровень обслуживания по более низким ценам или повышенный сервис по высокой цене).

Сегодня предприятия могут ускорить процесс доставки своих товаров потребителям, используя **распределительные центры** – крупные автоматизированные склады, предназначенные для того, чтобы принимать товары от производителей и поставщиков, принимать заказы, эффективно их обрабатывать и как можно скорее поставлять товары заказчикам.

в) **Управление товарными запасами.** Объемы товарных запасов также влияют на уровень обслуживания потребителей, поэтому предприятию необходимо поддерживать их оптимальную величину. Слишком большие запасы увеличивают издержки производителя или посредника, а также опасность устаревания товаров; слишком маленькие запасы чреваты нехваткой товара при выполнении заказа, связанной с этим неудовлетворенностью потребителя и возможной его потерей. В последние 10–15 лет наблюдается тенденция к снижению товарных запасов многих компаний, все больше используется (особенно распространенная в Японии) система поставок «точно в срок», при которой запасы товаров пополняются по мере необходимости, а не накапливаются на складе. Эта система позволяет снизить издержки товаропроизводителей и торговых посредников, что сдерживает рост цен товаров.

г) **Транспортировка.** Товар необходимо доставить потребителю, и здесь возникает проблема выбора грузоперевозчика; от того, как она решается, зависят уровень цен товаров, своевременность их доставки и уровень сохранности.

На данный момент товаропроизводитель и торговый посредник могут воспользоваться пятью видами транспорта:

1) **Автомобильный транспорт.** Транспортировка с помощью грузовых автомобилей обладает большой гибкостью в отношении маршрутов и графиков движения. Использование грузовиков наиболее эффективно для перевозки дорогостоящих товаров на небольшие расстояния. В некоторых регионах этот транспорт является основным: например, в Европе на его долю приходится около 75 % всех грузоперевозок.

2) **Железнодорожный транспорт.** Это один из наиболее рентабельных видов транспорта для перевозки на значительные расстояния больших количеств сыпучих и сырых материалов (уголь, песок, щебень, нефть и продукты ее переработки, сельскохозяйственная и лесная продукция).

3) **Водный транспорт.** В странах, где есть внутренние водные пути и прибрежные воды (к ним относится и Россия), множество товаров перевозится судами. Водная транспортировка сыпучих и сырых непортящихся товаров (уголь, песок, нефть, продукты ее переработки, зерно) обходится довольно дешево, к тому же одно судно может перевезти такое количество груза, как десятки железнодорожных составов или сотни грузовиков. Есть у транспортировки грузов по воде и свои недостатки: низкая скорость и зависимость от погодных условий.

4) **Воздушный транспорт.** Несмотря на то, что возможности этого вида транспорта ограничены небольшими партиями товаров, а стоимость перевозок высока, в последнее время его значимость растет. Воздушный транспорт незаменим, когда необходима высокая скорость перевозки или когда груз надо переместить на очень большое расстояние. Подобным образом наиболее часто транспортируются скоропортящиеся товары (например, свежая рыба и живые цветы), а также дорогостоящие негабаритные товары (такие как технические приборы и ювелирные изделия).

5) **Трубопроводный транспорт.** Этот вид транспорта специально создан для доставки сырых материалов: нефти, природного газа, химических веществ. Стоимость транспортировки нефтепродуктов по трубопроводу ниже, чем по железной дороге, но выше, чем по воде. Большинство трубопроводов используется их владельцами для доставки собственных продуктов, что обеспечивает полный контроль над своей деятельностью. В противном случае владелец транспортируемого товара может оказаться в затруднительном положении, примером чего являются регулярно возникающие в 2000-х гг. конфликты между Россией и Украиной, которая осуществляет несанкционированный отбор идущего через ее территорию в Европу российского природного газа, отказывается платить за него по мировым ценам и передать трубопровод в собственность «Газпрома» в обмен на списание долгов. В результате Россия вынуждена прокладывать газопровод до Германии по дну Балтийского моря (так называемый «Северный поток», или «Норд Стрим»).

14.3 Оптовая и розничная торговля

Торговые посредники подразделяются на две категории: предприятия оптовой и розничной торговли.

Оптовая торговля – продажа товаров тем, кто приобретает их с целью перепродажи или использования в корпоративных целях.

Розничная торговля – продажа товаров непосредственно конечным потребителям.

Оптовые и розничные торговцы принимают следующие маркетинговые решения:

а) **Решение о целевом рынке.** Оно предполагает выбор целевого сегмента рынка, составление портрета своего потребителя и регулярные маркетинговые исследования, определяющие степень удовлетворенности клиентов. Это одно из самых важных решений, пока оно не принято, невозможно принимать и все остальные.

б) **Решение о товарном ассортименте, комплексе услуг и атмосфере магазина.** Товарный ассортимент должен отвечать ожиданиям целевого рынка, торговому посреднику необходимо определиться с его широтой и глубиной.

Важно для потребителя и то, какие услуги он получит в дополнение к приобретению товара. Например, как розничный, так и оптовый магазины могут предлагать своим клиентам бесплатную доставку товара и автостоянку. В розничном магазине могут проходить показы модной одежды, работать кафе, химчистка, аптека, детская и мужская комнаты, кинотеатр, туалет. Кроме того, клиентам можно предложить услуги по подгонке и настройке товара (например, одежды и музыкальных инструментов), оформлению подарков, а также услуги дизайнера и модельера.

Атмосфера магазина предполагает определенную планировку и впечатление, которое он производит на посетителей. Атмосфера магазина должна соответствовать вкусам целевых клиентов и оказывать положительное влияние на совершение покупок.

С целью воздействия на потребителя розничные магазины используют зрительные, слуховые, обонятельные и осязательные раздражители; все направлено на то, чтобы клиент как можно дольше задержался в магазине и не ушел без покупки. На зрение воздействуют яркие краски; блеск зеркал, стекла и металла; дизайнерские изыски в оформлении торговых помещений; рекламная продукция и даже освещение (в обычном состоянии человек моргает 35 раз в минуту, специальное освещение в магазинах снижает этот показатель до 14 раз, за счет чего клиент впадает в легкий транс, и им становится легче манипулировать). На слух воздействует музыкальный фон (замечено, что темп музыкального сопровождения влияет на время пребывания покупателей в магазине и величину их расходов), на обоняние – специально распыляемые через систему вентиляции запахи (так, в магазинах, где продаются одежда, обувь и аксессуары пахнет дорогими духами; в продуктовых магазинах и рядом с расположенными в розничных магазинах кафе пахнет едой; возле мест продажи напитков распыляется возбуждающий чувство жажды запах лимона). Не остается без внимания и осязание покупателей (например, учитывается, насколько приятно и удобно держаться за перила лестницы клиентам, поднимающимся с этажа на этаж).

Оптовики уделяют гораздо меньше внимания атмосфере своего торгового предприятия, т.к. их основными покупателями являются профессионалы, для которых этот фактор не так значим, как для конечных потребителей. Именно поэтому оптовые магазины представляют собой подобие склада, главное – чтобы клиент увидел ассортимент оптовика.

в) **Решение о ценах.** Цены – ключевой фактор позиционирования, они должны соответствовать характеристикам целевого рынка, ассортименту предлагаемых товаров и уровню конкуренции.

г) **Решение о методах стимулирования.** Для привлечения потребителей предприятия розничной торговли используют разнообразные средства стимулирования сбыта: рекламные материалы, распродажи, дегустации, купоны со скидками и т.д. Оптовики традиционно уделяют этому вопросу гораздо меньшее внимание.

д) **Решение о месте размещения предприятия.** Розничные магазины располагаются, исходя из удобства потребителей; места их размещения выбираются с учетом соотношения оживленности района и размера арендной платы, а также местоположения магазинов конкурентов.

Определить эффективность продаж в магазине позволяют следующие показатели:

- 1) число людей, проходящих около магазина в среднем за день;
- 2) процентная доля тех из них, кто зашел в магазин;
- 3) процентная доля посетителей, совершивших покупку;
- 4) средний объем покупки.

Для владельцев предприятий оптовой торговли главным критерием выбора места для магазина часто выступает уровень арендной платы за землю и помещения: они останавливаются на районах, где этот показатель ниже (промзоны, «спальные» районы и пригород), тратят минимум средств на благоустройство территории и оборудование помещений.

Теперь рассмотрим виды предприятий розничной и оптовой торговли.

Виды предприятий розничной торговли определяются по четырем критериям: принадлежность магазина, уровень обслуживания клиентов, товарный ассортимент, характер торгового обслуживания.

По принадлежности выделяются следующие виды розничных магазинов:

а) **Независимые** – небольшие по размеру, с высоким уровнем обслуживания, обычно находящиеся в собственности одного человека, самостоятельно решающего вопросы торговли.

б) **Корпоративная сеть** – большое количество магазинов, находящихся в собственности одной фирмы. Например, в России это «Перекресток», «Копейка», «Патэрсон», «Пятерочка», «12 месяцев» и др.

в) **Потребительские кооперативы** – магазины, собственниками которых являются потребители. Чаще всего встречаются на продовольственных рынках, цены в них могут снижаться за счет использования труда потребителей.

г) **Торговые кооперативы** – сеть независимых магазинов, обычно закупающих товары у одного поставщика и получающих при этом скидки за количество приобретаемых товаров, что позволяет обеспечивать достаточно низкий уровень цен.

По уровню обслуживания выделяются следующие виды розничных магазинов:

а) **Магазины самообслуживания** созданы для потребителей, которые ради экономии средств готовы самостоятельно заниматься поиском, сравнением и подбором товаров. Сегодня принцип самообслуживания стал основой всех видов торговли со скидкой и обычно используется при торговле товарами повседневного спроса (предметы первой необходимости, средства личной гигиены, продукты питания) и пользую-

щимися повышенным спросом товарами предварительного выбора широко известных марок.

б) *Магазины с ограниченным обслуживанием предоставляют клиентам больше помощи при выборе товаров.* Они реализуют больше товаров предварительного выбора (бытовая и компьютерная техника, мебель, одежда, обувь), для приобретения которых покупателям требуется больше информации. Кроме того, клиентам предоставляются дополнительные услуги кредитования или возврата товара, которые обычно не предусмотрены в магазинах с низким уровнем обслуживания. Более высокие издержки, связанные с обслуживанием клиентов, являются причиной более высокого уровня цен в таких магазинах.

в) *Магазины с полным обслуживанием оказывают клиентам помощь на всех этапах процесса приобретения товаров: поиск, сравнение, выбор.* Эти магазины реализуют товары особого спроса (ювелирные украшения, антиквариат, предметы искусства, автомобили, одежда «от кутюр»). Высокий уровень обслуживания требует больших расходов, следствием становятся высочайшие цены на товары.

По товарному ассортименту выделяются следующие виды розничных магазинов:

а) *Магазины широкого ассортимента, предлагающие потребителям большое число ассортиментных групп товаров.* Например, современные продуктовые супермаркеты торгуют широким спектром товаров: от хлеба до элитных вин.

б) *Магазины глубокого ассортимента, предлагающие потребителям узкую группу товаров со значительной глубиной ассортимента* (например, специализированные мебельные, книжные, цветочные, ювелирные, спортивные магазины, магазины игрушек и бытовой техники).

По характеру торгового обслуживания выделяются следующие виды розничных продаж:

- а) продажи в магазине;
- б) заказ по телефону;
- в) заказ по почте;
- г) торговля в разнос;
- д) продажа через торговые автоматы;
- е) служба заказов со скидкой.

Виды предприятий оптовой торговли определяются по такому критерию, как полнота цикла обслуживания, в соответствии с ним **оптовые торговые предприятия** распадаются на две группы: оптовики с полным и ограниченным циклом обслуживания.

Специфика оптовых торговых предприятий состоит в следующем:

а) *Полный цикл обслуживания включает хранение товарных запасов, обеспечение клиентов услугами продавцов, кредитование, доставку товаров, содействие в области управления сбытом.*

Виды оптовиков с полным циклом обслуживания:

1) *Торговцы оптом, в основном продающие товары розничным торговцам.*

Встречается три варианта торговцев оптом:

– *Оптовики смешанного ассортимента, работающие с несколькими ассортиментными группами товаров (например, техникой, дезинфицирующими средствами и средствами по уходу за домом).*

– *Оптовики специализированного ассортимента, занимающиеся одной или двумя группами товаров при значительной глубине ассортимента (например, техникой, лекарствами или одеждой).*

– *Узкоспециализированные оптовики, работающие только с частью какой-то ассортиментной группы товаров, но обеспечивающие ее большую глубину (например, диетические продукты питания, морепродукты, автозапчасти).*

2) *Дистрибьюторы товаров промышленного назначения, продающие товары производителям.* Они могут работать как с широким, так и смешанным или специализированным ассортиментом товаров.

б) *Ограниченный цикл обслуживания предполагает предоставление клиентам гораздо меньшего набора услуг, чем при полном обслуживании.*

Виды оптовиков с ограниченным циклом обслуживания:

1) *Оптовики, торгующие за наличный расчет без доставки товара, реализуют ограниченный ассортимент ходовых товаров мелким розничным торговцам.* Так, мелкие розничные торговцы, продающие зелень или рыбу, утром закупают эти товары на оптовом рынке, сразу расплачиваются и самостоятельно доставляют их в свои магазины или к месту, где торгуют в разнос.

2) *Оптовики-коммивояжеры доставляют своим клиентам ограниченный ассортимент продуктов кратковременного хранения (например, развозят по ресторанам, больницам, гостиницам, учебным заведениям продукты питания (хлеб, молоко, легкие закуски и т.д.)).*

3) *Оптовики-брокеры принимают заказы от розничных торговцев, предприятий или других оптовиков, ищут производителя необходимого товара, который и отправляет его клиенту.* Они работают в отраслях, для которых характерна бестарная перевозка грузов (например, угля, нефти, щебня, леса, тяжелого оборудования и т.п.).

4) *Оптовики-консигнанты торгуют на условиях консигнации, т.е. сохраняют право собственности на товар (розничные торговцы платят им только за купленные конечными потребителями товары).* Они занимаются товарами известных торговых марок, обслуживают бакалейно-гастрономические магазины и магазины непродовольственных товаров: доставляют им товары, устанавливают стеллажи для их размещения, поддерживают товарно-материальные запасы, а также финансируют.

5) *Производственные кооперативы объединяют производителей сельхозпродукции с целью ее продажи на местных рынках.*

6) *Оптовики, принимающие заказы по почте, рассылают каталоги розничным торговцам, промышленным предприятиям, разного рода учреждениям и предоставляют скидки на крупные заказы.* Они оказывают очень ограниченное число услуг в основном близко расположенным предприятиям, заказанные товары доставляются по почте, грузовыми автомобилями или любым другим способом.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение канала распределения (маркетингового, торгового канала).
2. Какие функции выполняют каналы распределения?
3. Что собой представляет уровень торгового канала?
4. В чем состоят различия между каналом прямого маркетинга, одноуровневым, двухуровневым и трехуровневым каналами?
5. Через маркетинговые каналы каких типов чаще всего реализуются товары широкого потребления и товары производственного назначения?
6. Покажите разницу в деятельности торговых представителей и отраслевых дистрибьюторов.
7. Какие решения принимает предприятие, определяя ширину торгового канала?
8. Перечислите и охарактеризуйте варианты распределения товаров, которыми может воспользоваться производитель.
9. Какие варианты внутренней структуры каналов распределения вам известны?
10. Раскройте суть основных типов вертикальных маркетинговых систем.
11. Какой процесс называется маркетинговой логистикой?
12. В чем состоит основная цель маркетинговой логистики и с чем связана сложность ее достижения?
13. Охарактеризуйте основные функции маркетинговой логистики.
14. Перечислите виды транспорта, при помощи которых сегодня осуществляется доставка продукции. Какие особенности каждого из них необходимо учитывать, организуя транспортировку товара?
15. По какому принципу торговля делится на розничную и оптовую?
16. На каких маркетинговых решениях базируется деятельность розничных и оптовых торговцев?
17. Какие виды розничных магазинов можно выделить, исходя из их принадлежности?
18. Опишите возможные варианты уровня обслуживания посетителей розничных магазинов.
19. В чем заключается разница между розничными магазинами широкого и глубокого ассортимента?
20. Перечислите виды розничных продаж по характеру торгового обслуживания.
21. Какой спектр услуг подразумевает полный цикл обслуживания? Охарактеризуйте существующие виды оптовиков с полным циклом обслуживания.
22. В чем состоит отличие ограниченного цикла обслуживания от полного? Покажите суть деятельности разных видов оптовиков с ограниченным циклом обслуживания.

Тема 15. СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

15.1 Процесс разработки программы маркетинговых коммуникаций

Эта тема является завершающей в изучении инструментов комплекса маркетинга, она посвящена четвертому из них – стимулированию сбыта (продвижению), которое осуществляется при помощи маркетинговых коммуникаций. Суть процесса коммуникации и его компоненты были рассмотрены нами ранее при характеристике функции координации (см. п. 5.1), поэтому сразу перейдем к особенностям маркетинговых коммуникаций. Процесс разработки программы маркетинговых коммуникаций состоит из восьми этапов, представленных на рис. 46.

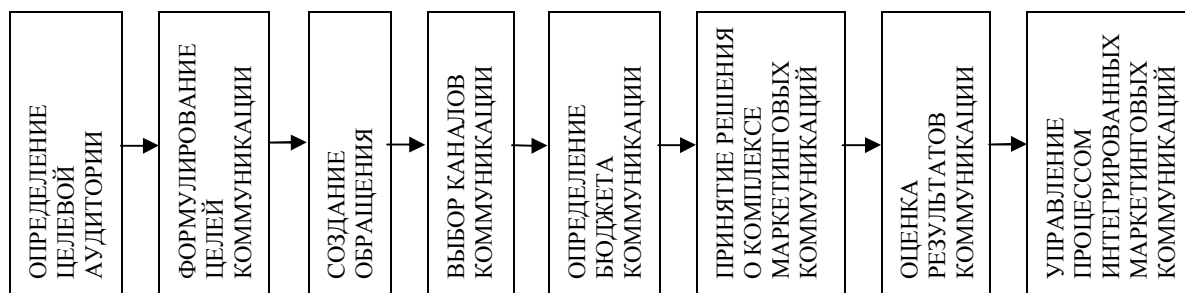


Рис. 46

Далее охарактеризуем содержание каждого из этих этапов:

а) **Определение целевой аудитории.** Прежде чем начинать процесс коммуникации, необходимо четко определиться с целевой аудиторией, в состав которой могут входить лица, принимающие решение о покупке или влияющие на его принятие, потенциальные и реальные клиенты компании-коммуникатора; целевая аудитория может состоять как из отдельных индивидов, так и социальных групп или общества в целом. От особенностей целевой аудитории напрямую зависят решения компании-коммуникатора о том, когда, где, к кому и каким образом она будет обращаться.

б) **Формулирование целей коммуникации.** На данном этапе компании-коммуникатору необходимо решить, какую ответную реакцию от целевой аудитории она хочет получить. В большинстве случаев такой реакцией является покупка ее продукции. Однако необходимо помнить, что покупка – это результат длительного процесса принятия решения о ней, а **целевая аудитория может находиться в разных состояниях покупательской готовности:** осведомленность, знание, отношение, предпочтение, убежденность и совершение покупки.

Цель маркетинговой коммуникации – последовательный переход покупателя от одного из этих состояний к другому вплоть до покупки продукции компании-коммуникатора.

Теперь охарактеризуем перечисленные выше состояния покупательской готовности:

1) **Осведомленность**. В первую очередь компания-коммуникатор должна выяснить, насколько целевая аудитория осведомлена о ней или ее продукции. Если бóльшая часть целевой аудитории пребывает в неведении, требуется довести до нее необходимую информацию при помощи простых рекламных обращений.

2) **Знание**. Целевая аудитория может быть осведомлена о существовании компании-коммуникатора и ее товаров, но не более того. В данном случае необходимо определить, доведение каких именно знаний до целевой аудитории выгодно компании-коммуникатору, и работать в этом направлении.

3) **Отношение**. Очень важно, чтобы целевая аудитория обладала необходимыми знаниями о компании-коммуникаторе и ее товарах, но гораздо важнее, какое отношение к ним сформировалось у представителей целевой аудитории. Если оно негативно, необходимо выяснить причину этого и устранить ее до начала разработки коммуникационной кампании, направленной на формирование у потенциальных покупателей положительных эмоций. Если же представители целевой аудитории знают о предприятии и его товарах, но еще не имеют определенного отношения к ним, необходимо активно работать над созданием позитивного отношения к компании-коммуникатору и его товарам.

4) **Предпочтение**. Даже при наличии положительного отношения к компании-коммуникатору и ее товарам представители целевой аудитории могут отдавать предпочтение другим производителям и их продукции. В этой ситуации необходимо определить свои сильные и слабые стороны по отношению к предпочитаемым целевой аудиторией конкурентам, постараться избавиться от выявленных недостатков и делать акцент на имеющихся преимуществах.

5) **Убежденность**. Целевая аудитория может предпочитать товар компании-коммуникатора, но сомневаться в необходимости его приобретения. При подобных обстоятельствах необходимо вселить в потенциального покупателя уверенность в том, что данный товар действительно превосходит предложение остальных производителей и является самым подходящим для него. Добиться этого можно при помощи использования комбинации различных средств продвижения: рекламы, личных продаж и т.д.

6) **Совершение покупки**. Часть целевой аудитории не сомневается в необходимости покупки, но не совершает ее, поскольку хочет получить дополнительную информацию о товаре и его производителе или не имеет необходимых для покупки средств. Компания-коммуникатор должна помочь этим потенциальным покупателям сделать последний шаг к приобретению ее товаров: пригласить на специальную презентацию, предоставить льготы, скидки, премии и т.д.

в) **Создание обращения.** Определив желаемую ответную реакцию со стороны целевой аудитории, компания-коммуникатор приступает к разработке обращения к ней. Для этого используется стратегия, называемая модель AIDA, в соответствии с которой эффективное обращение должно привлечь внимание (английское «attention»), удержать интерес (английское «interest»), возбудить желание (английское «desire») и подтолкнуть к совершению действия (английское «action»).

При создании обращения должны быть определены:

1) **Содержание обращения.** Компании-коммуникатору необходимо продумать, на основе каких мотивов (рациональных, эмоциональных или нравственных) можно вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевой аудитории. Охарактеризуем эти мотивы:

– **Рациональные мотивы** связаны с личной выгодой представителей целевой аудитории. Рациональные обращения информируют о свойствах товаров, их качестве и преимуществах перед конкурирующими аналогами (так, операторы сотовой связи, рекламируя новые тарифные планы, делают упор именно на выгоды, которые получают перешедшие на них клиенты).

– **Эмоциональные мотивы** стремятся вызвать положительные или отрицательные эмоции, способные подтолкнуть представителей целевой аудитории к покупке. Эмоциональные обращения обычно выделяют психологически значимые свойства товара (например, придающие его обладателю некий статус), в них широко используются зрительные и звуковые образы, вызывающие приятные ассоциации (например, в туристической рекламе – изображения счастливых людей, голубого моря, зеленых пальм, ярких цветов и т.п., порождающие положительные эмоции и ассоциации с хорошим отдыхом).

– **Нравственные мотивы** связаны с чувствами справедливости и порядочности представителей целевой аудитории. Они часто используются для привлечения людей к поддержке мероприятий, связанных с охраной окружающей среды, улучшением межнациональных отношений, помощью нуждающимся слоям населения, больным детям и т.п. (например, ресторан может извещать клиентов о том, что полученная в один из дней работы выручка будет переведена в определенный благотворительный фонд).

2) **Структура обращения.** Принимая решение о структуре обращения, компания-коммуникатор должна определить:

– нужно ли сделать в обращении четкий вывод о необходимости приобретения товара или предоставить эту возможность целевой аудитории;

– нужно ли показать в обращении только достоинства товара или представить его положительные и отрицательные стороны;

– нужно ли привести наиболее веские аргументы в пользу товара в начале обращения или переместить их в его конец.

3) **Форма обращения.** При оформлении своего обращения компания-коммуникатору необходимо придерживаться главного принципа: оно должно производить максимальное впечатление на целевую аудиторию, при этом не нанося ущерба обществу и не действуя на нервы видящим и слышащим его людям. Кроме того, приходится учитывать множество нюансов: если речь идет о печатной рекламе, это текст заголовка, содержание обращения, иллюстрации и цветовое оформление; если создается радиореклама, тщательно подбираются слова, желаемые характеристики голоса актера или диктора; если предполагается использовать телерекламу или личную продажу, особое значение приобретают выражение лиц задействованных актеров или продавцов, их жесты, позы, одежда и прически.

4) **Источник обращения.** Исследования показывают, что воздействие обращения на целевую аудиторию зависит от того, как она воспринимает его отправителя. Поэтому достоверность и привлекательность источника обращения (компания, торговой марки, представителя данного товара или рекламирующего его актера) должны быть продуманы до мелочей.

г) **Выбор каналов коммуникации.** Существует два основных вида каналов коммуникации: личные и неличные (этого вопроса мы уже касались, характеризуя процесс принятия решения о покупке конечным потребителем (см. п. 11.1)). Теперь скажем подробнее о каждом из этих каналов:

1) **Каналы личной коммуникации** – каналы, по которым два и более человек общаются напрямую (диалог двух собеседников или лектора с аудиторией, телефонный разговор, личная переписка или общение через интернет). Эффективность каналов личной коммуникации определяется возможностью личного обращения к целевой аудитории и быстрого получения ответной реакции.

Ряд каналов личной коммуникации контролируется компанией-коммуникатором (например, в случае разговора ее торговых представителей с посетителями выставок), остальные же, часто наиболее влиятельные (общение потенциальных клиентов с соседями, друзьями, родственниками, коллегами по работе, независимыми экспертами и т.д. – так называемый канал молвы), не подвластны ее прямому контролю. Тем не менее сегодня все большее число компаний использует **меры, позволяющие заставить канал молвы работать в собственных интересах:**

– **создание лидеров мнений** (за счет продажи своего товара на льготных условиях), к которым прислушивается большинство целевой аудитории;

– **продажа товаров известным личностям, являющимся референтной группой для значительной части потребителей** (как на мировом, так и на национальном, региональном и местном уровнях);

– *привлечение этих личностей к рекламированию своих товаров*;

– *использование рекламных текстов, имеющих высокую ценность в повседневном общении*, т.е. «разбираемых зрителями на цитаты»;

– *использование партизанского маркетинга*, основным инструментом которого является провокация и вовлечение потребителя в эмоциональную игру, в результате чего потребитель «заражается» вирусом рекламы и рассказывает об увиденном друзьям и знакомым;

– *создание интернет-форумов*, на которых могут общаться реальные и потенциальные потребители товаров компании-коммуникатора.

2) **Каналы неличной коммуникации** – каналы, распространяющие сообщения в условиях отсутствия личного контакта или обратной связи (основные средства массовой информации, создание специфической атмосферы и проведение специальных мероприятий). Хотя каналы неличной коммуникации оказывают лишь косвенное воздействие на целевую аудиторию, они также стимулируют и личную коммуникацию.

Дадим общую характеристику каналам неличной коммуникации:

– *основные средства массовой информации* включают печать (газеты, журналы, прямую почтовую рекламу), телевидение, радио и наглядные средства рекламы (вывески, щиты, плакаты);

– *атмосфера* предполагает специфическое оформление товара или мест его продажи, способствующее принятию потребителем решения о покупке (об этом мы говорили, характеризуя маркетинговые решения, которые принимают оптовые и розничные торговцы (см. п. 14.3));

– *специальные мероприятия* (например, пресс-конференции, выставки, рекламные туры, дни открытых дверей, спортивные соревнования и т.д.) проводятся, чтобы донести до целевой аудитории конкретное сообщение, наладить и развить отношения с ней.

д) **Определение бюджета коммуникации**. Определение объема средств, необходимых для эффективного продвижения компании и ее товаров, является одним из самых сложных маркетинговых решений. На практике используются различные подходы, мы же рассмотрим **наиболее распространенные методы формирования бюджета маркетинговой коммуникации**:

1) **Метод финансирования от возможностей (остаточный принцип)** предполагает выделение на продвижение средств, оставшихся после финансирования других направлений деятельности компании.

Этот метод достаточно прост, он широко используется на практике, однако **имеет определенные недостатки**:

– в данном случае невозможно осуществлять долгосрочное планирование и прогнозирование коммуникационной кампании;

– при подготовке новой коммуникационной кампании не учитываются предыдущие затраты на продвижение и его эффективность.

2) **Метод фиксированного процента (процента от суммы продаж)** предполагает, что на продвижение выделяется определенная доля реальной или прогнозируемой прибыли. При этом расходы на продвижение растут только при увеличении объемов продаж, а снижение прибыли отрицательно сказывается на финансировании продвижения (тогда как на практике, если только мы не имеем дело с уходящим с рынка товаром, сокращение объемов продаж требует активизации продвижения).

Недостаток данного метода – его нелогичность: причину (затраты на продвижение) он ставит в зависимость от следствия (объемов продаж и прибыли).

3) **Метод соответствия конкуренту (метод аналогий, метод конкурентного паритета)** предполагает, что предприятие выделяет на продвижение средства, сопоставимые с затратами конкурирующих компаний, делая при этом поправку на собственную долю рынка и масштабы производства.

Использование данного метода предполагает определенную последовательность действий:

- поиск аналогичного предприятия, близкого по основному направлению деятельности, предлагаемому ассортименту товаров, ресурсам, рыночной позиции и т.п. показателям;

- сопоставление целей своей коммуникационной кампании с целями коммуникационной кампании предприятия-аналога;

- оценка осуществляемых предприятием-аналогом затрат на продвижение (если есть информация о них, что бывает крайне редко, т.к. эти данные, как правило, составляют коммерческую тайну);

- планирование затрат на продвижение с корректировкой на разницу в масштабах производства, реализации и т.п. показателях своей компании и предприятия-аналога.

Недостатки этого метода состоят в следующем:

- затеяв коммуникационную гонку с конкурентом и неверно оценив ее, компания может оказаться в сложном финансовом положении;

- нет гарантий, что взятое за образец предприятие-аналог правильно формирует свой бюджет маркетинговой коммуникации.

4) **Метод соответствия целям и задачам** предполагает четкое формулирование стоящих перед компанией целей, постановку задач, которые необходимо решить для достижения данных целей и оценку затрат на решение этих задач. Сумма затрат по каждому из мероприятий дает размер бюджета маркетинговой коммуникации. Если он не соответствует реальным возможностям предприятия, необходима корректировка поставленных задач, решение которых призвано обеспечить достижение сформулированных целей. Кроме того, периодически необходимо пересматривать сам бюджет: если коммуникационная кампания обеспечила отдачу больше ожидаемой, расходы можно сократить; если результаты оказались ниже ожидаемых, бюджет нужно увеличить.

Недостатком данного метода является его трудоемкость, однако он все шире используется на практике.

е) **Принятие решения о комплексе маркетинговых коммуникаций.** После того, как сформирован бюджет предстоящей коммуникационной кампании, предприятие-коммуникатор должно решить, как распределить выделенные средства между различными средствами продвижения, к которым относятся: личная продажа, стимулирование сбыта, связи с общественностью и реклама (их подробной характеристике будет посвящен п. 15.2).

ж) **Оценка результатов коммуникации.** Высшее руководство компании-коммуникатора хочет знать о результатах осуществленной коммуникации и полученных за счет нее доходах, в конечном итоге главными являются сведения об изменениях в поведении представителей целевой аудитории, произошедших за счет проведения коммуникационной кампании. Чтобы оценить результаты реализации плана продвижения компании-коммуникатора и ее товаров, представителей целевой аудитории спрашивают о том, узнают или припоминают они обращение, сколько раз они его видели или слышали, какие его особенности они запомнили, что они чувствуют в связи с этим обращением, каково их прежнее и нынешнее отношение к компании-коммуникатору и ее товару, приобрели ли они данный товар и скольким людям о нем рассказали.

и) **Управление процессом интегрированных маркетинговых коммуникаций.** Как показывают исследования, многие компании продолжают отдавать предпочтение одному или двум средствам коммуникации с целевой аудиторией. Однако от этого подхода необходимо отказываться, поскольку массовые рынки становятся все более фрагментарными, возникающие мини-рынки требуют особого подхода, появляются и развиваются новые виды СМИ, а также усложняются состав и поведение потребителей.

В результате расширения диапазона коммуникативных средств и аудиторий появились **интегрированные маркетинговые коммуникации (ИМК)** – *концепция планирования маркетинговых коммуникаций, согласно которой компания тщательно продумывает и координирует функционирование многочисленных каналов коммуникации (реклама в СМИ, личная продажа, стимулирование сбыта, связи с общественностью и др.) с целью выработки у представителей целевой аудитории четкого, последовательного и убедительного представления о себе и своих товарах.* Опыт компаний, использующих ИМК (таких как «Моторола», «Ксерокс» (США), «Хьюлет-Пакард» (США) и «Проктер энд Гэмбл»), свидетельствует, что за счет этого удается унифицировать образ торговых марок, повысить степень согласованности обращений к целевой аудитории и их эффективность и, как следствие, повысить объемы продаж своей продукции.

15.2 Комплекс маркетинговых коммуникаций (комплекс стимулирования сбыта)

Комплекс маркетинговых коммуникаций (комплекс стимулирования сбыта) направлен на достижение предприятием своих маркетинговых целей и **включает четыре основных средства воздействия:** реклама; стимулирование сбыта; личная продажа; связи с общественностью (паблик рилейшнз).

Благодаря правильному сочетанию всех составляющих комплекса стимулирования сбыта и обеспечивается продвижение. Сейчас охарактеризуем каждый из них.

Первый компонент комплекса маркетинговых коммуникаций – **реклама**, т.е. платная форма неличного представления и продвижения товара от имени известного спонсора.

Задача рекламы состоит в привлечении внимания потенциального покупателя и побуждении его к приобретению определенных товаров, что достигается в ходе проведения рекламной кампании.

Рекламная кампания – разработанный в соответствии с программой маркетинга предприятия комплекс взаимосвязанных рекламных мероприятий, рассчитанный на определенный период времени и воздействующий на заданную аудиторию с целью вызвать реакцию, способствующую решению стратегических и тактических задач предприятия.

В рамках любой рекламной кампании осуществляется множество мероприятий, которые, исходя из их содержания, могут быть разбиты на три большие группы, а **процесс подготовки, проведения и оценки рекламной кампании**, соответственно, можно представить в виде **трех этапов**, изображенных на рис. 47.



Рис. 47

Рассмотрим основное содержание этапов рекламной кампании:

а) **Разработка мероприятий содержательного и организационного порядка по подготовке рекламной кампании включает в себя:**

1) **Проведение рекламных исследований.** Представление о том, что такое маркетинговое исследование, какие этапы оно проходит и какие методы использует, вы получили при изучении темы «Система маркетинговых исследований». В данном случае речь идет об аналитическом исследовании, позволяющем выяснить ситуацию на реальном и потенци-

альном рынках товара; провести всесторонний анализ бренда (аудит бренда, анализ конкурентоспособности), рекламная кампания которого планируется (включая уровень осведомленности о нем потребителей, потенциал роста и параметры влияния); принять ключевые решения по целевым рынкам и разработать коммуникационные подходы к представителям целевой аудитории. Кроме того, рекламные исследования позволяют определить задачи маркетинга предприятия, для которого предполагается провести рекламную кампанию, а также обосновать целесообразность ее проведения и сформулировать стоящие перед ней цели и задачи.

2) **Составление рекламного задания (брифа)**. Бриф составляется рекламодателем и передается рекламопроизводителю.

3) **Поиск подходящих, с точки зрения рекламодателя, рекламных агентств и проведение между ними тендера.**

Существуют **общепринятые критерии выбора рекламного агентства**, к которым относятся:

- время создания рекламного агентства и опыт его работы;
- перечень предоставляемых клиентам услуг;
- наличие в штате компетентных специалистов;
- наличие специализации (по выполняемым функциям, рекламируемым товарам, типу целевой аудитории и т.д.);
- уровень цен на предлагаемые услуги и порядок их оплаты;
- список нынешних клиентов агентства;
- возможность ознакомиться с образцами продукции агентства;
- репутация агентства.

Если по этим критериям рекламодатель выбирает для себя несколько рекламных агентств, с которыми возможно сотрудничество, то между ними может быть проведен тендер.

4) **Окончательный выбор рекламного агентства и подписание договора о сотрудничестве.**

Получив от принявших участие в тендере агентств предложения по проведению предстоящей рекламной кампании, рекламодатель выбирает наиболее оптимальный для него вариант и заключает договор с выдвинувшим это предложение рекламопроизводителем.

5) **Определение творческой стратегии рекламной кампании, разработка рекламного сообщения, предварительное тестирование избранного творческого решения.** Чтобы преобразовать поставленные перед рекламной кампанией задачи в творческое рекламное решение, необходимо разработать **творческую (креативную) стратегию**, которая ориентируется, прежде всего, на тип восприятия потребителем рекламного сообщения и на **рекламоспособность товара или торговой марки**, т.е. наличие или отсутствие ярко выраженных свойств товара, а также образов торговой марки, на которые можно опереться в рекламе.

Существует несколько подходов к классификации рекламных стратегий, согласно одному из них (наиболее распространенному и уже упомянутому нами в ходе характеристики мотивов целевой аудитории, на которые опирается компания-коммуникатор при создании обращения (см. п. 15.1)), различают **два типа творческих рекламных стратегий, в рамках которых создаются:**

– *рационалистическая реклама, опирающаяся на реальные утилитарные свойства товара;*

– *эмоциональная (проекционная) реклама, основанная на психологически значимых, часто воображаемых свойствах товара.*

Определившись с творческой стратегией, можно приступать к разработке рекламного сообщения, которое является непосредственным носителем информационного и эмоционального содержания, передаваемого в процессе рекламной коммуникации. Это послание имеет конкретную форму (текстовую, визуальную, символическую) и поступает к адресату с помощью определенного канала коммуникации.

Прежде чем приступать к массовому производству рекламных материалов и выходить с ними на рынок, необходимо провести **тестирование созданных образцов на ограниченной аудитории, идущее по следующим направлениям:**

– с точки зрения композиционной завершенности, целостности, привлекательности;

– с точки зрения способности реализовать задачи рекламной коммуникации;

– с точки зрения соответствия рекламному законодательству.

Возможны **три варианта исхода предварительного тестирования:**

– рекламные материалы его не проходят, т.е. выясняется их неспособность решать поставленные задачи и достигать определенные цели;

– они дорабатываются с учетом выявленных недостатков;

– тестирование показывает, что рекламные материалы готовы к выходу на широкую целевую аудиторию.

6) Изготовление рекламных материалов.

Если образцы рекламной продукции успешно прошли тестирование, производится необходимое для проведения рекламной кампании их количество. К изготовлению рекламы обычно привлекается много внешних компаний-поставщиков и отдельных лиц: если речь идет о печатной рекламе, это фирмы, специализирующиеся на наборе и печати, а также гравировке; если производится реклама для вещания, это продюсеры, режиссеры, декораторы, монтажеры, актеры и занятые их подбором сотрудники киностудии, композиторы, музыканты и др.

7) Медиапланирование. Успех рекламной кампании определяется не только качеством рекламных материалов, но и тем, где, в какие сроки и сколько раз они размещаются. На решение этой проблемы нацелено

медиапланирование – планирование рекламной кампании в СМИ, т.е. оптимальное планирование рекламного бюджета при выборе каналов распространения рекламы для обеспечения максимальной эффективности рекламной кампании.

Медиаплан – документ, включающий в себя отбор носителей для доведения рекламного сообщения до целевой аудитории; принятие решений о том, какие именно носители закупать и сколько тратить на каждый из них; график размещения рекламы и расценки на ее размещение; форматы рекламы и т.п. показатели. Медиаплан представляет собой часть плана маркетинга предприятия, он должен учитывать и координировать все составляющие комплекса маркетинговых коммуникаций.

На практике используются различные **медиастратегии**, которые **разрабатываются с учетом следующих факторов:**

- рекламируемый товар;
- задачи рекламной кампании;
- эффективность СМИ как носителей рекламного сообщения (с учетом преимуществ и недостатков отдельных СМИ);
- соответствие канала распространения рекламы творческой стратегии рекламной кампании;
- особенности целевой аудитории СМИ;
- бюджет рекламной кампании.

Существует несколько классификаций медиастратегий. **Первая классификация основана на критерии «количество используемых для распространения рекламы СМИ»** и включает в себя следующие медиастратегии:

- *использование смешанных средств маркетинговых коммуникаций* предполагает использование наряду с размещенной в СМИ рекламой других компонентов комплекса маркетинговых коммуникаций: связей с общественностью, личных продаж и стимулирования сбыта;
- *использование смешанных СМИ* предполагает распределение рекламного бюджета между несколькими СМИ, одно из которых является основным, а остальные – вспомогательными;
- *использование одного канала распространения рекламы* предполагает ее размещение в каком-то одном СМИ.

Вторая классификация основана на критерии «тактика использования СМИ в процессе реализации коммуникативной стратегии фирмы» и включает в себя следующие медиастратегии:

- *стратегия непрерывности* предполагает неизменность интенсивности рекламной кампании с течением времени;
- *стратегия рывка* предполагает чередование более высокой активности на первом этапе с периодами более низкой активности на последующих этапах рекламной кампании;
- *стратегия импульсивного рекламирования* предполагает чередование периодов рекламной активности и ее полного отсутствия.

8) **Принятие бюджета рекламной кампании.** Расходы на рекламу являются одним из главных факторов роста объемов продаж. Причем, как показывает практика, при недостаточном объеме этих затрат эффективность рекламных мероприятий стремится к нулю. Разработка рекламного бюджета предприятия, как и рекламная деятельность в целом, в значительной степени носит субъективный характер и во многом зависит от интуиции, опыта, индивидуальных особенностей ответственных за этот процесс специалистов. Рекламный бюджет формируется при помощи методов, описанных нами при характеристике процесса маркетинговой коммуникации (см. п. 15.1).

Какой бы метод формирования рекламного бюджета ни избрала компания, ею должна учитываться **точка нелинейности рекламных затрат**, соответствующая такому размеру рекламного бюджета, увеличение которого перестает приносить адекватный прирост процента охвата целевой аудитории. Например, затраты на радиорекламу в объеме 90 000 руб. обеспечили охват 75 % целевой аудитории; дальнейший рост рекламного бюджета до 180 000 руб. увеличивает охват аудитории на 4–5 %, а рост рекламного бюджета до 270 000 руб. – всего на 2–3 %. Следовательно, дополнительные расходы сверх точки нелинейности рекламных затрат имеют гораздо меньшую эффективность, поэтому для полного охвата целевой аудитории потребуется значительное увеличение рекламного бюджета. В связи с этим при разработке рекламного бюджета не надо стремиться к 100 %-му охвату целевой аудитории, достаточно охватить ее ядро (около 70 %). При этом надо помнить, что практика рекламной деятельности различных компаний говорит о следующем: рекламные расходы не могут превышать 10–12 % от реальной прибыли предприятия.

б) Проведение рекламной кампании предполагает следующие мероприятия:

1) **Закупка рекламных площадей и времени в электронных СМИ, размещение рекламы.** Традиционно процесс приобретения рекламных ресурсов отдавался рекламодателем на усмотрение выполнявшего для него творческие разработки рекламного агентства, однако в последнее время развиваются следующие тенденции. Некоторые крупные рекламодатели (например, «Крайслер» и «Нестле» (Швейцария)) начали консолидировать процессы приобретения рекламных ресурсов по всем статьям своих рекламных бюджетов (для всех рекламируемых торговых марок) в каком-то одном рекламном агентстве. Рекламные агентства, в свою очередь, стали рекламировать и продавать свои услуги по медиапланированию и приобретению рекламных ресурсов тем заказчикам, которые не размещали у них заказы на творческую разработку рекламных материалов. Появились специализированные рекламные агентства, осуществляющие оптовую закупку и продажу рекламных ресурсов, что позволяет

их клиентам значительно экономить на приобретении рекламных площадей и времени в электронных СМИ (порой до 15–25 % средств, направляемых на закупку рекламного времени на телевидении или радио).

2) **Контроль за ходом рекламной кампании и при необходимости внесение оперативных изменений.** В данном случае имеет место текущий контроль, осуществляемый по ходу проведения рекламной кампании; он традиционно считается прерогативой руководства.

в) **Подведение итогов рекламной кампании и измерение ее эффективности состоит в следующем:**

1) **Определение экономической и коммуникативной эффективности рекламы.** Проведение рекламной кампании требует серьезных финансовых затрат, поэтому рекламодатели стремятся оценить эффективность своей рекламной деятельности, что позволяет получить информацию о целесообразности выбранной стратегии проведения рекламной кампании, сравнить результативность различных средств распространения рекламы, выявить наиболее эффективные рекламные акции.

Под **эффективностью** понимается *соотношение результата и затрат, при помощи которых он достигнут.*

Оценка эффективности рекламной кампании идет в двух направлениях: расчет экономической (коммерческой) эффективности; анализ коммуникативной (информационной) эффективности.

Теперь охарактеризуем каждое из этих направлений:

– **Экономическая эффективность рекламы** – *результат рекламной кампании предприятия, выражающийся в улучшении показателей его финансово-экономической деятельности, в частности в росте объемов реализации товаров и услуг, увеличении прибыли, расширении занимаемой доли рынка и т.п.*

В простейшем виде расчет этого показателя осуществляется следующим образом:

$$\text{ЭР} = \text{П} - \text{З}, \quad (12)$$

где ЭР – эффективность рекламы; П – прибыль; З – затраты на рекламу.

Однако нужно учитывать, что эта формула во многом условна; главным образом – из-за невозможности однозначно оценить прибыль, которая часто появляется через значительное время после размещения рекламы. Кроме того, торговый успех определяется рядом показателей, к которым, помимо рекламы, принадлежат качество товара, его цена, упаковка, методы распространения и т.д. Поэтому на практике бывает сложно установить непосредственную связь между качеством рекламы и уровнем продаж. Исходя из этого, более корректно оценивать не экономическую, а коммуникативную эффективность рекламы.

– *Коммуникативная эффективность рекламы* показывает, насколько эффективно конкретный рекламный материал передает сведения целевой аудитории или формирует желательную для рекламодателя реакцию со стороны потенциального потребителя.

Для оценки коммуникативной эффективности рекламы используются качественные и количественные показатели.

К качественным показателям коммуникативной эффективности рекламы относятся:

- *Распознаваемость рекламы.* По этому критерию прежде всего оцениваются внешние атрибуты торговой марки: марочное название и марочный знак. Считается, что чем меньше времени необходимо потребителю для распознавания торговой марки, тем выше показатель коммуникативной эффективности рекламы.

- *Запоминаемость рекламы.* Использование данного критерия основывается на гипотезе, утверждающей, что потребитель выберет ту торговую марку, название и сведения о которой он лучше запомнил. Предполагается, что расширение знаний о торговой марке увеличивает доверие к ней и повышает уровень ее качества в восприятии потребителей.

- *Притягательная сила рекламы.* Данный критерий во многом зависит от того, насколько удачно и оригинально воплощенное в рекламном продукте творческое решение. Этот аспект сложнее всего поддается оценке.

На практике для определения притягательной силы рекламы используются следующие ориентиры: удачное творческое решение должно вызывать удивление, отражать рекламную стратегию и быть эмоционально насыщенным (придавать торговой марке эмоциональную ценность).

- *Агитационная сила рекламы* – способность рекламы изменить поведение потребителя по отношению к рекламируемому товару или торговой марке.

Показателями агитационной силы рекламы могут служить следующие параметры:

- ◆ субъективная значимость темы для потребителя;
- ◆ правдоподобность рекламного сообщения;
- ◆ уникальность рекламируемого товара или его качеств;
- ◆ целостность рекламного сообщения (подчиненность всех элементов рекламы единому замыслу).

Количественные критерии коммуникативной эффективности рекламы – показатели, связанные с оценкой рекламоспособности каналов распространения рекламы.

К количественным критериям коммуникативной эффективности рекламы относятся:

- **Рейтинг.** Этот термин обычно используется применительно к телевидению и радио, однако может употребляться и при анализе других средств распространения рекламы.

Рейтинг на телевидении и радио – фактическая величина аудитории зрителей (слушателей) данной программы или рекламы по сравнению с размером потенциальной аудитории.

При этом как **потенциальная аудитория** рассматриваются все имеющие теле- и радиоприемники домохозяйства данной географической зоны (независимо от того, включены эти приемники или нет).

Для расчета рейтинга теле- или радиопрограммы используется следующая формула:

$$\text{Рейтинг телепередачи (радиопередачи)} = \frac{\text{Аудитория телепередачи (радиопередачи)}}{\text{Число потенциальных телезрителей (радиослушателей)}} \cdot 100 \%. \quad (13)$$

Рейтинг в наружной рекламе – оценка числа увидевших ее людей. Он может быть рассчитан по следующей формуле:

$$\text{Рейтинг конструкции для наружной рекламы} = \frac{\text{Число ежедневно проходящих (проезжающих) мимо людей}}{\text{Численность населения района, в котором установлена конструкция}} \cdot 100 \%. \quad (14)$$

- **Доля аудитории передачи.** Этот показатель используется при планировании сетки вещания телеканала и рассчитывается следующим образом:

$$\text{Доля аудитории телепередачи} = \frac{\text{Аудитория телепередачи}}{\text{Число реальных телезрителей в данный момент}} \cdot 100 \%. \quad (15)$$

Как **реальные телезрители в данный момент** рассматриваются все домохозяйства определенной географической зоны, включившие телевизор в период трансляции данной программы (смотреть при этом они могут как данную, так и любую другую программу).

- **Степень охвата аудитории.** Этот показатель позволяет определить охваченный рекламным воздействием процент целевой аудитории. Обычно относится к радио- и телеаудитории и рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Степень охвата аудитории} = \frac{\text{Число телезрителей (радиослушателей), видевших (слышавших) рекламное сообщение не менее } n \text{ раз}}{\text{Число потенциальных телезрителей (радиослушателей)}} \cdot 100 \% \quad (16)$$

• **Тираж печатного издания.** Этот показатель отражает востребованность данного издания рынком и численность читательской аудитории, до которой может быть доведено рекламное сообщение.

2) **Внесение изменений в рекламную политику компании (при необходимости).** Если проведенный анализ экономической и коммуникативной эффективности рекламы показывает, что рекламная деятельность не принесла ожидаемых результатов, в нее (на перспективу) могут быть внесены изменения: от небольших до коренных преобразований.

Охарактеризовав этапы проведения рекламной кампании, остановимся на достоинствах и недостатках рекламы.

Достоинствами рекламы выступают:

- а) возможность охвата большой рассредоточенной аудитории;
- б) возможность многократного воздействия на аудиторию;
- в) полный контроль рекламодателя над рекламной продукцией.

Недостатками рекламы являются:

- а) отсутствие диалога с потенциальными клиентами и индивидуального подхода к каждому из них;
- б) невозможность полностью отделить перспективных потенциальных клиентов от бесполезной аудитории.

Второй компонент комплекса маркетинговых коммуникаций – **стимулирование сбыта**, т.е. побудительные меры поощрения покупки либо продажи товара (выставки, презентации, проспекты, каталоги, лотереи, сувениры, скидки с цены и т.д.).

Методы стимулирования сбыта применяются по следующим направлениям

- а) для стимулирования занятых сбытом работников предприятия;
- б) для стимулирования торговых посредников;
- в) для стимулирования покупателей.

Этапы подготовки и проведения мероприятий по стимулированию сбыта представлены на рис. 48:

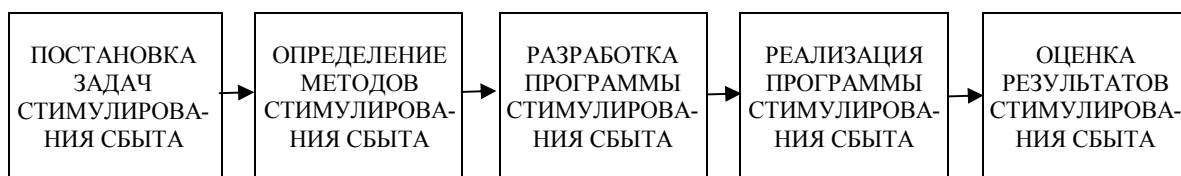


Рис. 48

Теперь рассмотрим содержание каждого из этих этапов:

а) **Постановка задач стимулирования сбыта.** На данном этапе формулируются основные задачи, стоящие перед предприятием на каждом конкретном рынке, определяются роль и значение стимулирующих факторов в их решении.

б) **Определение методов стимулирования сбыта.** На этом этапе с учетом сформулированных ранее задач определяются методы стимулирования каждой категории лиц и организаций.

Стимулирование занимающихся сбытом работников предприятия относится к сфере мотивации персонала и направлено на повышение качества его работы и рост профессионального мастерства.

Основными методами стимулирования персонала выступают:

- 1) денежное поощрение (повышение комиссионных);
- 2) подарки;
- 3) дополнительные отпуска.

К основным методам стимулирования торговых посредников принадлежат:

- 1) повышение комиссионных при увеличении объема продаж;
- 2) система накопительных бонусов.

Основными методами стимулирования покупателей являются:

- 1) скидки с цены;
- 2) бонусные скидки, предоставляемые постоянным клиентам.

в) **Разработка программы стимулирования сбыта.** На этом этапе разрабатывается программа стимулирования сбыта, в процессе чего определяется:

- 1) насколько интенсивным будет стимулирование сбыта;
- 2) кто примет в нем участие;
- 3) как оно будет рекламироваться;
- 4) какова будет его продолжительность;
- 5) в какой период времени оно будет осуществляться;
- 6) какие средства будут выделены на его проведение.

г) **Реализация программы стимулирования сбыта.** На данном этапе разработанная программа воплощается на практике.

д) **Оценка результатов стимулирования сбыта.** На этом этапе определяется, насколько эффективно была реализована программа стимулирования сбыта, показателем чего выступает рост объема продаж товара, обеспеченный за время проведения мероприятий по стимулированию сбыта.

Преимуществом стимулирования сбыта является возможность быстрого достижения эффекта от проведенных мероприятий.

К недостаткам стимулирования сбыта относятся:

а) кратковременность воздействия на рынок, невозможность обеспечения устойчивого спроса на товары и привлечения новых покупателей для налаживания с ними продолжительных взаимоотношений;

б) возможность снижения имиджа компании и ее товара, поскольку клиент может усомниться в качестве товара, если цены долго остаются ниже отраслевых;

в) снижение прибылей предприятия, т.к. предоставление клиентам скидок требует от него немалых затрат.

Третий компонент комплекса маркетинговых коммуникаций – **личная (персональная) продажа**, т.е. устное представление товара потенциальному покупателю с целью его продажи. Представление товара может происходить как в ходе личной беседы, так и по телефону. Личная продажа – непрерывный процесс, включающий семь этапов, показанных на рис. 49.

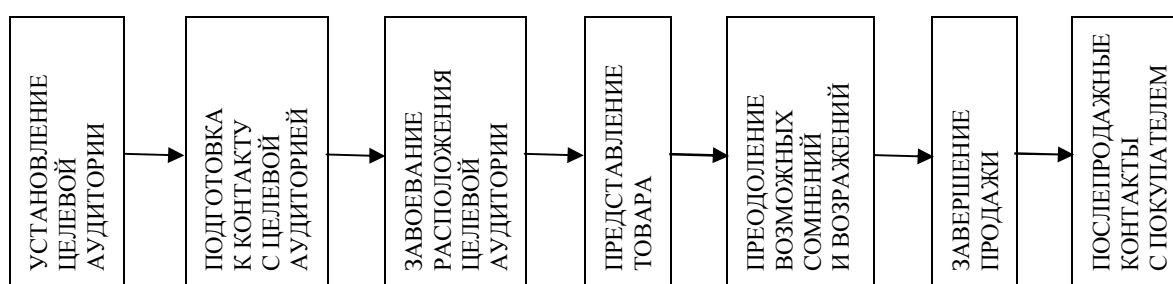


Рис. 49

Раскроем суть производимой на каждом этапе процесса личной продажи работы:

а) **Установление целевой аудитории.** Торговый агент выделяет из общей массы потребителей перспективных потенциальных клиентов, в первую очередь учитывая уровень их покупательной способности, а также наличие особых потребностей и запросов.

б) **Подготовка к контакту с целевой аудиторией.** В ее рамках осуществляется сбор информации о потенциальных клиентах, об их роли в принятии окончательного решения о покупке, об основных мотивах совершения покупок и т.д. На базе этой информации формулируется обращение к целевой аудитории.

в) **Завоевание расположения целевой аудитории.** Представитель компании должен производить положительное впечатление на потенциальных покупателей, которое определяется его внешним видом и тем, насколько профессионально, вежливо и внимательно он ведет себя во время беседы, может ли заинтересовать потенциальных покупателей, наладить с ними личный контакт.

г) **Представление товара.** Торговый агент рассказывает потенциальным покупателям о свойствах товара с упором на выгоды, которые он им даст; в ходе этого необходимо не только привлечь внимание целевой аудитории и удержать ее интерес, но и возбудить желание совершить покупку, а также обеспечить это действие.

д) **Преодоление возможных сомнений и возражений.** Потенциальные клиенты могут сомневаться в целесообразности покупки предлагаемого товара; это положительный фактор, свидетельствующий о проявлении интереса. Представитель компании должен выслушать все замечания и по возможности сразу рассеять сомнения; к замечаниям, на которые невозможно дать обоснованный ответ, следует вернуться позднее.

е) **Завершение продажи.** Сняв возникшие разногласия, торговый агент предлагает потенциальным покупателям приобрести товар, при положительной реакции с их стороны происходит заключение сделки.

ж) **Послепродажные контакты с покупателем.** Они необходимы, если представитель компании хочет удостовериться в удовлетворенности заказчика и рассчитывает на повторные сделки.

Достоинствами личных продаж являются:

- а) концентрация на строго определенных сегментах рынка;
- б) возможность установления долговременных отношений с клиентом, т.е. создания и удержания постоянной клиентуры (использование концепции маркетинга взаимодействия).

К недостаткам личных продаж относятся:

- а) высокие издержки в расчете на одного потенциального клиента (индивидуальная работа торгового представителя с клиентом требует расширения штата при увеличении числа потребителей);
- б) невозможность охватить всех потенциальных покупателей.

Четвертый компонент комплекса маркетинговых коммуникаций – **связи с общественностью (паблик рилейшнз)**, т.е. мероприятия по установлению благоприятных отношений с общественностью путем использования бесплатного места и времени в СМИ.

Работа по связям с общественностью затрагивает все предприятие, в отличие от рекламы, которая в основном осуществляется внешними агентствами, только около половины мероприятий паблик рилейшнз поручается фирмам-консультантам. Одна из причин этого заключается в том, что для проведения акций по связям с общественностью требуется хорошее владение информацией о компании, часть которой может носить конфиденциальный характер. Поэтому крупные предприятия создают в своей структуре отделы по связям с общественностью.

Работа по связям с общественностью представляет собой процесс, изображенный на рис. 50.

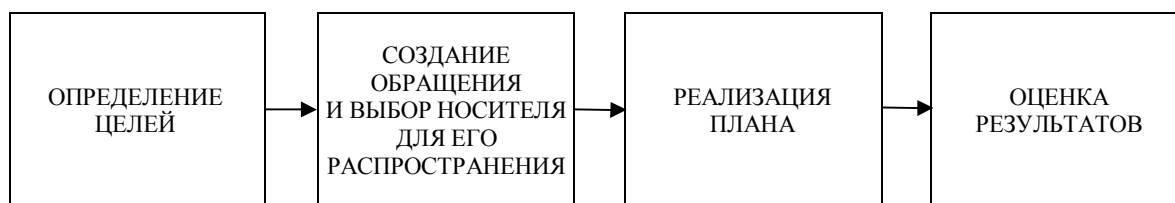


Рис. 50

Охарактеризуем каждый из этапов данного процесса:

а) **Определение целей.** Используя мероприятия по связям с общественностью, предприятие может стремиться к достижению следующих целей: повышение уровня осведомленности потребителей о нем самом и его товарах, а также укрепление доверия к себе и своей продукции; стимулирование более эффективной деятельности торгового персонала; сокращение расходов на продвижение (поскольку мероприятия по связям с общественностью, как правило, обходятся дешевле, чем широкомащтабная реклама).

б) **Создание обращения и выбор носителя для его распространения.** Специалисты по связям с общественностью ищут или придумывают интересные истории, на основе которых и создается сообщение о компании и ее товарах. Если фактов, способных привлечь внимание общественности, недостаточно, руководству компании предлагается провести достойные упоминания в прессе мероприятия (например, разнообразные праздники, выставки, аукционы, спортивные соревнования и т.д.).

в) **Реализация плана.** Далеко не вся информация, которую компании необходимо распространить, представляет всеобщий интерес и привлекает внимание редакторов СМИ. Поэтому специалистам по связям с общественностью необходимы личные связи с влиятельными представителями прессы, СМИ они рассматривают как рынок, потребности которого надо удовлетворять таким образом, чтобы предлагаемые истории были востребованы.

г) **Оценка результатов.** Оценить влияние на аудиторию мероприятий по связям с общественностью бывает легче в том случае, если они проводились раньше, чем началось использование других средств комплекса маркетинговых коммуникаций.

На практике используется три способа оценки результатов кампании по связям с общественностью:

1) **Подсчет числа контактов сообщения с представителями целевой аудитории.** Это наиболее простой способ оценки, предполагающий представление специалистом по связям с общественностью перечня всех появившихся в СМИ сообщений о товаре, и резюме, в котором указываются: общий тираж изданий, в которых были опубликованы материалы; объем задействованных печатных площадей; количество минут эфирного времени, а также число предоставивших его теле- и радиостанций и численность их аудитории; стоимость закупленных печатных площадей и эфирного времени. Однако этот способ оценки результатов проведения мероприятий по связям с общественностью не является абсолютно удовлетворительным: он не позволяет определить, сколько людей прочли или услышали сообщение и какое впечатление оно на них произвело.

2) **Использование показателя изменения осведомленности, понимания или отношения потребителей к компании и ее товарам.**

Это более объективный показатель, для получения которого необходимо измерить указанные параметры до и после проведения кампании по связям с общественностью.

3) **Использование показателя изменения объемов продаж и прибыли.** Это самый лучший из перечисленных показателей.

Решая стоящие перед ними задачи, отделы по связям с общественностью пользуются следующими средствами:

а) **Установление и поддержание связей с прессой**, что помогает размещению в СМИ сведений познавательного-событийного характера, а это привлекает внимание к предприятию, его руководству и товарам.

б) **Товарная пропаганда (наблисити)** – мероприятия, направленные на популяризацию товара (например, ознакомительные (рекламные) туры, организуемые туроператорами для турагентов и журналистов).

в) **Общекорпоративная коммуникация** – деятельность по внутрикорпоративной и внешней коммуникации, направленная на обеспечение более глубокого понимания общественностью специфики предприятия.

г) **Лоббизм** – работа с законодателями и чиновниками различных уровней с целью создания благоприятной для предприятия законодательной и нормативно-правовой базы.

д) **Консультирование** – разработка рекомендаций для руководства предприятия по вопросам его (предприятия) общественной значимости, положения и образа.

К достоинствам связей с общественностью принадлежат:

- а) широкий охват целевой аудитории;
- б) ориентация на долгосрочную перспективу;
- в) относительно невысокие издержки;
- г) разнообразие применяемых форм воздействия на целевую аудиторию и вызываемая ими большая степень доверия со стороны клиентов, поскольку информация идет от третьих лиц, а не от рекламодателя.

Недостаток связей с общественностью – это отсутствие гарантий того, что акценты в подаваемой прессой информации будут сделаны в соответствии с желаниями стремящейся создать себе положительный имидж компании.

Вопросы для самопроверки

1. Перечислите этапы, которые проходит процесс разработки программы маркетинговых коммуникаций.
2. В чем заключается цель маркетинговой коммуникации?
3. Опишите состояния покупательской готовности, в которых может находиться целевая аудитория.
4. На какие мотивы представителей целевой аудитории может опираться компания-коммуникатор, стремясь вызвать с их стороны желаемую ответную реакцию на свое обращение?

5. Охарактеризуйте основные виды каналов коммуникации предприятия с его целевой аудиторией.
6. Перечислите и опишите суть наиболее распространенных методов формирования бюджета маркетинговой коммуникации.
7. Что такое интегрированные маркетинговые коммуникации? В чем заключается причина их возникновения?
8. Какие компоненты входят в состав комплекса маркетинговых коммуникаций (комплекса стимулирования сбыта)?
9. Что такое реклама и в чем состоит ее задача?
10. Дайте определение рекламной кампании и перечислите этапы, из которых состоит процесс ее подготовки, проведения и оценки.
11. Назовите известные вам мероприятия содержательного и организационного порядка по подготовке рекламной кампании.
12. С какой целью проводятся рекламные исследования?
13. На какие общепринятые критерии выбора рекламного агентства должен опираться рекламодатель?
14. В чем заключается различие между рационалистической и эмоциональной (проекционной) рекламой?
15. Перечислите направления, по которым идет предварительное тестирование образцов рекламной продукции, и его возможные результаты.
16. Дайте определение медиапланирования.
17. Охарактеризуйте известные вам виды медиастратегий.
18. Почему проводящее рекламную кампанию предприятие должно ориентироваться на точку нелинейности рекламных затрат?
19. Какие мероприятия реализуются в ходе проведения рекламной кампании?
20. В чем состоит подведение итогов рекламной кампании и измерение ее эффективности?
21. Дайте определение эффективности.
22. Что понимается под экономической эффективностью рекламы? Каким образом осуществляются простейшие расчеты этого показателя?
23. С какой целью определяется коммуникативная эффективность рекламы?
24. Перечислите и охарактеризуйте качественные показатели коммуникативной эффективности рекламы.
25. Какие количественные критерии коммуникативной эффективности рекламы используются на практике? Как можно рассчитать эти показатели?
26. Перечислите достоинства и недостатки рекламы.
27. Что понимается под стимулированием сбыта? Из каких этапов состоит процесс подготовки и проведения мероприятий по стимулированию сбыта?
28. Какие методы стимулирования сбыта используются на практике? По каким направлениям они применяются?
29. Охарактеризуйте присущие стимулированию сбыта достоинства и недостатки.
30. В чем заключается сущность личной (персональной) продажи? Из каких этапов состоит этот процесс?
31. Какие преимущества и недостатки характерны для личной продажи?
32. Покажите сущность мероприятий по связям с общественностью и содержание этапов, из которых состоит этот процесс.
33. Назовите используемые на практике способы оценки результатов кампании по связям с общественностью.
34. Охарактеризуйте средства, используемые в работе отделов по связям с общественностью.
35. Каковы достоинства и недостатки мероприятий по связям с общественностью?

Тема 16. ОРГАНИЗАЦИЯ, ПЛАНИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГА

16.1 Эволюция организационной структуры маркетинга

За последние десятилетия маркетинг в западных бизнес-структурах прошел путь от простого отдела сбыта до важнейшей функциональной сферы деятельности компании. С началом в 1990-х гг. рыночных реформ в России наблюдается та же тенденция.

В развитии внутрифирменной структуры маркетинга выделяется шесть этапов: простой отдел сбыта; отдел сбыта с маркетинговыми функциями; самостоятельный отдел маркетинга; отдел маркетинга с координирующими функциями; эффективная маркетинговая компания; компания, основанная на процессах и результатах. Охарактеризуем каждый из них:

а) **Простой отдел сбыта.** В небольших компаниях часто вводится должность вице-президента по сбыту, который осуществляет управление торговым персоналом и самостоятельно занимается продажами. Когда возникает необходимость в проведении маркетингового исследования или рекламной кампании, вице-президент по сбыту прибегает к услугам сторонних специалистов. Схематично простой отдел сбыта представлен на рис. 51.

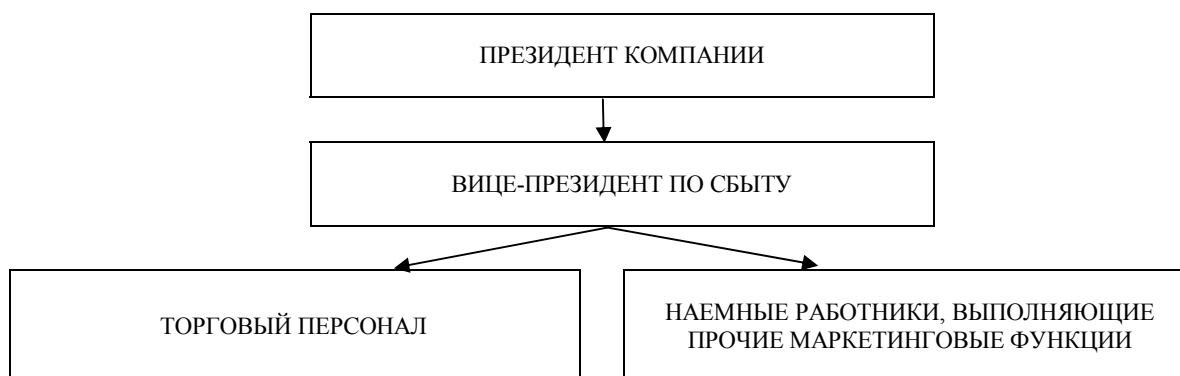


Рис. 51

б) **Отдел сбыта с маркетинговыми функциями.** В связи с расширением предприятия возникают или усиливаются определенные маркетинговые функции. Для их выполнения вице-президент по сбыту принимает на работу соответствующих специалистов (например, менеджера по маркетинговым исследованиям и менеджера по рекламе). Кроме того, может быть введена должность директора по маркетингу, в обязанности которого будет вменено управление возникшими или усиленными маркетинговыми функциями. Схематичное изображение отдела сбыта с маркетинговыми функциями дано на рис. 52.

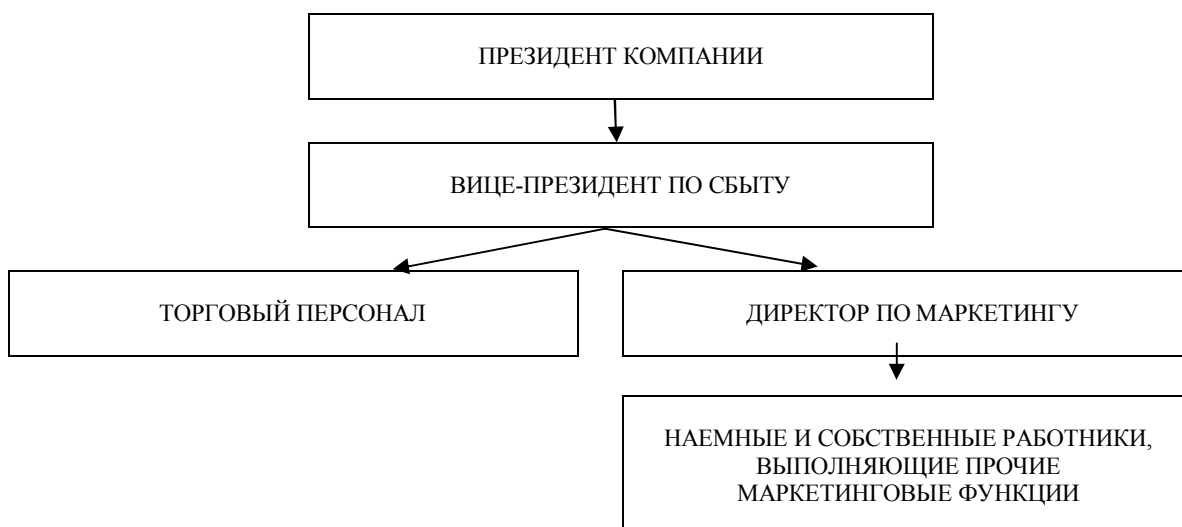


Рис. 52

в) *Самостоятельный отдел маркетинга.* В случае дальнейшего расширения предприятие может позволить себе увеличение расходов на проведение маркетинговых исследований, разработку новой продукции, повышение уровня оказываемого клиентам сервиса и проведение рекламных кампаний. Однако внимание вице-президента по сбыту, как правило, остается сосредоточенным на управлении службой сбыта. По мере того как усложняется маркетинговая деятельность предприятия, его руководитель осознает необходимость выделения маркетинговой функции в самостоятельный отдел, для руководства которым учреждается должность вице-президента по маркетингу. Как и вице-президент по сбыту, он подчиняется непосредственно президенту компании или его первому заместителю.

На этом этапе сбыт и маркетинг представляют собой различные, но тесно связанные друг с другом функции, что позволяет руководителю предприятия более сбалансированно оценивать его возможности и проблемы. Схематично самостоятельный отдел маркетинга можно представить следующим образом (рис. 53).

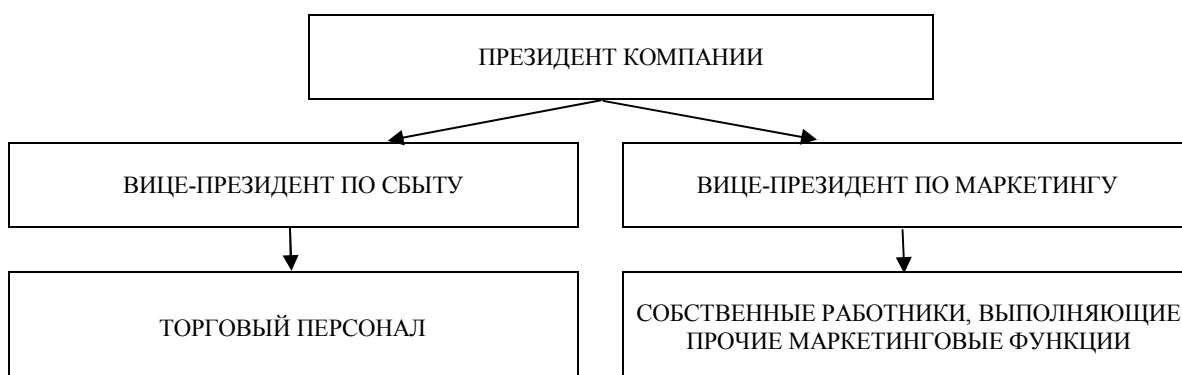


Рис. 53

г) *Отдел маркетинга с координирующими функциями.* В идеале вице-президенты по сбыту и маркетингу координируют действия своих структурных подразделений, направленные на достижение целей предприятия. Схематичное изображение отдела маркетинга с координирующими функциями дает рис. 54.

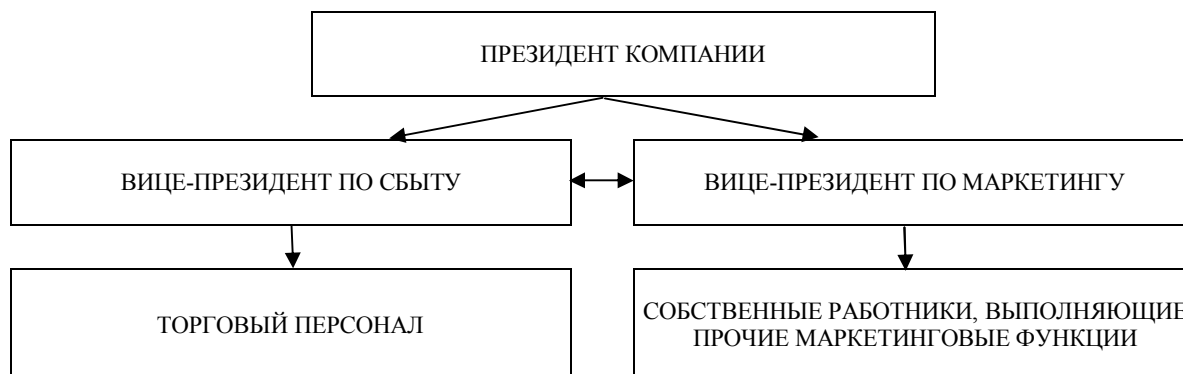


Рис. 54

д) *Эффективная маркетинговая компания.* Как уже было сказано, в идеале вице-президенты по сбыту и маркетингу должны координировать действия возглавляемых ими структурных подразделений, однако на практике это условие соблюдается далеко не всегда, и между ними возникают трения по разным вопросам. Чтобы урегулировать конфликт, президент компании может вернуть маркетинг под руководство вице-президента по сбыту или возложить руководство маркетингом и сбытом на вице-президента по маркетингу. Во втором случае с введением новой должности – исполнительный вице-президент по маркетингу и сбыту – и возникает эффективная маркетинговая компания. Схематично ее показывает рис. 55.

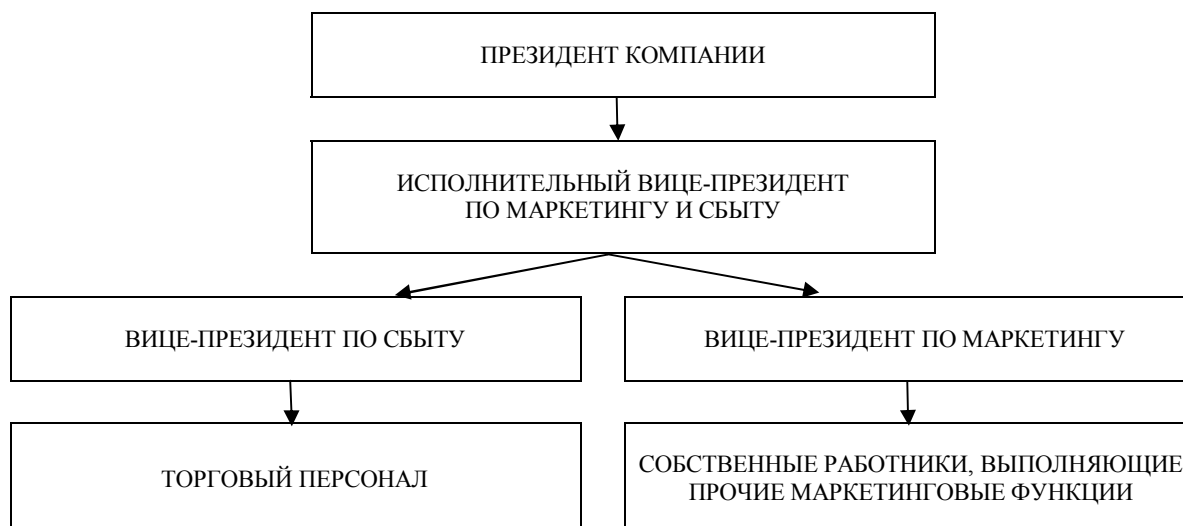


Рис. 55

Однако предприятие становится эффективным игроком на рынке лишь тогда, когда все сотрудники, а не только коллектив отдела маркетинга осознают, что главное в их работе – это привлечение, обслуживание и удовлетворение потребностей клиентуры.

е) *Компания, основанная на процессах и результатах.* Сегодня многие предприятия изменяют свою организационную структуру, фокусируя внимание на ключевых процессах собственной деятельности, а не на занимающихся ею службах. Все больше сторонников завоевывает мнение, что деление компании на отделы является препятствием для выполнения основных функций бизнеса. Чтобы достичь ориентированных на потребителя результатов, создаются смешанные команды специалистов, возглавляемые руководителями процессов. Количество времени, которое маркетологи и торговый персонал уделяют работе в этих командах, постоянно растет. За отделом маркетинга остается ответственность за обучение своих сотрудников, их назначение в смешанные команды и общую оценку результатов проделанной ими работы. Схематично компанию, основанную на процессах и результатах, можно представить следующим образом (рис. 56).

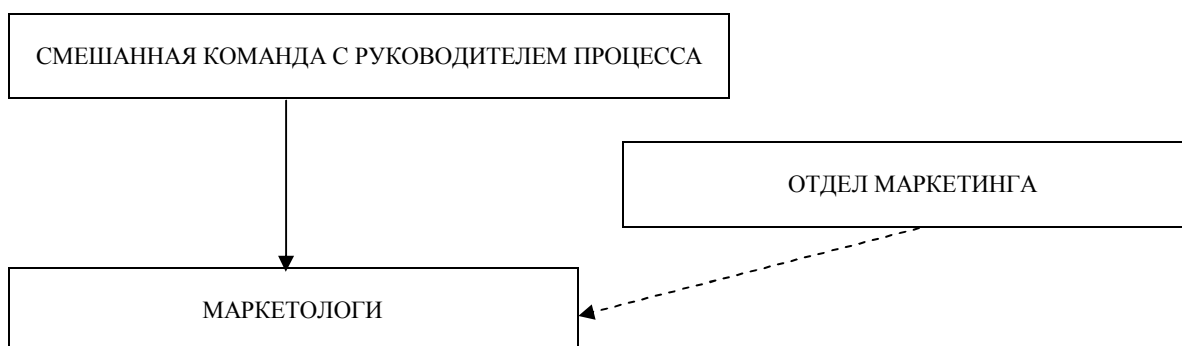


Рис. 56

16.2 Организация службы маркетинга на предприятии

Руководство предприятия может выбирать форму организации службы маркетинга в зависимости от своих маркетинговых целей. **Наиболее распространенными формами организации отдела маркетинга являются:** функциональная, товарная и (или) марочная, рыночная и товарно-рыночная (матричная). Теперь опишем сущность и принципы функционирования каждого из перечисленных вариантов:

а) *Отдел маркетинга, организованный по функциональному принципу.* Это самая распространенная форма организации отдела маркетинга, которая используется в тех случаях, когда количество выпускаемых предприятием товаров и рынков, на которых они реализуются, невелико, кроме того, они однородны. В данном случае отдел маркетинга

состоит из подчиненных вице-президенту по маркетингу специалистов разного профиля (рис. 57).

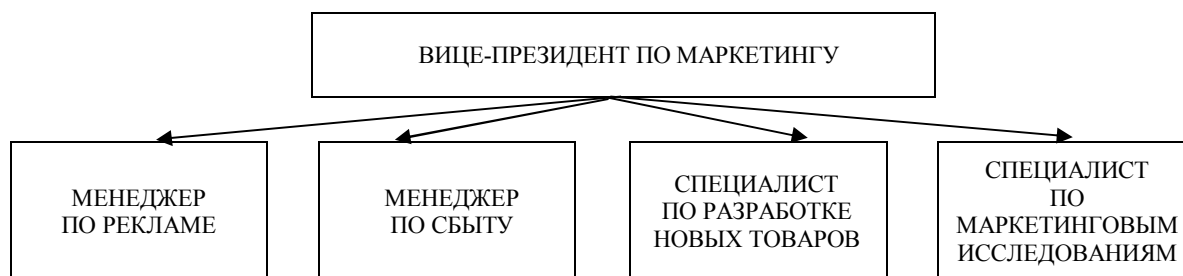


Рис. 57

Основное преимущество функциональной формы организации отдела маркетинга состоит в его легкой управляемости.

Однако при расширении номенклатуры выпускаемых и реализуемых товаров проявляется **недостаток функциональной формы организации отдела маркетинга** – снижается эффективность его деятельности.

б) *Отдел маркетинга, организованный по товарному и (или) марочному принципу.* Данная форма организации отдела маркетинга используется предприятием, которое выпускает различающиеся товары, требующие особых условий производства, приемов сбыта и сервисного обслуживания, а также владеет несколькими торговыми марками. В данном случае наряду с функциональным разделением сотрудников отдела маркетинга присутствует их дифференциация по товарам и (или) торговым маркам (рис. 58): по каждой товарной группе есть управляющий с подразделением сотрудников, выполняющих все функциональные задачи маркетинга по входящим в нее товарам и торговым маркам.

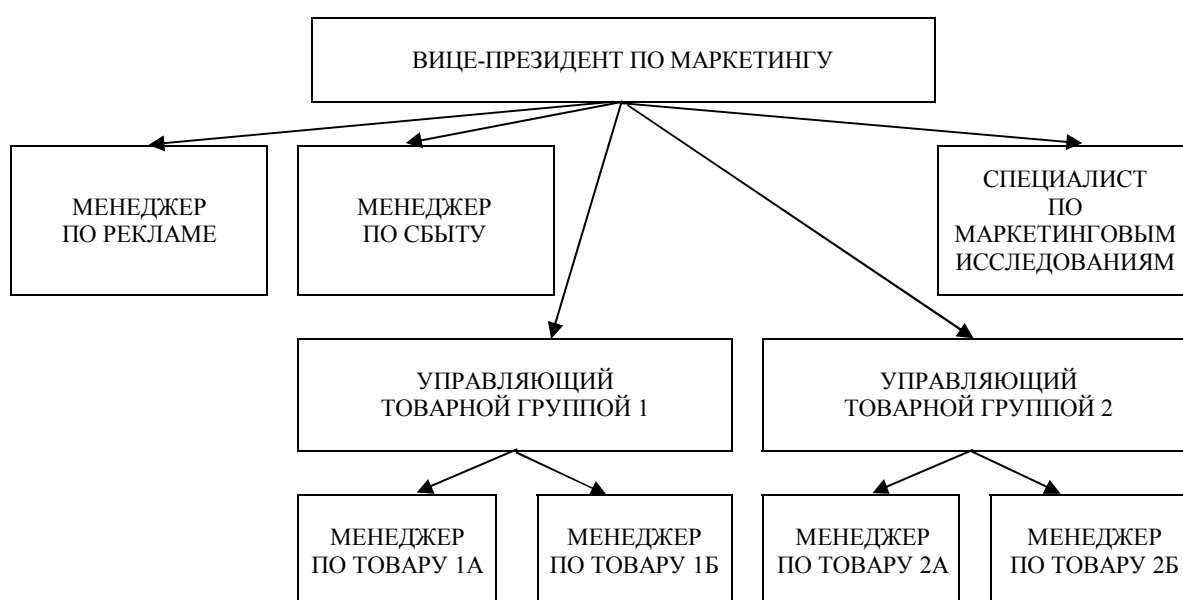


Рис. 58

Основными функциями управляющего по товару (торговой марке) являются:

- 1) создание долгосрочной конкурентоспособной стратегии развития товара (торговой марки);
- 2) разработка годового плана маркетинга и прогнозирование объемов сбыта товара (торговой марки);
- 3) изучение рыночной конъюнктуры и прогнозирование ее возможных изменений;
- 4) координация деятельности всех подразделений предприятия, влияющих на маркетинг товара (торговой марки);
- 5) работа с агентствами по оказанию маркетинговых услуг;
- 6) участие в усовершенствовании товаров (торговых марок), снятии с производства старых и введении новых товаров (торговых марок).

Товарная и (или) марочная схема организации службы маркетинга обладает следующими преимуществами:

- 1) позволяет менеджеру по товару (торговой марке) сконцентрироваться на разработке эффективного комплекса маркетинга для своего товара (торговой марки);
- 2) позволяет менеджеру по товару (торговой марке) точнее реагировать на изменения рыночной конъюнктуры.

Товарная и (или) марочная схема организации службы маркетинга имеет и определенные недостатки:

- 1) не предоставляет менеджеру по товару (и в еще большей степени менеджеру по торговой марке) достаточных для эффективного исполнения своих обязанностей полномочий;
- 2) не способствует приобретению менеджером по товару (торговой марке) навыков работы в других функциональных областях;
- 3) увеличивает расходы на управление товаром (торговой маркой), приводя к расширению штата сотрудников;
- 4) расплывает внимание на фрагментацию рынков сбыта и затрудняет разработку общенациональной стратегии компании;
- 5) акцентирует внимание на увеличении доли рынка, а не на укреплении отношений с клиентами;
- 6) разрушает долгосрочный потенциал марки, довольно часто меняя занимающихся ею менеджеров.

в) **Отдел маркетинга, организованный по рыночному принципу.** Эта форма организации отдела маркетинга предпочтительна для предприятий, работающих на сегментированных рынках. В данном случае менеджер по всем рынкам руководит деятельностью менеджеров по отдельным рынкам (менеджеров по развитию рынка, специалистов по рынку, специалистов по отрасли) (рис. 59). При необходимости менеджеры по рынкам выполняют и функциональные обязанности; те из них, кто координирует деятельность компании на наиболее важных рынках, могут иметь в подчинении ряд функциональных специалистов.

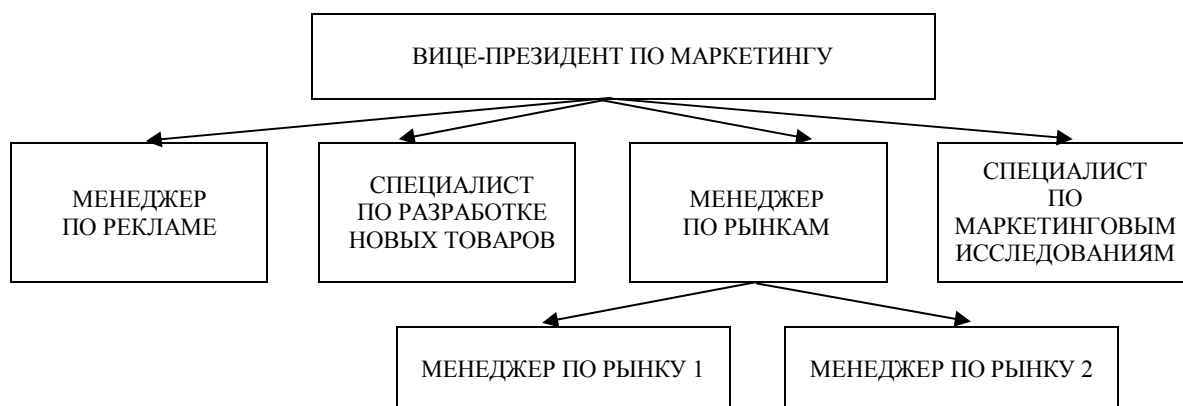


Рис. 59

Обязанности менеджеров по рынкам аналогичны обязанностям менеджеров по товару (торговой марке), с той лишь разницей, что в данном случае речь идет не о развитии товара (торговой марки), а о развитии рынка.

В плане достоинств и недостатков этой модели организации службы маркетинга также прослеживается сходство с положительными и отрицательными сторонами организованного по товарному и (или) марочному принципу отдела маркетинга.

г) **Отдел маркетинга, организованный по товарно-рыночному (матричному) принципу.** Этот вариант выбирают для себя предприятия, производящие и реализующие на различных рынках большое число ассортиментных групп товаров. При его внедрении вице-президент по маркетингу руководит отвечающими за планирование сбыта и прибыли от продажи своих товаров (торговых марок) менеджерами по товарам (торговыми марками) и отвечающими за развитие рынков для существующих и потенциальных товаров (торговых марок) менеджерами по рынкам (рис. 60).

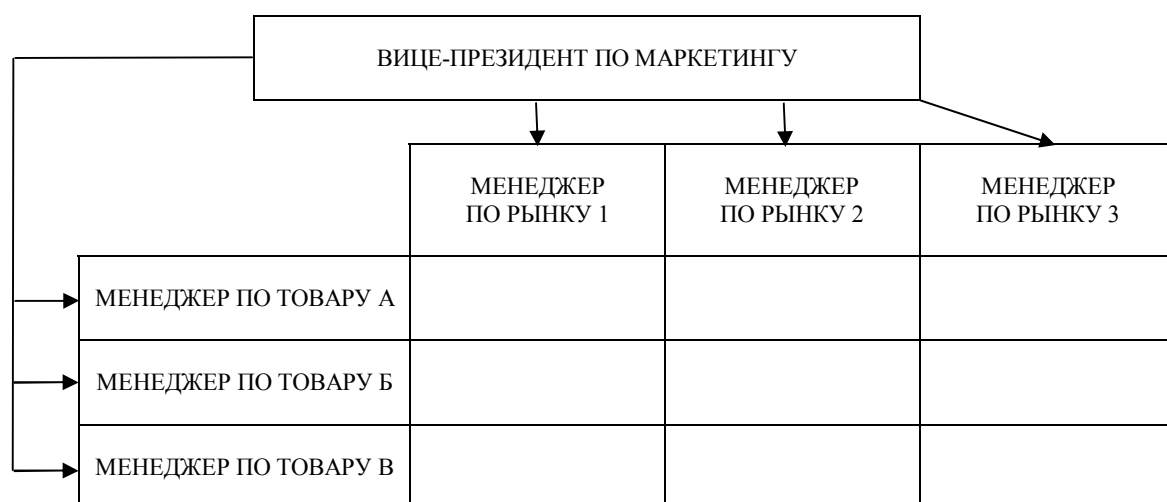


Рис. 60

При всей видимой идеальности **организованный по товарно-рыночному (матричному) принципу отдел маркетинга имеет существенные недостатки:**

- 1) дороговизна содержания значительного штата сотрудников;
- 2) возникновение многочисленных конфликтов между менеджерами по товарам (торговым маркам) и менеджерами по рынкам.

Выбирая из доступного многообразия вариантов, надо иметь в виду, что не существует идеальной организационной структуры службы маркетинга, одинаково хорошо работающей в любых условиях. Разрабатываемая и внедряемая **структура маркетинговой службы предприятия должна отвечать следующим требованиям:**

- а) быть максимально простой;
- б) обеспечивать эффективную связь между подразделениями;
- в) быть малоуровневой (малозвенной);
- г) быть гибкой и приспособляемой к меняющимся условиям.

16.3 Типовое положение о службе маркетинга

В предыдущем разделе были рассмотрены наиболее распространенные на данный момент формы организации службы маркетинга на предприятии. Однако независимо от принципа организации отдела маркетинга, он должен решать обязательные задачи, выполнять определенные функции и обладать рядом прав. Все это закреплено в типовом положении о службе маркетинга, которое приводится ниже:

а) Задачи службы маркетинга.

Задачи службы маркетинга вытекают из основных принципов маркетинга (см. п. 8.4) и **состоят в следующем:**

- 1) сбор, обработка и анализ информации о рыночной конъюнктуре и спросе на продукцию предприятия;
- 2) подготовка данных, необходимых для принятия решений по эффективному использованию производственного, финансового, сбытового и иного потенциала предприятия в соответствии с требованиями рынка;
- 3) активное воздействие на формирование спроса на продукцию предприятия и стимулирование ее сбыта.

б) Функции службы маркетинга.

Служба маркетинга призвана обеспечить выполнение предприятием всех функций маркетинговой деятельности, к типовому набору которых относятся:

- 1) ***Комплексное изучение рынка:***
 - исследование и анализ основных показателей целевых рынков (состояние хозяйственной конъюнктуры, емкость рынка и т.д.);
 - прогнозирование изменений спроса (краткосрочное и долгосрочное);

- изучение потребителей (мотивы поведения, предпочтения, отношение к предприятию, его продукции и т.д.);
- изучение конкурентов (товарная, ценовая, сбытовая, коммуникационная политика и т.д.);
- сегментация рынка, позиционирование товаров на рынке;
- определение ключевых факторов успеха предприятия и разработка комплекса маркетинга;
- разработка стратегических и оперативных планов.

2) *Формирование товарной политики предприятия:*

- оценка состояния и повышение конкурентоспособности производимых товаров;
- разработка новых товаров и ассортиментных групп;
- развитие марочной политики, упаковки, сервисного обслуживания и т.д.

3) *Определение ценовой политики предприятия:*

- выбор подхода к ценообразованию;
- разработка и обоснование конечных (рыночных) цен по товарам и торговым маркам;
- разработка системы стимулирующих цен.

4) *Создание каналов распределения и выбор средств продажи товаров:*

- формирование каналов распределения;
- выбор торговых посредников;
- анализ и прогнозирование объема и структуры продаж;
- разработка форм и методов реализации товаров (личные продажи, продажи с применением новых информационных технологий и т.д.).

5) *Развитие коммуникативных связей предприятия с рынком:*

- разработка программ продвижения товаров предприятия;
- подготовка маркетингового обоснования проведения рекламных кампаний и кампаний по связям с общественностью;
- участие в престижных некоммерческих мероприятиях;
- проведение выставок, презентаций;
- стимулирование потребителей;
- стимулирование занятого сбытом товара персонала;
- формирование положительного имиджа предприятия.

6) *Формирование партнерских отношений:*

- определение ключевых клиентов;
- разработка программ лояльности;
- создание цепочки партнерских отношений.

в) *Права службы маркетинга.*

Служба маркетинга разрабатывает и представляет на утверждение руководства предприятия:

- 1) краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы (программы, проекты) маркетинга;

2) предложения по взаимодействию службы маркетинга с другими структурными подразделениями предприятия;

3) предложения о поощрении работников службы маркетинга и других функциональных и линейных служб за успехи в реализации маркетинговых усилий предприятия.

Кроме того, **служба маркетинга разрабатывает и согласовывает:**

1) финансовые документы и кадровые вопросы, связанные с деятельностью входящих в службу маркетинга подразделений;

2) проекты отчетных и прогнозных документов, касающихся маркетинговой деятельности предприятия.

16.4 Планирование маркетинга. Маркетинговый контроль

Стратегический план предприятия определяет направления деятельности, которые оно будет развивать, и связанные с ними задачи. Далее каждое направление деятельности надо распланировать более детально, чем и занимаются структурные подразделения предприятия, в том числе отдел маркетинга.

План маркетинга – совокупность целей, стратегий маркетинга и мероприятий по их реализации для определенного периода времени. Современные планы маркетинга отличаются все большей ориентацией на потребителей и конкурентов, обоснованностью и реалистичностью. Их составляют межфункциональные команды, за счет чего удается учесть интересы и возможности всех структурных подразделений предприятия (о необходимости соблюдения этого условия говорилось по ходу рассмотрения процесса стратегического планирования, а именно при характеристике компонентов микросреды функционирования предприятия (см. п. 2.2)).

План маркетинга состоит из следующих разделов:

а) *Краткий обзор.* Данный раздел содержит ключевые тезисы предлагаемого плана, предназначенные для беглого просмотра руководством и позволяющие быстро оценить основные положения документа. За обзором размещается оглавление.

б) *Текущая ситуация на рынке.* В этом разделе приводятся текущие данные по объему продаж, ценам, прибыли, положению товара на рынке, конкурентам, каналам распределения и макросреде функционирования предприятия.

в) *Анализ возможностей и угроз.* В данном разделе рассматриваются выявленные при помощи SWOT-анализа (технология его проведения была описана при характеристике компонентов стратегического планирования (см. п. 2.2)) основные возможности развития предприятия и ключевые угрозы, способные помешать достижению его целей.

г) **Цели.** Этот раздел определяет цели предприятия относительно объема продаж его продукции и получаемой за счет этого прибыли, занимаемой доли рынка и других важных показателей деятельности.

д) **Маркетинговая стратегия.** Данный раздел описывает общую маркетинговую стратегию (логическую схему маркетинговых мероприятий), используемую предприятием для достижения поставленных целей. Сюда входят: комплекс маркетинга, позиционирование товаров, отдельные стратегии для разных целевых сегментов рынка, затраты на маркетинговые мероприятия и другие важные показатели. Кроме того, объясняется, каким образом каждая из представленных стратегий позволит отреагировать на описанные раньше возможности развития предприятия и угрозы для его деятельности.

е) **Программа действий.** В этом разделе излагается программа действий предприятия, направленная на достижение поставленных им целей. Программа действий определяет, что и в какие сроки будет сделано, кто будет отвечать за выполнение этой работы и каковы должны быть затраты на запланированные мероприятия.

ж) **Бюджет.** Данный раздел представляет собой описание бюджета предстоящих маркетинговых мероприятий, который строится на основе планируемых доходов и расходов. В разделе доходов указываются планируемый объем реализации товара и его средняя цена; в разделе расходов – издержки производства и распространения товара, а также стимулирования его сбыта. Разница между доходами и расходами составляет планируемую прибыль предприятия.

Рассмотрев бюджет, высшее руководство утверждает его, при необходимости внося определенные изменения.

и) **Контроль.** В последнем разделе перечисляются меры контроля за выполнением плана. Руководство предприятия ежемесячно или ежеквартально подводит итоги выполнения плана и по мере необходимости корректирует ход процесса.

Поскольку при выполнении плана маркетинга возникает масса непредвиденных ситуаций, отдел маркетинга должен постоянно контролировать ход его выполнения. Система маркетингового контроля позволяет оценить эффективность деятельности предприятия. **Контроль маркетинга** – процесс количественного определения и анализа результатов реализации маркетинговых стратегий и планов, а также осуществление корректирующих действий для достижения поставленных целей.

На практике применяется два вида маркетингового контроля:

а) **Оперативный контроль** предполагает сопоставление годового плана с его текущим исполнением, а также необходимые корректирующие действия. Он используется, чтобы определить, вышло ли предприятие на запланированные на данный год показатели продаж, прибыли и других важнейших параметров своей деятельности. Оперативный контроль также предусматривает определение **рентабельности** (т.е. выгод-

ности) деятельности предприятия по различным товарам, территориям, сегментам рынка, торговым каналам и заказам разного объема.

В рамках данного вида контроля осуществляются следующие меры:

1) в годовые планы закладываются контрольные показатели (о чем говорилось при рассмотрении структуры плана маркетинга, для этого предназначен его последний раздел);

2) руководство замеряет показатели рыночной деятельности предприятия;

3) руководство определяет причины серьезных сбоев в деятельности предприятия;

4) руководство принимает меры по исправлению ситуации, чтобы ликвидировать разрыв между поставленными в плане целями и достигнутыми результатами.

Полученные при помощи оперативного контроля сведения позволяют руководству предприятия определить, надо ли расширять, сокращать или прекращать производство какого-то товара или осуществление той или иной маркетинговой деятельности.

б) Стратегический контроль состоит в определении соответствия основных стратегий предприятия его возможностям. Он используется, чтобы критически оценить маркетинговую эффективность компании в целом. Маркетинговые стратегии и программы быстро устаревают, поэтому каждое предприятие периодически должно пересматривать свой подход к рынку. Основным инструментом стратегического контроля является **маркетинговый аудит (ревизия маркетинга)** – комплексное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинговой среды предприятия, его целей, стратегий и деятельности с целью определения проблем и возможностей, а также выработки предложений по составлению плана действий, направленных на повышение эффективности маркетинга предприятия.

Маркетинговый аудит может проводиться как сотрудниками предприятия, так и независимыми аудиторами.

Вопросы для самопроверки

1. Каким образом в последние десятилетия развивалась внутрифирменная структура маркетинга?
2. Перечислите и охарактеризуйте сформировавшиеся к настоящему времени варианты внутрифирменной структуры маркетинга.
3. Назовите наиболее распространенные на практике формы организации отдела маркетинга.
4. Охарактеризуйте отдел маркетинга, организованный по функциональному принципу.

5. Покажите сходства и различия между товарной (марочной) и рыночной формами организации отдела маркетинга.
6. Каким предприятиям целесообразно создавать в своей структуре организованный по товарно-рыночному (матричному) принципу отдел маркетинга? С какими сложностями им придется при этом столкнуться?
7. Покажите, какие задачи должна решать служба маркетинга предприятия.
8. Назовите выполняемые службой маркетинга предприятия функции.
9. Какими правами должна быть наделена служба маркетинга предприятия?
10. Что собой представляет план маркетинга?
11. Перечислите и охарактеризуйте разделы плана маркетинга.
12. Какие виды маркетингового контроля может использовать предприятие?
13. В чем состоит оперативный маркетинговый контроль? Осуществление каких мер он предполагает?
14. В чем заключается стратегический маркетинговый контроль?
15. Дайте определение маркетингового аудита.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Анн, Х. Маркетинг : учебник для вузов / Х. Анн, Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич / под общ. ред. Г. Л. Багиева. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2005. – 736 с.
2. Дойль, П. Маркетинг менеджмент и стратегии / П. Дойль, Ф. Штерн. – 4-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 544 с.
3. Дойль, П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль. – СПб. : Питер, 2001. – 480 с.
4. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – 11-е изд. – СПб. : Питер, 2005. – 800 с.
5. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. – 2-е европ. изд. – М. ; СПб. ; К. : Вильямс, 2003. – 944 с.
6. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб. : Питер, 2005. – 800 с.
7. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М. : Вильямс, 2006. – 672 с.
8. Соловьев, Б. А. Маркетинг : учебник / Б. А. Соловьев. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 383 с.

Учебно-теоретическое издание

БАЛАХОНОВА Елена Викторовна

Менеджмент и маркетинг

Редактор *Ю. С. Жидкова*
Технический редактор *А. Г. Темникова*
Компьютерная верстка *Фафурина Ф. Д.*

Подписано в печать 17.03.09. Формат 60×84 $\frac{1}{16}$

Усл. печ. л. 16.

Заказ № 62. Тираж 50.

Информационно-издательский центр ПГУ
Пенза, Красная, 40, т.: 56-47-33